

Bahadır, E. C. ve Gürbüz, A. O. (2023). "Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 131-141.

Doi: 10.55775/ijemi.1328465

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 17.07.2023 Kabul Tarihi/Accepted Date: 01.08.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## **Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme\***

**Erhan Cahit BAHADIR (Doktora Öğrencisi)**, ORCID: 0009-0009-5139-8438,  
Istanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye; erhanbahadir@gmail.com

**Prof. Dr. Ali Osman GÜRBÜZ**, ORCID: 0000-0003-0230-5839,  
Istanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye; ogurbuz@ticaret.edu.tr

<b>From Sustainable Development to Corporate Sustainability: A Theoretical Assessment</b>	<b>Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme</b>
<b>Abstract</b>	<b>Özet</b>
<p>This study aims to provide a theoretical assessment of the relationship between sustainable development and corporate sustainability. Sustainable development is recognized as an approach that seeks to balance economic growth, social welfare, and environmental protection. On the other hand, corporate sustainability refers to the adherence of businesses to sustainable practices in economic, social, and environmental dimensions. The theoretical evaluation conducted in this study elucidates the impact of sustainable development on corporate sustainability. It is highlighted that sustainable development policies and practices can assist businesses in achieving their sustainability goals. Additionally, corporate sustainability is identified as a crucial factor for the success of sustainable development. To support their sustainability objectives and manage their environmental, social, and economic impacts, businesses need to adopt corporate sustainability strategies. In conclusion, this study provides a theoretical assessment of the relationship between sustainable development and corporate sustainability, contributing to our understanding of this relationship's significance for businesses to achieve their sustainability goals and for society to strive towards a sustainable future.</p>	<p>Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel koruma arasında denge sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım olarak kabul edilirken, kurumsal sürdürülebilirlik ise işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket etmelerini ifade etmektedir. Bu çalışmada yapılan teorik değerlendirme, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir kalkınma politikaları ve uygulamalarının, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, kurumsal sürdürülebilirlik de sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için önemli bir faktördür. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek ve çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yönetmek için kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri benimsemeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak değerlendirmekte ve işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve toplumun sürdürülebilir bir gelecek için çalışması açısından önemli olan bu ilişkiyi anlamamıza katkıda bulunmaktadır.</p>
<p><b>Keywords:</b> Corporate sustainability, Sustainable development, Corporate Governance, Sustainability</p>	<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Kurumsal sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir kalkınma, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik</p>
<p><b>Jel Classification:</b> M10, M14</p>	<p><b>JEL Sınıflandırması:</b> M10, M14</p>

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\* Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü Finansal Ekonomi Anabilim Dalında hazırlanan doktora çalışmasından üretilmiştir.

## **1. Giriş**

Sürdürülebilirlik olgusu son yıllarda çok sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Kelime anlamı, “kesinti ya da azalma olmadan varlığını devam ettirebilme kapasitesi” olan sürdürülebilirlik, Antik Roma’ya kadar uzanan eski bir olgudur.

Sürdürülebilirlik kavramının günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlandığı dönem ise 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar gitmektedir. Sanayi Devrimi’nin ardından, 19. ve 20. yüzyıllar ekonomik performans ve zenginlikte artışın yaşandığı bir dönem olmuştur. Sanayileşmeye bağlı olarak artan nüfus kırdan kente doğru kaymaya başlamıştır. Bu süreçle ve yeni bir takım sosyo-ekonomik gelişmeler neticesinde, doğal kaynakların yok olması ve yenilenemeyen enerji kaynaklarının hızla tüketilmesi gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıktı. Bu ise üretimin en önemli unsuru olan çalışanların temel insani ve çalışma haklarını göz ardı eden bir ekonomik zenginliğin ve büyümenin, insani, sosyal ve çevresel konularla uyumunun sorgulanmasına neden oldu.

Özellikle 1960’lı yıllardan itibaren çevre hareketleri ve ekolojik bilinç etkili olmaya başlamış ve 1980’lerden itibaren toplumsal meseleler insanlığın gündemine oturmuştur (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Böylece sürdürülebilirlik kavramının temel odağını oluşturan iktisadi konuların, çevresel ve sosyal meseleleri dikkate alarak değerlendirilmesi konusunda da bir farkındalık ortaya çıkmaya başlamıştır.

Birleşmiş Milletler’in (BM) bir kuruluşu olan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun bir raporunda, sürdürülebilir kalkınma terimi ilk kez kullanıldı ve sürdürülebilirlik ekonomik refahın yanı sıra çevresel tutarlılık ve sosyal eşitlikle ilişkilendirildi. Ortaya çıkışı nedeniyle uluslararası bir kavram olarak görülebilecek olan sürdürülebilir kalkınma olgusu, o tarihten bu yana ulusal, bölgesel ve kurumsal düzeylerde ele alınmıştır (Altuntaş ve Türker, 2012).

Rio de Janeiro’daki 1992 Dünya Zirvesinde, iş adamları, politikacılar ve sivil toplum kuruluşları (STK’lar) tarafından sürdürülebilir kalkınma tanımı da yaygın bir şekilde kabul edilerek, kullanılmaya başlandı (Dyllick ve Hockerts, 2002). 1994 yılında John Elkington, ekonomik, çevresel ve sosyal çıkarları aynı anda kapsayan dengeli bir yaklaşımı savunan “üçlü alt çizgi” terimini üretmiştir (Elkington, 2004). Üçlü alt çizgi (TBL), ekonomide, şirketlerin kârlara olduğu kadar sosyal ve çevresel kaygılara da odaklanmaları gerektiğine inanıyor. TBL teorisi, tek bir sonuç yerine üç tane olması gerektiğini öne sürüyor: kâr, insanlar ve gezegen. Bir TBL, bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğa bağlılık düzeyini ve zaman içinde çevre üzerindeki etkisini ölçmeye çalışır.

Sürdürülebilirlik yaklaşımı kurumsal düzeyde kurumsal sürdürülebilirlik ile kendini gerçekleştirmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik sanayileşme, kentleşme ve artan nüfusa bağlı olarak ortaya çıkan sorunlara dengeli çözümler üretmeyi dikkate alan örgütsel faaliyetler, kararlar, hedefler üzerinden yeni bir bakış açısı sunuyor (Türker ve Altuntaş, 2012).

Günümüzde hükümetler, yerel makamlar ve kuruluşlar, doğrudan veya dolaylı olarak neden oldukları sorunlara ilişkin çevresel ve sosyal duyarlılığı ele alma baskılarıyla karşı karşıya kalmaya başladılar. Bu sebeple, birçok kuruluş kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini izlemekte, kurumsal sürdürülebilirlik raporları yayınlamakta ve sürdürülebilirlik önlemlerini kurumsal performans sistemlerine uyarlamaktadır.

Bu çalışmada ilk bölümde sürdürülebilir kalkınma kavramı tarihsel süreç içinde değerlendirilmiş ve kavramın ortaya çıkışı ve olgunlaşması üzerine bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde ise kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma boyutu ile ele alınmış ve konuya ilişkin kurumsal çerçeve ayrıntılı bir şekilde çizilmiştir.

## 2. Sürdürülebilir Kalkınma

Kalkınma kavramının kökleri, olumsuz ekonomik, sosyal ve politik etkilerinin görüldüğü 20. yüzyılın ortalarındaki Büyük Buhran sonrasındaki deneyimlere dayanmaktadır. Bu dönemde söz konusu sorunların ağırlığı, kalkınma iktisadı ve azgelişmişlik olgularını kapsayan yeni bir disiplinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yivilioğlu, 2002). Kalkınma kavramı ilk başta milli servetle ilgili ekonomik ve mali bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Ancak Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) raporlarından da anlaşıldığı üzere, 21. yüzyılda kalkınma, nüfusun refahı, ortalama gelir, insanların özgürlüğü, toplumsal cinsiyet gibi hem ekonomik hem de eşitsizlik, ortalama yaşam süresi, okuryazarlık, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi sosyal boyutları değerlendiren daha kapsamlı bir yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır. (UNDP, 2015). İnsani Gelişme Raporu'na göre büyüme "bir netice, amaç", ekonomik büyüme ise "araç"tır. Bu nedenle, kalkınmanın nihai amacı topluma ve insanlığın refahını iyileştirmeye odaklanmalıdır (İnsani Gelişme Raporu, 1996). Bu farkındalık, kalkınma bağlamının ekonomik büyüme temelinden insani gelişmeye doğru evrilmesine yol açmıştır. Sürdürülebilir kalkınma kavramı da işte bu koşullar altında ilerlemiştir.

"Ortak Geleceğimiz" olarak da bilinen WCED'in 1987 tarihli raporu, sürdürülebilir kalkınmanın küresel düzeyde tartışılmasına öncülük eden bir mihenk taşıdır. Sürdürülebilir kalkınma bu raporda şu şekilde tanımlanmıştır: "Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan bir kalkınma şeklidir. İçinde iki anahtar kavram vardır: "ihtiyaçlar" olgusu, özellikle dünyanın yoksullarının temel ihtiyaçlarına öncelik verilmesini ifade ederken; teknolojinin durumu ve toplumsal organizasyonlar tarafından çevrenin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılama kabiliyetine getirilen sınırlamalar fikri. (WCED, 1987: 41)

WCED Raporuna göre kalkınmanın temel amaçları, insan ihtiyaç ve isteklerinin (beslenme, barınma, giyinme, istihdam vb.) güvence altına alınması ve insanların yaşam kalitelerinin asgari yaşam standartlarının üzerine çıkarılmasıdır. Bu raporda ayrıca, nüfus artışı ve üretim faaliyetlerinin yarattığı baskı nedeniyle yenilenebilir ve yenilenemez kaynakların tükenme riskine de özellikle dikkat çekiliyor. Sonuç olarak rapor, sürdürülebilir kalkınmanın ancak insanoğlunun ve gelecek nesillerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları dikkate alınarak, kaynakların demografik, ticari, kurumsal ve teknolojik gelişmelerle uyumlu kullanılması halinde mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır. Belirtilen bu temel varsayımlar nedeniyle insanlığın ortak geleceği, "gelişmenin çevresel yönlerini ekonomik, sosyal ve politik bir perspektiften ele alan, dünyaya ilk makro bakış" olarak kabul edilmektedir (Wetherill ve diğerleri, 2007; Redclift, 2005: 212).

Sürdürülebilir kalkınmanın kavramsallaştırılması çabalarında ilk adım 1992'de Rio de Janeiro'da BM Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda (UNCED) atıldı ve burada Brundtland Komisyonu'nun sürdürülebilir kalkınma tanımı dünyanın ileri gelen siyasetleri, akademisyenleri ve iş insanları tarafından kapsamlı bir şekilde benimsendi (Clark, Crutzen ve Schellnhuber, 2005). Sürdürülebilirlik düşüncesinin etkisi, BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın (2000: 55) yazdığı Milenyum Raporu'na da (2000) yansdı ve sürdürülebilir kalkınma "stratejik bir öncelik alanı" olarak belirtildi ve küresel toplum "gelecek nesillerin özgürlüğünü sağlama" konusunda uyarıldı. 26 Ağustos - 4 Eylül 2002 tarihleri arasında Johannesburg'da (Rio + 10) düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nden bu yana, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte "yüksek bir hedef" olarak kabul edildi (Clark, Crutzen ve Schellnhuber, 2005: 3). Aynı şekilde 2012 yılında Rio'da (Rio + 20) düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi de zirvenin ardından nihai belge olarak "İstedığımız Gelecek" yayınladı. Adil sosyal kalkınmayı ve doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimini teşvik etmeye ilişkin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma noktasında ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri entegre etmek ve bunların karşılıklı bağlarını tanımak yoluyla sürdürülebilir kalkınma

ilkelerine yeniden bağlılık ve ekosistemler bu zirvenin temel çıktılarıdır (Boas, Biermann ve Kanie, 2016; UNCSD, 2012).

Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesiller için aynı amaçlara bağlı olan önde gelen siyaset ve iş dünyası profesyonelleri tarafından benimsenen ve paylaşılan yeni bir yaklaşım/paradigma olarak kabul edilebilir. Bu yeni paradigma, “çevreye yönelik yeni ve daha katı bir tanım” olarak ifade edilebilir. Dikkat çekici bir şekilde Kuhn (1970), bu paradigmanın benimsenmesindeki isteksizlik veya yetersizliğin, gruptan izolasyona ya da ayrılmaya yol açtığını ifade etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma daha arzu edilir bir evrene ve daha iyi bir geleceğe doğru gelişecek bir dönüşüm sürecini de teşvik etmektedir (Viederman, 1994). Bu dönüşüm süreci ise “uygarlığın, sürdürülebilir kalkınma varsayımlarına uygun olarak dönüştürülmesi ve medeniyetin gelişme sürecinde yeni bir devrimin başlangıcı olarak kabul edilmiş” (Pawlowski, 2012: 8) olup, özünde ahlaki, ekolojik, sosyal, ekonomik, yasal, teknik ve politik boyutları içeren çeşitli alanlardaki bütünleşmeyi gerektirmektedir (Pawlowski, 2008: 81-82).

### **3. Kurumsal Sürdürülebilirlik: Teorik Çerçeve**

Sürdürülebilir kalkınma bilinci kurumsal sürdürülebilirlik olarak iş dünyası ölçeğine taşınmıştır. Sanayi Devrimi'nden sonra sürdürülebilir kalkınma çağı, “daha insancıl, daha etik ve daha şeffaf bir iş yapma biçimi”nin egemen olduğu yeni bir değer sistemi yaratmıştır (Van Marrewijk, 2003: 97). Van Marrewijk'e (2003) göre iş dünyası, devlet ve sivil toplum arasında üçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkide devlet sorumludur, mevzuat ve kontrol mekanizmalarını kullanır ve iş dünyası ise rekabetçi piyasada zenginlik yaratmaya odaklanır. Ayrıca önemi artan sivil toplum, bireylerin ve STK'lar ile etki kuruluşlarının sürdürülebilir uygulamalara yönelik daha ileri adımlar atması için ortak eylemler ve katılım mekanizmaları yoluyla toplumu inşa eder, geliştirir ve biçimlendirir.

Toplumsal değerler ve istekler-beklentiler değiştiğinde kuruluşlar, sürdürülebilirlik uygulamalarına dahil olma baskılarıyla karşı karşıya kalıyorlar (Sharma ve Vredenburg, 1998). Kuramsal olarak bu baskının nedeni ise paydaş teorisinde (Freeman, 1984) ifadesini bulur. Paydaş kuramı temelinde kurumsal sürdürülebilirlik “bir firmanın doğrudan ve dolaylı şekilde gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını da karşılama yeteneğinden ödün vermeden paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamlı bir kavram olduğu için araştırmacılar ortak bir kurumsal sürdürülebilirlik tanımı üzerinde anlaşamamışlardır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Bunun yerine, bazı akademisyenler kurumsal sürdürülebilirliği öncelikle ekolojik odaklı bir biçimde ele alırken (Post ve Altma, 1994; Shrivastava, 1995), bazıları ise ağırlıklı olarak kurumsal sürdürülebilirlikten ziyade kurumsal sosyal performansı göz önünde bulunduran (Clarkson, 1995; Turban ve Greening, 1997) bir yaklaşım içinde olmuştur. Ayrıca paydaş teorisinin bakış açısıyla örgütlerin paydaş ve çıkar gruplarına karşı sorumlulukları vardır (Freeman, 1984). Ancak, farklı paydaşların farklı talep ve beklentileri vardır. Buna göre, farklı paydaşların kendi çıkar ve kaygılarının bir sonucu olarak sürdürülebilirlik kavramına farklı anlamlar yükleyebilecekleri varsayılabilir. Başka bir deyişle, çevreciler daha çok enerji ve su tüketimindeki tasarruf, atık veya geri dönüştürülmüş malzeme yönetimi ile ilgilenirken, müşterilerin müşteri mahremiyeti veya ürün sağlığı ve güvenliği ile ilgili endişeleri olabilir (Lu ve Taylor, 2016).

Ayrıca, pek çok bilim insanı, Brundtland Komisyonu'nun sürdürülebilir kalkınma tanımına uygun olarak bütüncül bir bakış açısıyla ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri birbirine bağlayarak kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde çalışmaktadır. Buna göre kurumsal sürdürülebilirlik, tıpkı sürdürülebilir kalkınma gibi, ekonomik, sosyal ve çevresel ilkelerin aynı anda kabul edilmesini ve tüm bu standartların sağlanmasını gerektirmektedir.

Yaklaşım farklılıklarına rağmen, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları içeren üç boyutlu bir kavram olduğu konusunda bilim insanları ve uygulamacılar ortak görüş birliğine sahiptir (Altuntaş ve Türker, 2012). Örneğin, 2002 yılında Rotterdam Erasmus Üniversitesi'nde düzenlenen Kurumsal Sürdürülebilirlik Konferansı, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bütünleştiren kurumsal sürdürülebilirliği "nihai hedef" olarak ele almıştır (Van Marrewijk, 2003: 101). Aynı şekilde, Pawlowski (2012:8) sürdürülebilir kalkınma kavramının çok boyutlu olduğunu belirtmektedir "... başlangıçta çevrenin korunmasına odaklanır, ancak Dünya kaynaklarının yönetimi ile başlar ve insan faaliyetinin diğer alanlarını hızla içine alır". Bir kuruluşun ekonomik, sosyal ve çevresel standartlarının uzlaştırılması, Elkington tarafından 1994 yılında ortaya atılan bir terim olan üçlü alt çizgiye (TBL) dayanmaktadır (Elkington, 2004). TBL, "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" (Elkington, 1997) tarafından geliştirilmiş, İnsanlar, Gezegen ve Kârlardan oluşan bir 3P formülasyonudur. İnsanlar, gezegen ve kârlar sırasıyla sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarını temsil etmektedir. Elkington (2004), ekonomik olanlarla birlikte sosyal ve çevresel endişeleri de göz önünde bulundurmak için örgütleri takip eden yedi itici güç önermektedir. Politik ve ekonomik toplulukların bu itici güçler açısından bir geçiş yoluyla "küresel bir kültürel devrim" yaşayacaklarını öne sürüyor (Elkington, 2004: 3).

Elkington'a (2004: 3-5) göre, piyasalar 1. Devrimin yaşanacağı ilk temeldir. Ulusal ve uluslararası pazarlardaki kıyasıya rekabet keskinleşecek ve bir dönüşüm yaratacaktır. Bu dönüşüm sayesinde kuruluşlar, hayatta kalmak ve büyümek için TBL düşüncesini takip edecek. Devrim 2 insani ve toplumsal değerlerde gerçekleşecek. 3. Devrim olan Şeffaflık Devrimi, uluslararası şeffaflığı artıracak, böylece örgütsel faaliyetler ve davranışlar inceleme altına alınacaktır. Bu arada tüm paydaşlar, organizasyonları kıyaslama ve sıralamada iş dünyası hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak. Global Reporting Initiative (GRI) yönergeleri, yeni şeffaflık yaklaşımının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. 4. Devrim'in yaşam döngüsü teknolojisi, tedarik zinciri faaliyetlerinin her aşamasında etkili olacaktır. Böylece, TBL düşüncesi açısından hammaddelerin çıkarılması, geri dönüştürülmesi veya bertaraf edilmesinde bir değişiklik olacaktır. Elkington'ın (2004) ortaklıklara ilişkin yeni paradigması (5. Devrim), Perlmutter ve Heenan'ın (1986) "Küresel Olarak Rekabet için İşbirliği Yap" iddiasıyla aynı çizgidedir. Buna göre, uzun vadeli başarı için şirketler, diğer şirket ve kuruluşlarla kalıcı ve iyi ilişkiler ve işbirliği yürüteceklerdir. Devrim 6, bize öğretilenin aksine, kısa vadeli perspektif yerine gelecek nesilleri dikkate alan iş planları için uzun vadeli bir ufku temsil eder. Son olarak, Devrim 7, işin ne için ve kimin için olduğunu sorgular ve ona odaklanır.

Dengeli bir paydaş yaklaşımına sahip kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirliği destekleyecektir (Elkington, 2004: 5-6). Elkington (2004) tarafından önerilen bu gerçekler ve itici güçler, şirketleri ve kuruluşları TBL düşüncesini, planlamasını ve muhasebesini benimsemeye sevk eder.

Bu nedenle, yaygın olarak kabul gören bir sürdürülebilirlik tanımı, "sürdürülebilirliğin, ekonomik uygulanabilirlik, sosyal sorumluluk ve çevresel sorumluluğun üçlü alt çizgi değerlendirmesi olduğunu" belirtir (Lu ve Taylor, 2015: 1; Gabrusewicz, 2013: 37). Daha fazla sürdürülebilirlik odaklı olmak için kuruluşların, sürdürülebilir ürünler, hizmetler ve süreçler, iç ve dış iletişim stratejileri, kontrol mekanizmaları, sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ve temel değerleri sağlamayı içeren örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme süreçleri yoluyla geleneksel uygulamalardan sürdürülebilir uygulamalara dönüşmesi gerekir (Siebenhuner ve Arnold, 2007: 340).

Sürdürülebilir kalkınmanın gelecek nesillerin refahı için bir gereklilik olarak ortaya çıkmasının ardından iş dünyası daha fazla bilinçlenmeye başlamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının benimsenmesi ve ilkeleri, BM tavsiyeleri ve GRI Kılavuzlarının katkısıyla uyumludur. Şirketler ekonominin üretken kaynakları olarak kabul edilirken, şirketlerin desteği olmadan toplumun sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştiremeyeceği düşünülmektedir.

Bu nedenle şirketler sadece ekonomik değer yaratan mal ve hizmetler üretmek için değil, aynı zamanda yaşam standartlarını iyileştirmek, operasyonel ticari faaliyetleri nedeniyle neden oldukları çevresel ve sosyal sorunları azaltmak için de aktif olarak çalışmalıdırlar (Hahn ve Scheermesser, 2006).

### **Ekonomik ve Sosyal Dönüşüm**

18. yüzyılın son çeyreğinde sanayi devrimi ile kendini gösteren kapitalizm, 20. yüzyılda dünya ekonomik sistemine hâkim oldu. Kapitalist dünya ekonomisi hem iş hayatında hem de günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir olgu haline gelirken, araştırmacılar kapitalizmin ekonomik, sosyal ve politik etkilerini tartışıyor ve eleştiriyorlardı (Polanyi, 1944).

Kapitalizmin neden olabileceği eşitsizliklerle ilgili en dikkat çekici çalışmalardan biri, Polanyi'nin (1944) “Büyük Dönüşüm: Zamanımızın Politik ve Ekonomik Kökenleri” adlı eseridir. Kitap ilk olarak 1944 yılında yayımlanmış olsa da Polanyi'nin yargıları 1980'lerden itibaren ayrıntılı olarak tartışılmaya başlandı. Polanyi'ye (1944) göre liberal kapitalizmin piyasa ekonomisi, emeği, toprağı ve parayı bir meta haline getirerek toplumu bu sisteme kayıtsız şartsız bağımlı kıldığı için insan doğasına aykırıdır. Bu durum, Polanyi'ye göre zaten gerçekleşmiş olan bir medeniyetin çökme tehlikesine işaret etmektedir (Polanyi, 2000: 11).

Pawlowski'nin (2012: 9) açıkladığı gibi “Sermaye, Dünya'nın kaynakları ve insan emeği kullanılarak biriktirebilir”. Öyle ki, sermaye üretmenin sürekliliğini ve istikrarını sağlamak için; sosyal ve çevresel çıkarlar korunmalıdır. Aksi takdirde çevrenin bozulması ve eşitsizlik, gelir dağılımı adaletsizliği, yaşam kalitesinin düşüklüğü gibi insani sorunlar dünyadaki genel sistemleri olumsuz etkileyebilir. Kâr hırsı sosyal ve çevresel açıdan geri dönülmez zararlar veriyorsa, geleceğe sermaye üretecek kaynak kalmayacaktır. Bu noktadan hareketle sürdürülebilir kalkınma ilkeleri dikkate alınmalı ve ekonomik çıkarlar “kuşaklararası adalet” merceğiyle toplumsal ve çevresel sistemlerle ele alınmalıdır (Pawlowski, 2012: 7).

### **Sermaye Teorisi**

Pierre Bourdieu'nün sermaye teorisine katkısı bir mihenk taşı olarak kabul edilir. “Birikmiş emek” olarak tanımladığı sermaye sınıflandırması, ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayeden oluşmaktadır (Bourdieu, 1986: 241).

Sürdürülebilir kalkınmanın iç içe bakış açısı, kurumsal sürdürülebilirlik açısından organizasyonel düzeyde üretim faktörlerinin yeniden değerlendirilmesine yol açmaktadır. Klasik iktisat düşüncesinde girişimcilikle birlikte toprak, emek ve sermaye, üretime ve ekonomik zenginliğe katkıda bulunan ana kaynaklardır (Barber, 1967). Klasik iktisat döneminden sürdürülebilir kalkınma dönemine geçiş nedeniyle üretim faktörleri revize edilmiştir. Böylece sürdürülebilirliğin her boyutu birer sermaye türü olarak kabul edilmeye başlanmış ve örgütler “sürdürülebilirliğe katkıda bulunurken ekonomik, sosyal ve çevresel sermaye temellerini korumak ve büyütme zorunda” kalmıştır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131-132).

Svendsen ve Sørensen (2007), sermaye teorisinin sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olduğu tartışmasından yola çıkarak (Victor, 1991), sürdürülebilir kalkınmada etkili olan yedi sermaye türü belirtmektedir. Sınıflandırmalarına göre 3 somut sermaye -fiziksel, doğal, ekonomik sermaye-, 1 daha az maddi sermaye yani beşeri sermaye ve 3 soyut sermaye yani sosyal, örgütsel, kültürel sermaye vardır (Svendsen ve Sørensen, 2007: 454).

### **Kaynak Tabanlı Yaklaşım**

1970'li yıllarda Pfeffer, Aldrich ve Salancik'in çalışmalarıyla adını duyuran bir teoridir. Yöneticiler üzerinden organizasyon performansı/davranışı incelenmekte, ve ilişkiler çözümlenmeye çalışılmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Bu teori, şirket ile dış çevresi arasındaki etkileşime matuf açık sistem

modelini benimsemektedir. Fakat, bu yaklaşım dış çevreyle olan bu etkileşim esnasında şirketin karşı karşıya olduğu alternatifleri de dikkate alması ile diğer açık sistem yaklaşımlarından farklılaşmaktadır.

Burada, şirket ile dış kaynaklar arasında çevresel bağlantılara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, varlıklarını devam ettirebilme adına gerekli kaynakları kullanmak suretiyle şirketi dışsal unsurlarla ilişkilendirirler. Çevreyle kurulan bağlantılar ise çevreye olan bağımlılığı azaltarak, işlem maliyetlerini düşürebilir.

Kaynak dağılımındaki eşitsizlik ise organizasyonel bağımlılıkları besler. Kaynakların ise önemli bir bölümü devlet-hükümet kontrolündedir. Bu sebeple, şirket yöneticileri politikacılara ve/veya üst düzey kamu yöneticilerine yakın olanlar arasından seçilir. Firmaya kaynak aktarımı bu mekanizma ile güçlendirilmektedir. Aynı zamanda toplumsal meşruiyet noktasında da firmalar bir adım öne çıkmış olurlar.

Kaynak temelli bakış açısı ve sermaye teorisinden yola çıkarak, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kuruluşlar için önemli kaynaklardır. Etkin bir şekilde yönetilirse, paydaş değeri yaratan değerli ve taklit edilemez kaynaklar olabilirler (Dyllick ve Hockerts, 2002). Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumun mevcut kaynaklarına yatırım yapılmasını ve geliştirilmesini gerektirmektedir (Bansal, 2005) ve bu da kuruma olumlu yansımaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, kıyasıya rekabet ortamında yeni fırsatları değerlendiren bir araç olarak stratejik merceklerle değerlendirilebilir.

### **Paydaş Teorisi**

Freeman'a kadar gelen geleneksel yazında firmanın sorumlu olduğu kesimler; hissedarlar, personel, tedarikçiler ve müşterilerden oluşmakta iken, Freeman'ın yaklaşımında paydaşlara bakış açısı tamamen değişmiştir (Freeman, 1984 ve Shankman, 1999: 322).

Paydaş teorisinde firmayla menfaat ilişkisi içinde olan tüm taraflar, paydaş olarak kabul edilmekte ve firmanın vekillerinin bunlara karşı sorumlulukları ele alınmaktadır (Koçer, 2006: 21). İşletme iç ve dış çevresiyle bir bütün olarak ele alınmakta olup, yönetim için belirlenen vizyon sadece ortak çıkarları değil, diğer tarafları da halkanın içine alarak kurgulanmaktadır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 853-854).

Burada işletmenin tüm paydaşlarının çıkarları gözetilmeli, biri diğerine üstün sayılmamalıdır. Bu yaklaşımda bir eşitlik benimsenmiş olup, çıkarları farklı olan paydaşlar arasındaki nitelik farklılıkları dikkate alınmamıştır (Ergyun, 2013: 7).

Paydaş teorisinin temel ilkeleri, bir örgütün birkaç grupla ilişkisi olduğunu ve bu grupların paydaş olarak adlandırıldığını belirlemekte olup, bunlar örgütün kararlarından etkilenirler ve sırayla örgütün kararları üzerinde de etkili olurlar. Bu bakımdan paydaşların çıkarları örgütsel faaliyetler noktasında da önemlidir (Clarkson, 1995 ve Freeman, 1984).

Paydaş teorisi, bağlantılar, sonuçlar, yönetim ve karar verme süreçleri ile ilgili olarak kuruluş ve paydaşları arasındaki ilişkilere odaklanır (Jones ve Wicks, 1999). Çıkarları zaman zaman çatışan hem iç hem de dış paydaşlar vardır (Polonsky, 1995). Bu nedenle kuruluşlar, genel kurumsal hedefleri dikkate alarak paydaş ilişkilerini yönetmeye ve onların beklentilerini karşılamaya çalışırlar.

### **Kurumsal Teori**

Kurumların kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini nasıl benimseyebileceği ve hayata geçirebileceği sorusuna Bansal (2005) tarafından kurumsal teori ile cevap verilmiştir. Kurumlarda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesine kurumsal teori aracılığıyla bir açıklama yapılmaktadır.

Bu teori, Philip Selznick'in 1940'ların sonlarında yaptığı çalışmalara kadar uzanır Selznick (1949: 25), örgütlerin, kurumsal amaçlara ulaşmak için biçimsel yapılar ve rasyonel olarak düzenlenmiş araçlar olduğunu belirtmekte olup, örgütsel faaliyetler bilinçli olarak koordine edilmektedir. Burada her sistemin bir sosyal yapı içinde kendini gerçekleştirme fırsatı bulabileceği hesaba katılmakta ve biçimsel yapılarla uğraşmaktadır. Bu nedenle, bir ekonomi ile bir sosyal yapı arasında bir organizasyon olabilir. Konunun ekonomi veçhesi, örgütleri “kaynaklar, verimlilik ve etkililik” gibi kaygıları değerlendirerek akılcı kararlar almaya zorlar (Selznick, 1949: 29-30). Örgüt üyeleri her zaman örgütün görev tanımları içinde davranmazlar. Kurumsallığın önemli yönlerinden biri de teknik gerekliliklerin ötesinde değer kazanma sürecidir (Özen, 2007: 249-250).

Kuramın yaygınlaşmasında Meyer ve Rowan'ın (1977) “Kurumsal Örgütler: Resmi Yapı as Efsane ve Tören” adlı kitabının yayımlanmasının önemli bir rolü vardır. Genel olarak teori, örgütlerin işi yürüttüğü çevre ile ilgilenir ve örgütleri sosyal aktörler olarak alır (Tolbert ve Zucker, 1996).

Kuruluşlar, toplumda kurumsallaşmış ve rasyonelleştirilmiş örgütsel çalışma kavramları tarafından tanımlanan uygulamaları ve prosedürleri bünyesine katmaya yönlendirilir. Bunu yapan kuruluşlar, elde edilen uygulama ve prosedürlerin anlık etkinliğinden bağımsız olarak meşruiyetlerini ve hayatta kalma olasılıklarını artırır (Meyer ve Rowan, 1977: 340).

1980'lerden itibaren Di Maggio ve Powell tarafından önerilen Yeni Kurumsalcılık bilim adamları tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Dereköy, 2015). Kurum teorisyenleri, katkılarıyla birlikte, örgüt yapısının ve süreçlerinin örgüt ortamına uyumla şekillendiği konusunda hemfikirdirler. Hayatta kalabilmek için sadece performans ve üretkenliğin teknik gereklilikleri değil, aynı sosyal bağlamda diğer organizasyonlara uyum sağlamanın bir sonucu olarak meşruiyet kazanmak da esastır. Bu durumda aynı sistem içinde faaliyet gösteren kuruluşlar benzerlikler göstermeye başlar. Meşruiyet sağlama amacı, bir örgütü çevresindeki diğer örgütlerle uyumlu davranmaya zorlar ve bunun sonucunda eşbiçimlilik kaçınılmaz hale gelir (Özen, 2007: 241). Ayrıca, yasal, piyasa veya toplumsal baskılar gibi kurumsallaşmış ilkelerin yerine getirilmemesi, örgütsel kabul, meşruiyet ve hayatta kalma üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Oliver, 1991).

Bansal (2005), belirtilen varsayımlar çerçevesinde, kurumsal teori ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisinin ardındaki nedenleri tartışmaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilir kalkınma, oldukça dikkat çeken ve temel ilkeleri belirlemek amacıyla 1980'li yıllardan itibaren tartışılan önemli bir kavramdır. Bunun sonucunda temel bileşenler geliştirilmiş ve sürdürülebilir kalkınmanın bileşenleri yasal düzenlemelerle kurumsallaşmaya başlamıştır (Bansal, 2005: 202). Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınma kurumsallaşmış bir norm olarak kabul edilebilir. Böylece kuruluşlar, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının uygulanması konusunda baskılarla karşı karşıya kalabilir ve sürdürülebilirlik uygulamalarına bağlılıklarının meşruluğu değerlendirilebilir.

#### **4. Sonuç**

Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak değerlendirmeyi amaçlamıştır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel koruma arasında denge sağlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ise işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket etmelerini ifade etmektedir.

Çalışmamız, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini teorik olarak değerlendirdi ve bu iki kavram arasındaki önemli ilişkileri ortaya koydu. Sürdürülebilir kalkınma politikaları ve uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Aynı şekilde, kurumsal sürdürülebilirlik de sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için hayati bir faktördür.



İşletmeler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini desteklemek ve çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yönetmek için kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri benimsemelidir.

Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi anlamamıza katkıda bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, toplumun refahını ve çevrenin korunmasını önemseyen bir yaklaşımı temsil ederken, kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin bu hedeflere katkıda bulunmasını sağlamaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri benimsemesi ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerini gözetmesi, hem kendi rekabet avantajını artırırken hem de topluma ve çevreye olumlu etkiler sağlar.

Gelecekteki araştırmalar, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin daha da derinlemesine incelenmesi ve bu alanda daha fazla örnek olay çalışmasının yapılması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için yönetim stratejileri, politikalar ve düzenlemeler geliştirilmesi önemlidir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve toplumun daha sürdürülebilir bir gelecek için çalışması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, bu ilişkinin teorik değerlendirmesini sunarak, akademik araştırmalara ve işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu ilişkiyi anlamak, işletmelere sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmede rehberlik ederken, topluma ise daha sürdürülebilir bir gelecek için harekete geçme çağrısı yapmaktadır.

## Kaynakça

- Altuntaş, C. ve Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi . Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 14 (3) , 39-64 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/4630/63130>
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barber, W.J. (1967) *A History of Economic Thought*. Penguin Books, Baltimore.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: Richardson, J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood: 241–58.
- Clark, William, Crutzen, Paul J. and Schellnhuber, Hans J., (2005). "Science for Global Sustainability: Toward a New Paradigm," Working Paper Series rwp05-032, Harvard University, John F. Kennedy School of Government.
- Clarkson, M.B.E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim Ve Temel Dinamikleri, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 4 (1) , 31-51 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eyad/issue/57419/813857>
- Dyllick, Thomas ve Hockerts, Kai (2002). "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130-141.
- Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line., *Ecological Economics*, Volume 4, Issue 3, Pages 191-213, [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(91\)90051-F](https://doi.org/10.1016/0921-8009(91)90051-F).
- Ergyun, S. (2013). *Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Gabrusewicz, T. (2013). Sustainability accounting–definition and trends. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (302), 37-46.
- Hahn Tobias and Mandy Scheermesser (2006), *Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13(3):150 - 165 Follow journal, DOI: 10.1002/csr.100

- Ingrid Boas, Frank Biermann and Norichika Kanie, 2016. "Cross-sectoral strategies in global sustainability governance: towards a nexus approach," *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, Springer, vol. 16(3), pages 449-464.
- Jones, T. and Wicks, A. (1999) *Convergent Stakeholder Theory*. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Lind Gunnar, Haase Svendsen, Jens Fyhn, Lykke Sørensen, (2007), There's more to the picture than meets the eye: Measuring tangible and intangible capital in two marginal communities in rural Denmark, *Journal of Rural Studies* 23(4):453-471, DOI: 10.1016/j.jrurstud.2007.01.008
- Linnenluecke, M.K. and Griffiths, A. (2010) *Corporate Sustainability and Organizational Culture*. *Journal of World Business*, 45, 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lu, L., and Taylor, M. (2016). Which factors moderate the relationship between sustainability performance and financial performance? A meta-analysis study. *Journal of International Accounting Research*, 15(1), 1–15. doi: 10.2308/jiar-51103.
- Max B. E. Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Oliver, C. (1991) *Strategic Responses to Institutional Processes*. *Academy of Management Review*, 16, 145-179. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279002>
- Özen, Ş. (2015) *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar; Örgüt Kuramları*, (Der.) Sargut, A. Selami, Şükrü Özen, 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Özen, Şükrü (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Sargut, Selami, A. ve Özen, Şükrü (Der.), *Örgüt Kuramları* (1. Baskı), s. 237-330, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Pawłowski, A (2008). How many dimension does sustainable development have? *Sustainable development*, 16(2), 81-90.
- Perlmutter and Heenan, (1986). “Cooperate to Compete Globally, *Harvard Business Review*, March- April, p. 136.
- Polanyi, Karl (2020). *Büyük Dönüşüm: Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri*. 15. Çeviren Ayşe Buğra. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Post James E. and Barbara W. Altma (1994), *Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities Article*, August 1994 *Journal of Organizational Change Management*
- Report of the World Commission on Environment and Development : note / by the Secretary-General. UN. Secretary-General; World Commission on Environment and Development
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots. A study of politics and organization*. Quid Pro Books. (Originally at University of California Publications in 1949 with a subtitle: A study in the sociology of Formal Organization).
- Shankman, Neil A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics* 19 (4):319 - 334.
- Sharma, S. and Vredenburg, H. (1998) *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*. *Strategic Management Journal*, 19, 729-753. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4)
- Shrivastava, P. (1995) *The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability*. *Academy of Management Review*, 20, 936-960.

- Siebenhüner, Bernd and Arnold Marlen “Organizational Learning to Manage Sustainable Development” *Business Strategy and the Environment* Bus. Strat. Enx. 16. (2007) 339-353.
- Sustainable Development Volume 13, Issue 4 p. 212-227 Research Article Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age Michael Redclift
- Tolbert, P.S., & Zucker, L.G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory.
- Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- UNDP İnsani Gelişme Raporu, 1996
- UNDP, 2015
- United Nations Conference on Sustainable Development, 20-22 June 2012, Rio de Janeiro
- Van Marrewijk (2003). M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Victor Peter A., (1991), Indicators of sustainable development: some lessons from capital theory,
- Viederman, S. (1994). The economics of sustainability: challenges. The Economics of Sustainability Workshop, Fundacao Joaquim Nabuco, Recife, Brazil
- Wetherill, Y. B., Akingbemi, B. T., Kanno, J., McLachlan, J. A., Nadal, A., Sonnenschein, C., .Belcher, S. M. (2007). In vitro molecular mechanisms of bisphenol A action. *Reprod Toxicol*, 24(2), 178-198. doi:10.1016/j.reprotox.2007.05.010
- Yavilioğlu, Cengiz (2002). “Geri Kalmışlık Olgusu ve Ekonomik Kalkınma Teorileri”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2.