



## Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Ölçümüne İlişkin Bir Ön Çalışma

Esin Bengü Ceran\*

(İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

### ARTICLE INFO

*Yayın Bilgisi*

Received/Başvuru

27/02/2017

Accepted/Kabul

01/10/2017

*Anahtar Sözcükler:*

Sürdürülebilirlik  
Kurumsal Yönetim  
Kurumsal Sürdürülebilirlik

*Keywords:*

Sustainability  
Corporate governance  
Corporate sustainability

### ÖZ

Bu çalışma ile kurumsal sürdürülebilirlik kavramını kurumsal yönetim kapsamında incelemek ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramını ölçmeye yönelik bir ön çalışma gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik değişkenleri incelenmiş, kavramsal ilişkiler kurulmuş ve konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda artırılmasının gereği sıkça vurgulanan kurumsal sürdürülebilirlik değişkeninin alt unsurlarına yenilerini eklemek amacıyla 2014-2015 dönemi BİST Sürdürülebilirlik Endeksi işletmelerinin döneme ilişkin sürdürülebilirlik raporları incelenmiş, içerik analizi ile kurumsal sürdürülebilirlik kavramının alt unsurları ortaya konulmuştur.

### A Preliminary Study of The Concept of Corporate Sustainability and It's Measurement

### ABSTRACT

This study aims to examine corporate sustainability concept in terms of corporate governance and to conduct a preliminary study which intends to measure corporate sustainability. In line with this objective, firstly corporate governance and sustainability concepts are reviewed, they have linked conceptually and research papers about the concepts are examined. Due to the emphasising of the studies about enhancing the indicators of corporate sustainability, sustainability report are examined. Sustainability reports of the firms which are in 2014-2015 BIST Sustainability Index are examined and corporate sustainability indicators are defined with the help of content analysis of reports.

\* esinbenguceran@istanbul.edu.tr (Ceran E.B.)

## 1. Giriş

Son yıllarda getirilen zorunlu ilkelerin beraberinde önemi giderek artan kurumsal yönetim kavramı akademik dünyada da önem taşıyan ve üzerine çok sayıda araştırmanın yapıldığı bir konu haline gelmiştir. Kurumsal yönetimin yanı sıra son yıllarda akademik yazında öne çıkan ve araştırmalara konu olan bir diğer kavram ise sürdürülebilirlik kavramıdır.

Kurumsal yönetim; bir işletmenin yönetim kurulunun işletmeyi, işletmenin hisse sahipleri ve diğer paydaş gruplarla olan ilişkilerini yönetirken üstlendiği görev ve sorumluluklardır (Mardjono,2005;Pass,2004). Sürdürülebilirlik kavramı yazında üç farklı bakış açısıyla yer almaktadır; ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik (GRI, 2000). Bir işletmenin faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilmesi ve büyümesi için ekonomik, çevresel ve sosyal faydayı gözetmesi gerekmektedir. Aksi halde çevreye, ekonomiye ve topluma zarar vererek kısa vadede kazanç elde eden bir işletme, faaliyetlerini uzun vadede sürdüremeyecektir. Tam da bu noktada sürdürülebilirlik kavramı kurumsal yönetim ile bağdaşmaktadır. Kurumsal yönetim ile işletmeler faaliyetlerini sürdürürken tüm paydaşlara uzun vadede değer kazandırır. Bir işletme hissedarlarının yanı sıra tedarikçilerine, çalışanlarına, müşterilerine, topluma ve tüm evrene karşı sorumludur. Kurumsal yönetim işletmenin bu sorumluluklar doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Kurumsal yönetim işletmelerin herkes için fayda sağlayacak faaliyetler yürütmesini sağlama amacını güder. Bu çalışma kapsamında sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim değişkenleri tanımlanarak kurulan ilişkiler literatürde yapılan önceki çalışmalarla desteklenmiş ve kavramlar arasında oluşturulan bağlantılar tespit edilmeye çalışılmıştır. Kavramsal ilişkilerin kurulmasının ardından incelenen çalışmaların kurumsal sürdürülebilirliğin unsurlarının artırılmasına ilişkin vurgusu dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda 2014-2015 dönemi BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların sürdürülebilirlik raporları içerik analizi yöntemi kullanılarak irdelenmiştir. Raporlarda kullanılan sözcükler kelime sıklığı analize tabi tutularak literatür desteklenmiş ve kurumsal yönetim bağlamında sürdürülebilirlik kavramına ilişkin yeni unsurlar ortaya konulmuştur.

## 2.Kuramsal Çerçeve

### Kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim, şirket yönetim kurullarının şirket yönetimine ve şirketin hissedarlarla olan ilişkilerine

dair görev ve sorumluluklarıyla ilgilenmektedir (Mardjono;2005). Kurumsal yönetimin yaygın olarak kabul edilen tanımına göre; “kurumsal yönetim bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve özel sektörün gönüllü uygulamalarının bileşimidir” (Ira Millstein; Deloitte;2006).

Kurumsal yönetim şirket yönetiminde sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılmasıdır (Berle ve Means,1932; Bhasa, 2004). İşletmelerin tüm paydaşlarına karşı; hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk değerlerini benimsemesi ile kurumsal yönetimin gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir (Deloitte, 2006).

Kurumsal yönetime olan ihtiyaç vekalet problemine dayanmaktadır (Berle ve Means, 1932; Ararat ve Uğur, 2003). Yönetici ve hissedar arasındaki bilgi asimetrisi problemi literatürde vekalet teorisi olarak incelenmektedir. Vekalet teorisine göre yöneticiler şirket faaliyetlerinin yürütülmesi için hissedarlar tarafından görevlendirilen araçlardır. Bu araçların hissedarların çıkarlarını gözetmeleri için kurumsal yönetim değerleri doğrultusunda bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir. Bu teori ile yönetici ve hissedarlar arasındaki sorunlar ortaya konurken, diğer paydaşların önemi üzerinde de durulmaktadır (Aguilera ve Jackson, 2003).

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasına sebep olan vekalet probleminden doğan vekalet teorisinin yanı sıra kurumsal yönetimin temelini oluşturan bir diğer teori de paydaş teorisidir. Paydaş teorisi bir işletmenin kapasitesini paydaşlar ile ilişkileri doğrultusunda, uzun dönemde değer yaratmak ve sürdürülebilir refah için kullanmasıdır (Sánchez, 2005). Başka bir deyişle işletmelerin sadece hissedarlara karşı değil tüm paydaşlara karşı olan sorumluluklarını gözetip, her paydaşın çıkarını birlikte maksimize etmeyi amaçlamasıdır. Paydaş teorisi kurumsal yönetimin gerekliliğini güncel bir bakış açısıyla kuramsallaştırmaktadır. Vekalet teorisi şirket yönetiminde sadece şirket sahiplerinin çıkarlarını göz önüne alırken paydaş teorisi şirketin performansından etkilenen bir çok grubu dikkate almaktadır. Paydaş teorisi insanlığın ve yaşayan tüm canlıların refahının maksimize edilmesinin altını çizmektedir (Bhasa,2004).

Günümüzde ideal olan şirketler toplumdan bağımsız olmayı değil toplum ile güçlü ilişkiler kurmayı, sadece kar elde etmeyi değil paydaşlar için değer yaratmayı hedeflemektedirler. Paydaş teorisindeki “stake” kavramı yarar, fayda, menfaat, beklenti olarak karşılık bulmaktadır (Arslantaş, 2012). Buradan yola çıkarak kurumsal yönetimin tüm paydaşlar için fayda sağlamayı amaçladığını söyleyebilmekteyiz. Bir işletme için amaç kar maksimizasyonudur. Ancak önemli olan bu karın uzun dönemde ve sürdürülebilir olmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010). Uzun dönemde sürdürülebilir karlılığın elde edilebilmesi, hissedar çıkarlarının maksimize edilebilmesi için; kısa vadede tüm paydaşlara fayda sağlamak hedeflenmelidir. Bu sayede uzun vadede hem hissedar hem diğer paydaşların çıkarları gözetilmiş olur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin amacı hissedarların ve aynı zamanda diğer tüm paydaşların çıkarlarının maksimizasyonudur. Bunun sağlanabilmesi için şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin hem yatırımcılar hem hissedarlar tarafından doğru anlaşılması ve desteklenmesi gerekmektedir (Aras ve Crowther, 2008; Poroy Arsoy ve Crowther, 2008)

Kurumsal yönetim işletmelere; çevresinde bulunan, onu etkileyen ve kendi etkilediği tüm unsurları dengede tutma ve kontrol mekanizmaları geliştirme yeteneğini kazandırarak, hem hissedarları hem diğer paydaşları memnun etme imkanı sunar. İyi bir kurumsal yönetim sürdürülebilir değer yaratan, işletmeyi hedeflerine ulaştıran ve ekonomik ve sosyal dengeyi sağlayan bir mekanizmadır. Riskleri azaltıp yatırımcıların ve hissedarların dikkatini çekerek işletmeye uzun vadede fayda ve daha fazla sermaye kazandırmaktadır. İyi bir kurumsal yönetim sürdürülebilirliğin işaretidir (Aras ve Crowther, 2008).

Kurumsal yönetime paydaş teorisi bakış açısından yola çıkıldığında sürdürülebilirlik kavramından ayrı bir kavram olarak düşünülemediği görülmektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik kavramına birkaç açıdan değinmek gerekir.

### **Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik; bugün yapılan bir hareketin gelecekteki alternatiflere etkisi ile ilgilidir (Crowther, 2002; Aras ve Crowther, 2008). Başka bir deyişle bugün kaynakların doğru kullanımının sağlanması ile gelecekte ihtiyaç duyulabilecek kaynakların tüketilmemesi an-

lamını taşır. Sürdürülebilirlik kavramı üç boyut altında incelenmektedir. Bu boyutlar çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik (Asif vd., 2011). Birbiri ile ilişki /etkileşim içinde olan bu boyutlar çevresel sürdürülebilirlik anlayışından meydana gelmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak çevre biliminden doğmuştur. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için doğal çevrenin kaynaklarından faydalanmaktadırlar. Kaynakların dikkatli tüketilmemesi ve gelecek nesillerde aktarılabilmesi gerekir. Sürdürülebilirlik, uzun dönemde gelecek nesiller boyunca her neslin doğal kaynaklardan sağladıkları toplam fayda düzeyinin devam ettirilmesidir (Pezzey, 1997). Çevre biliminde sürdürülebilirlik genel olarak bugünkü doğal kaynakların gelecek nesillerin bu doğal kaynaklara olan ihtiyaçlarını gözeterek bu kaynakların bugün özenle kullanılmasını ifade etmektedir (Uysal, 2005).

Sosyal çevre, toplumun hayat standartları, eğitim düzeyi, beşeri kalkınma seviyesi, nüfus faktörü, nitelikli işgücü, beyin göçü, kentleşme, salgın hastalıklar gibi insan faktörüne dair her türlü olguyu içine almaktadır (Eren, 2012). Sosyal sürdürülebilirlik ise; gıda ve barınma gibi temel gereksinimlerin sürekli temini yanında güvenlik, eşitlik, sağlık, özgürlük, eğitim, istihdam gibi kültürel ve sosyal zorunluluklarda karşımıza çıkar (Eş, 2008).

Ekonomik sürdürülebilirlik, karlılığı, işletme giderlerini, gelir değişkenliğini, şirketin finansal performansını, diğer sermaye unsurları olan insan, üretim ve doğal sermayeyi nasıl yönettiği ve yatırım konularındaki sürdürülebilirliği kapsamaktadır (Eş, 2008). Sürdürülebilirlik kavramının kurumsal yönetim ile kesiştiği nokta ekonomik sürdürülebilirlik boyutundan geçmektedir. Sürdürülebilirliğin yönetim literatürüne ve dolayısıyla kurumsal hayata girişi 1990 yılında Reed ve De Filippi'nin öncülüğüyle gerçekleşmiştir. Bir işletmenin faaliyetleri, dış çevresi üzerinde etkiye sahiptir, bu faaliyetler işletmenin hissedarlarının yanı sıra daha geniş bir kitleyi ilgilendirmektedir. Bu sebeple işletmeler hissedarlarına olduğu kadar dış çevrelerine karşı da sorumludurlar (Aras ve Crowther, 2008).

### **Kurumsal yönetim bağlamında sürdürülebilirlik**

Daha önce değindiğimiz üzere işletmeler attıkları adımlarla kendi hissedarları dışında kalan çevreleri de etkile-

mektedirler ve davranışlarını bu etkiyi göz önüne alarak yönlendirmelidirler. Bu bakış açısı 1970'lerde kendini göstermeye başlamıştır. Şirketlerin topluma karşı sorumluluklarını fark etmesi ile bir paradigma kayması oluşmuştur. 1992 yılında Rubenstein'in paydaşlar ve işletmeler arasında yeni bir sözleşme yapılması gerektiğini ortaya koyması kurumsal sürdürülebilirlik kavramının temelini oluşturmuştur (Aras ve Crowther, 2008).

Sürdürülebilirlik ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki çeşitli kavramlar aracılığıyla kurulmaktadır. Bu çalışma kapsamında 'paydaş teorisi, kurumsal yönetim ilkeleri ve etik kavramı' bu kavramlardan birkaçı olarak kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla ele alınacaktır.

Kurumsal sürdürülebilirlik paydaş teorisi ile teorik bir çatıya sahip olur. Kurumsal sürdürülebilirliğe odaklanan firmaların çevresel, ekonomik ve sosyal yönleri ve öncelikleri tamamen değişir (Asif vd., 2011).

Kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik ile ilişkisi paydaş teorisi ile desteklenmektedir. Paydaş teorisine göre bir kurum hissedarlarına olduğu kadar müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, topluma ve diğer paydaşlarına karşı da sorumludur (Freeman, 1984 akt. Ricart vd.,2005). Bu sorumluluğu evrensel olarak düşündüğümüz takdirde kurumların gelecek nesillere karşı da sorumlulukları olduğu sonucuna varabilmekteyiz. Hart'a göre (1997); sürdürülebilirliğin sadece çevre kirliliği ile ilgili olduğunu düşünenler büyük resmi kaçırılmaktadır, sürdürülebilirliğe odaklanmak tüm stratejileri içinde yaşadığı gezegeni göz önüne alarak düzenlemek anlamını taşımaktadır (Asif vd, 2011). Bu anlamda sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen işletmeler evrensel düşünme sistemini benimsemeli ve gelecekteki nesillerin çıkarlarını da göz önüne alarak stratejilerini belirlemelidirler.

1992 yılında yayımlanan Cadbury Raporunda yer alan açıklık (openness), doğruluk (integrity) ve sorumluluk (accountability) ilkeleri kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir büyüme kavramları ile ilişkilendirildiği diğer noktalar (Ridley vd., 2011). Açıklık, doğruluk ve sorumluluk ilkeleri etik kavramı ve paydaş teorisinde olduğu gibi işletmelerin sosyal çevrelerine karşı olan sorumlulukları ile ilişkilidir. Şirket stratejilerinde bu ilkelerin benimsenmesi ile işletmenin kaynakları ne şekilde kullandığının doğrudan gözlemlenebilmesini ve hissedarlar dışındaki paydaşların da

kaynakların kullanımına ilişkin bilgilere ulaşmasını sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim, anonim şirketlerde görülen etik dışı davranışların tespiti sonucu önem kazanmıştır. Çeşitli kurumsal skandallar sonucunda etik standartların kuralları halinde(2002 Sarbanes-Oxley Act) belirlenmesi ile işletmeler için yükümlülük halini almıştır. Kurumsal yönetimin OECD tarafından yayınlanan etik standartları arasında yer alan kurallardan bazıları sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkinin doğrudan gözlemlenebildiği iki ilkeye aşağıda yer verilmiştir (Craig, 2006);

- Paydaş haklarını kanunlarda yer aldığı şekliyle gözet ve paydaşlar ile kurumlar arasındaki aktif işbirliğini refahı yükseltmek, yeni iş alanları meydana getirmek, sürdürülebilir finansal gücü olan girişimler yaratmak için, destekle,
- Kurumla ilgili finansal durumları, performansları, sahiplik yapılarını ve yönetim durumlarını içeren bilgilerin doğru zamanda ve kesin olarak ifşa edilmiş olduğundan emin ol.

OECD tarafından ortaya koyulan bu etik standartlarda işletmelerin sürdürülebilir büyüme gösterebilmeleri için sosyal çevrelerini göz önüne almaları ve onlarla işbirliği halinde olmaları gerektiğine değinilmektedir. Firmalara ait verilerin diğer paydaşlar ile paylaşılması, şeffaflık ilkesi çerçevesinde hareket edilmesi ile kurumsal yönetimin sağlanmasının mümkün olabileceği savunulurken, paydaşların önemine de vurgu yapılmakta ve yine sosyal çevre ile bağlantı kurularak sürdürülebilirlik ilişkisine değinilmektedir.

Paydaş teorisi, kurumsal yönetim ilkeleri ve etik kavramı vasıtasıyla kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik kavramları arasındaki ilişki kurulurken işletmelerin sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu olarak ele alınmış ve sürdürülebilirliğin diğer boyutları olan sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ile bağlantıları kurulmaya çalışılmıştır. Başka bir deyişle kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik kavramları ilişkilendirilirken sürdürülebilirliğin boyutlarından faydalanılmıştır.

Çevresel performans ve finansal performans çatışmaz, ikisi birbirini destekler. Toplum ve çevresel çıkarları gözetilen bir işletmenin finansal performansı uzun vadeli artış gösterir, finansal performansı iyi olan bir işletme

topluma ve çevreye fayda sağlar, sosyal performans ve çevresel performans arasında bu bağlamda birbirini destekleyen bir döngü vardır (Aras ve Crowther, 2008).

### 3. Yapılan Çalışmalar

Kurumsal yönetim bağlamında sürdürülebilirlik kavramını inceleyen çok az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu eksikliğin kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ölçümünde yaşanan zorluk sebebiyle olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde kavramın ölçümünde kullanılabilecek bir yöntem geliştirmek amacıyla ölçüme katkı sağlayan çalışmalar incelenecektir.

Steurer ve beraberindeki araştırmacıların (2005) yaptıkları çalışmada kurumlar, paydaşlar, sürdürülebilir gelişme ve kurum-toplum ilişkileri arasındaki bağlantıları kavramsal olarak ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda yapılan çıkarımlara göre yöneticiler paydaş çıkarılarını gözeten yönetim yaklaşımlarına sahip değildirler. Bu doğrultuda hareket eden yöneticilerin sosyal sorumluluk bakış açısına sahip olmaları gerektiğini ancak iş hayatında bu bakış açısına sahip olan yöneticilere pek fazla rastlanmadığına değinmektedirler.

Cartwright ve Craig (2006) yaptıkları çalışmada kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasında doğru bir orantı olup olmadığını OECD'nin etik standartlarından yola çıkarak tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma kapsamında ortaya koydukları modelde etik standartların ilk ikisinin hissedarların çıkarılarını maksimize etmeye yönelik, diğer ikisinin paydaşların haklarını gözetmeye yönelik olduğu tespitinde bulunmuşlardır. Buradan yola çıkan araştırmacılar bir işletmenin belirli bir finansal eşik altında hayatını sürdürmesinin imkansız olduğunu savunarak yaptıkları gözlemler sonucunda kurumların öncelikle hissedar odaklı olduğunu dile getirmektedir. Araştırmacılara göre çevresel sürdürülebilirliğin firmalar için önem teşkil etmesi yasal sorumlulukların bunu talep ettiği ölçüde geçerli olmaktadır. Sonuç olarak ideal dünyada sürdürülebilirlik ve hissedar çıkarılarının aynı anda maksimize edilmesi mümkün olmasına karşın reel iş hayatında kurumlar sadece hissedar çıkarılarına odaklanmaktadır. Çevrenin ve diğer paydaşların haklarının sürdürülebilirlik çerçevesinde korunması ancak yasal zorunluluklar getirilerek sağlanabilmektedir.

Aras ve Crowther (2008) çalışmalarında kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ortaya

koymayı amaçlamışlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ölçümünde kullanılabilecek dört yönü olduğuna değinen araştırmacılar bu dört yönü toplumsal etki (*social influence*) (toplumun şirket üzerindeki etkisi), çevresel etki (*environmental impact*) (şirketin fiziksel çevresine etkisi), örgüt kültürü (*organizational culture*) (şirket ve şirketçi çevre ile ilişkisi) ve finans (*finance*) (alınan riskin getirisi) olarak sıralamışlardır.

Araştırmanın hipotezleri kurumsal yönetim ve kurumsal sürdürülebilirliğin dört yönü arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Bu dört yön sürdürülebilirliğin boyutları olarak düşünülmüştür. Araştırmanın ampirik kısmında; FTSE 100 (Londra borsasında işlem gören ilk yüz firma) işletmelerinin kurumsal web siteleri nitel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Firmaların kurumsallık ve sürdürülebilirlik ilişkisini nasıl kurduklarına ilişkin beyanları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular frekans analizi ile gruplandırılarak çeşitli çıkarımlar yapılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletmeler kurumsal bir işletme olmayı çeşitli değişkenlere dayandırmaktadırlar. Kurumların %30'u kurumsal yönetim koduna sahip olmanın kurumsal bir işletme olmak için yeterli olduğunu düşünürken, %24'ü yatırımcılarla iletişimin kurumsal bir işletme için önemli olduğu görüşünü paylaşmaktalar. Kurumsal yönetimin toplumsal ilişkilere dayandığını düşünenler ise kurumların %2'sini oluşturmaktalar. Bunların yanı sıra etik ile ilgili konuların önemini vurgulayan %4, çevresel politikaları önemseyen %3 ve sürdürülebilir büyümeyi kurumsal yönetim ile ilişkilendiren %1 işletmeye araştırma kapsamında yer verilmiştir. Kurumsal yönetimi sürdürülebilirlik ile bağlantılı olarak düşünen firma yüzdesi ise %7'dir. Araştırma sonucunda elde edilen bu verilere göre araştırmacılar iki kavram arasında çok net bir ilişkinin kurulmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bu araştırma iş dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin bakış açılarından elde edilen veriler ile yapılmıştır. İşletmelerin böyle bir bağlantı olduğunu düşünmemeleri bu bağlantının kurulamayacağı anlamına gelmemektedir. Araştırma kurduğu hipotezleri test edememiştir. Araştırmacılar yapılan incelemenin bu açıdan yetersiz kaldığına ve geliştirilmesinin gereğine değinmişlerdir.

Asif ve diğerleri (2010) kurumsal sürdürülebilirliğin işletme süreçlerine entegrasyonunu sağlamak için bir entegre yönetim sistemi (*integrated management systems*) geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda

sürdürülebilirlik faaliyetlerinin adım adım tanımlandığı bir döngü oluşturmuşlardır. İşletmeler bu döngünün adımlarını izleyerek sürdürülebilirlik faaliyetleri ile işletme faaliyetlerini entegre etmiş olacaklardır. Bu döngü entegrasyon için kullanılabilmesi gibi aynı zamanda bir işletmenin sürdürülebilirlik düzeyinin ne olduğunu tespit etmek için de kullanılabilir. Döngünün adımları planla-yap-kontrol et ve harekete geç olarak sıralanmış, her bir adım için çeşitli paydaşlardan edinebilecek bilgileri sorgulayan sorulara yer verilmiştir. Döngü içinde yer alan soruların yanıtlanması için iç ve dış çevrede yer alan paydaşlarla iletişime geçilmesi gerekmektedir. Araştırma ile kurumsal sürdürülebilirliğin işletme faaliyetlerine entegrasyonuna ilişkin bir model ortaya konulmuş, bu modelin sürdürülebilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla kullanılması da mümkün olabilir. Ancak araştırma kapsamında ampirik bir çalışmaya yer verilmemiş, modelin doğruluğu test edilmemiştir.

David Grayson (2011) kurumsal sürdürülebilirliğin öncülerinden olan Marks & Spencer perakende işletmesini incelediği çalışmada kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirliğin nasıl içselleştirildiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Britanya'nın önde gelen perakende firmalarından olan M&S dünyanın en sürdürülebilir işletmesi olmayı hedeflemiştir. Bu hedefe ulaşmak için Plan A'yı yürürlüğe koyan firmayı alanda öncü konuma getiren unsurların ne olduğu araştırma kapsamında incelenmiştir. M&S kuruluş aşamasında; adil ticaret, çalışana iyi davranma, tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler kurma ve müşteriye kaliteli ürün sunma ilkelerini benimseyerek yola çıkmıştır. Bu paternalist yaklaşım 1990'larda firmanın zarar etmesine ve hileli satınalma ile sarsılmasına sebep olmuştur. Ancak firmanın kurucuları bu satınalmanın yönetimi ele geçirmesine izin vermeyerek 2007 yılında Plan A'yı açıklamışlardır. Plan A ile firmanın sürdürülebilirlik hedefleri somut hale getirilmiş tüm departmanların hedefleri firma stratejisine uyumlu hale getirilmiştir. Plan A beş önemli unsur içerir: iklim (climate), atık (waste), sürdürülebilir malzemeler (sustainable materials), adil ortaklık (fair partnership) ve sağlık (health). Grayson firmayı liderlik, üst yönetim ve idare, toplum bağlılığı (sadaqat), faaliyetler ve stratejiler, değer zinciri başlıkları altında incelemiştir. Detayları yorumlayarak yapılan çıkarımlara göre firma üst yönetim stratejileri ile benimsediği ilke ve hedefleri tüm faaliyetlerine ve departmanlarına benimseterek sistemin değere dönüşümünü sağlamayı başarmış, bu başarıyı gözlemleyen müşteriler firmaya taleplerine

arttırdıkça rakip firmaların da sürdürülebilirlik çalışmalarını arttırmak zorunda kaldığı görülmüştür. Sistemi oturtmak için başlangıçta 200 milyon Euro harcayan firma iki buçuk yılın sonunda bu sistem sayesinde yıllık 50 milyon Euro kar etmeye başlamıştır. Araştırma sonucunda strateji ve faaliyetlerin bu sistemi içselleştirmesinin, üst yönetimin desteğinin, sistemin bağlı iştiraklere ve tedarikçilere benimsetilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Cory Searcy (2011) sürdürülebilirlik performansının ölçüm sistemlerine ilişkin genellemeler yaptığı çalışmada sürdürülebilirlik performansının ölçümü için bir rehber oluşturma amacı gütmüştür. Yapılan incelemede ölçüm yöntemleri farklılaşsa da üçlü kar hanesi (triple bottom line) olarak adlandırılan sürdürülebilirliğin boyutlarının (ekonomik, çevresel, toplumsal) hemen her çalışmada önemsendiği görülmüştür. Buradan yapılan çıkarıma göre sürdürülebilirlik performansı ekonomik, çevresel ve toplumsal performansı içermektedir. Bunun yanı sıra kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için odağın uzun vadeli olması gerekmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde sürdürülebilirlik performansı bir döngü olarak görülmüş ve bir şablon oluşturulmuştur. Bu şablon üç adımı olan dinamik bir döngüdür, ileri-geri gidilebilir, adımlar yer değiştirebilir. Döngünün aşamaları planlama (planning), değerlendirme (assessment) ve izleme (follow-up) olarak belirlenmiştir. Planlama aşamasında hareket planı yapma, amaç ve kapsam belirleme, iç ve dış çevreyi gözden geçirme adımları yer alırken değerlendirme aşamasında hazırlık, ölçüm aracını firmanın çeşitli düzeylerinde (departmanlarda) değerlendirme, ölçüm aracını çeşitli faaliyetlerde değerlendirme adımları bulunmaktadır. İzleme aşamasında ölçüm aracına ilişkin değerlendirmelerden edinilen sonuçlarla gerekli düzenlemelerin ortaya konulması, uygulanması ve ölçüm aracının nihai haline getirilmesi adımları yer almaktadır.

Searcy tarafından ortaya konulan bu şablon sürdürülebilirlik performansının ölçümüne ilişkin oluşturulan araçların oluşum sürecinde izlenebilecek bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle alanda gerçekleştirilecek olan ölçek geliştirme çalışmalarına yön gösterebileceği düşünülmektedir.

Delmas vd. (2013) kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarından biri olan çevresel performans değişkeninin ölçümüne ilişkin bir sağlama (*triangulation*) yapmak

amacıyla çeşitli nicel analizler gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma ikincil veri kullanması ile ilgi çekici bulunmuş, ayrıca alanda yapılan az sayıda nicel araştırmalardan olma özelliği taşıması ile dikkat çekmiştir. Araştırma verileri çevresel performans değerlerine ilişkin bazı oranları içeren KLD, Trucost ve SAM endekslerinden elde edilmiştir. KLD Research and Analytics; Russel 3000 endeksinde yer alan firmaların çevresel ve sosyal performans oranlarını içermektedir. Trucost, halka açık olan ABD firmalarının emisyon ve atık üretimi, su tüketimi, ham madde kullanımı gibi detaylı çevresel performans verilerini sağlamaktadır. SAM (Sustainable Asset Management); firmalara her yıl yapılan sürdürülebilirlik anketi ile ekonomik, sosyal ve çevresel performans verilerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar çevresel performansın iki boyutu olduğunu ileri süren literatürü onaylayan bir çalışma yapmayı amaçlamışlardır. Bu çalışma 475 ABD firmasının verileri ile tanımlayıcı, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilerek çevresel performansın iki boyutu olduğunu doğrulamıştır.

Masalskye vd. (2014) kurumsal sürdürülebilirliğin gayrimenkul işletmelerinin yönetim süreçlerine yayılabilmesi için bir süreç modeli oluşturmuşlardır. Modelin oluşturulması için araştırma yöntemi olarak gömülü kuram (*grounded theory*) kullanmışlardır. Literatür incelemesi, çeşitli gözlemler ve araştırmacıların bilgi birikimi ile bir süreç modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu modelin verileri yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilmiştir. Modelin testi için Finlandiya'da faaliyet gösteren dokuz işletmenin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Mülakat sorularının hazırlanması öncesinde açık kodlama, mülakat sırasında eksensel kodlama gerçekleştirilmiştir. Mülakat sonrası alınan veriler tekrar kodlanarak temalar oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik süreç modeli, beş aşamalı bir süreç ve odaklanılan altı alandan oluşmaktadır. Mülakatlar sonucunda modele sürdürülebilirliğin boyutları olarak literatürde kabul gören ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar da eklenmiştir. Mülakat yapılan firmalar model üzerine yerleştirilerek sürdürülebilirlik düzeyleri tespit edilmiştir. Bu sayede modelin işlerliği de test edilmiş, firmaların sürdürülebilirlik düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla kullanılabilceği ortaya konulmuştur.

Kozlowski ve Bardecki (2014) nin uluslararası tanınan 14 giyim firmasının sürdürülebilirlik raporları ve çeşitli web dokümanları üzerinden içerik analizi yaparak ger-

çekleştirdikleri çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin göstergelerini saptamayı amaçlamıştır. Derinlemesine incelemeler ve analizler kapsamında ilk olarak literatür incelenmiş ve kurumsal sürdürülebilirliğin kabul gören temaları tespit edilmiştir. Bu temalar incelenen dokümanlar için bir bakış açısı, filtre olarak kullanılmış, incelenen dokümanlardaki kurumsal sürdürülebilirliğe işaret eden göstergeler bu temalar altına toplanarak kodlanmıştır. Çalışma sonucunda firmaların sürdürülebilirlik düzeyleri dokümanlarında yer alan sürdürülebilirliğin göstergeleri oranında sıralanmıştır. Araştırmacılar sürdürülebilirliğin göstergelerinin yeterli olmadığı, yapılan yeni çalışmalarla bu göstergelerin artırılmasının gereğini vurgulamışlardır.

Kantabutra vd. (2014) kurumsal sürdürülebilirliği Thai felsefesi ile ilişkilendirmişlerdir. Araştırmacılar Thai Yeterlilik Ekonomisi olarak adlandırdıkları felsefeyi batıdaki Paydaş Teorisine benzetmişlerdir. Bu felsefe işletmelerde dahil her aktörün yaşarken ve herhangi bir davranış sergilerken tüm insanlığı göz önünde bulundurmanın gereğini vurgulamaktadır. Literatür incelemesi neticesinde oluşturulan araştırma modeline göre kurumsal sürdürülebilirlik kavramının altı alt boyuttan, Thai Yeterlilik Ekonomisi felsefesinin üç alt boyuttan oluştuğu kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında jeosoyal gelişim (*geosocial development*), azim (*perseverance*), direnç (*resilience*), ılımlılık (*moderation*), paylaşım (*sharing*), etik (*ethics*) kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları olarak sıralanmaktadır. Thai felsefesi ise sağlam performans (*strong performance*), krize dayanıklılık (*crisis endurance*) ve toplumsal fayda (*public benefits*) boyutları altında incelenmiştir. Model kapsamında 18 hipotez oluşturulmuş ve kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarının Thai felsefesinin öncülleri olduğu ileri sürülmüştür. Literatürden elde edilen ifadelerle 294 işletme genel müdürüne ulaştırılan anketler araştırma verisi olarak değerlendirilmiştir. Boyutların geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş, hipotezler için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları ile azim ve direncin sağlam performansın öncülleri; azim, direnç ve ılımlılığın sosyal ve ekonomik krizlere karşı dayanıklılığın önemli birer etkeni, jeosoyal gelişim, azim ve direncin toplumsal fayda sağlamanın etkin düzeyde birer öncülü olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçek ifadeleri ve kavramsal boyutlar literatürün detaylı incelenmesi ile oluşturulmuş olmaları sebebi ile kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ölçümüne ilişkin önemli veri sağlamaktadır.

Stibbe ve Voigtländer (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırma Almanya gayrimenkul sektöründe kurumsal sürdürülebilirlik performansının ne durumda olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar yasal zorunlulukları inceleyerek başladıkları çalışmada 135 firmanın kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını incelemişlerdir. Almanya'daki gayrimenkul işletmelerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansına ilişkin verileri çeşitli yerel ve uluslararası endekslerden ikincil veri olarak elde etmişlerdir. Araştırmaya konu olan 135 gayrimenkul şirketi emlak yatırım şirketleri, açık ve kapalı gayrimenkul fon değerlendirme işletmeleri ve emlakçılar olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Şirketlerin sürdürülebilirlik performansları ise en iyiden başlangıç seviyesinde yer alana kadar yedi aşamada değerlendirilmiştir. İşletmelerin web siteleri ve endekslerden alınan veriler incelenerek; web sitesinde GRI standartlarına uygun sürdürülebilirlik raporuna yer verenler Kurumsal Sosyal Sorumluluk(CSR) düzeyinde, web sitesinde yıllık raporunda toplumsal ve çevresel konulara ilişkin sistematik çalışmalara rastlanan, ayrıca çevrelerindeki ekolojik dengeye ve toplumsal aktivitelere önem veren çalışmalar yapan işletmeler Kurumsal Vatandaşlık(CC) düzeyinde, her iki kategoride de yer almayan ancak sürdürülebilirliğe ilişkin aktiviteleri olduğu tespit edilen diğer işletmeler ise kurumsal sürdürülebilirlik(CS) düzeyinde değerlendirilmişlerdir. Gayrimenkul işletmelerini kendi içinde seviyelere ve kategorilere ayıran bu çalışma işletmelerin sürdürülebilirlik düzeylerini değerlendirmek için kullanılabilir bir matrisin oluşturulması ile sonuçlandırılmıştır. Araştırma kapsamında herhangi bir hipotez ortaya konulmamıştır. Araştırma mevcut durumun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal yönetim bağlamında sürdürülebilirlik kavramını konu alan çalışmalarda sıklıkla kavramsal incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Çalışmalardan araştırma ile desteklenenler ise daha çok içerik analizi, örnek olay incelemesi, ikincil verilerin değerlendirilmesi gibi nitel araştırma yöntemlerini kullanmışlardır. Ayrıca az sayıda da olsa anket gibi nicel veri toplama yöntemleri veya ikincil verileri kullanarak nicel analizler yapan çalışmalara da rastlanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.**Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar Yayın Yılı	Metodoloji	Sonuç
Steurer vd. (2005)	Kavramsal	Yöneticiler paydaşları gözetmez, sürdürülebilirlik için çabalamaz.
Cartwright ve Craig (2006)	Kavramsal	Yasal zorunluluklar olmadıkça işletmeler sürdürülebilirlik için çabalamaz.
Aras ve Crowther (2008)	İçerik Analizi (FTSE100)	Ky-sürdürülebilirlik ilişkisini kuran firma araştırmada yer alanların %7'sini oluşturmaktadır.
Asif vd. (2010)	Kavramsal	Kurumsal sürdürülebilirliğin işletme faaliyetlerine entegrasyonuna ilişkin bir model ortaya konulmuştur.
David Grayson (2011)	Örnek Olay İncelemesi (Marks& Spencer)	Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesinin önemine vurgu yapılmıştır.
Cory Searcy (2011)	Kavramsal	Sürdürülebilirlik kavramının ölçümü için geliştirilen ölçüklerin izlemesi gereken adımlar tespit edilmiştir.
Delmas vd. (2013)	İkincil Veriler İle Nicel Analizler (475 ABD İşletmesi)	Çevresel performansın boyutları test edilmiş, iki boyutu olduğu ortaya konulmuştur.
Masalskye vd. (2014)	Gömülü Kuram Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar	Sürdürülebilirlik için süreç modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir.
Kozlowski ve Bardecki (2014)	İçerik Analizi (Uluslararası 14 Giyim Firması)	Sürdürülebilirliğin göstergeleri temalar halinde oluşturulmuştur.
Kantabutra vd. (2014)	Anket (294 Tayland İşletmesi)	Thai felsefesi ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler alt boyutlar incelenerek ortaya konulmuştur.
Stibbe ve Voigtländer (2014)	İkincil Veriler İle Nicel Analizler (135 Alman Gayrimenkul Firması)	Alman gayrimenkul sektörünün sürdürülebilirlik düzeyi ile ilgili mevcut durum ortaya konulmuştur.

#### 4. Türkiye Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmaların Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ölçümüne katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışma doğrultusunda yapılan



literatür incelemesinde kavramın ölçümüne ilişkin çeşitli yöntemler geliştirilmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu yöntemlerin hemen hepsinde kurumsal sürdürülebilirlik kavramının üç boyutu altında yer alan çeşitli unsurlar tespit edilmiş ve bunların çoğaltılmasının gereği üzerinde durulmuştur. Önceki bölümde konuya ilişkin yapılan çalışmaların detaylarına yer verilmiştir. Bu bölümde ise yapılan çalışmalardan edinilen bilgileri desteklemek ve geliştirmek amacıyla Türkiye’de sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Yapılan inceleme ile literatürde yer alan önceki çalışmaların vurguladığı; “kavramın alt unsurlarının artırılması” hususuna katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi Nvivo 11 Professional paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Baş ve Akturan, 2013). Çalışma kapsamında ilk olarak Türkiye’de 2014-2015 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde 29 firma bulunmaktadır; bu firmalardan 6’sının raporlarına ulaşılamamış, 23 firmanın 2014-2015 dönemi sürdürülebilirlik raporları ile araştırma yürütülmüştür. BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmalar, sürdürülebilirlik konusunda ülkede

öncü olarak kabul görmüş olmaları sebebi örneklem seçiminde tercih edilmişlerdir. Bu varsayımdan yola çıkılarak firmaların sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin detaylı bilgileri içeren raporların içerik analizi ile sürdürülebilirlik kavramının boyutları altında yer alan unsurlara katkı sağlanılabileceği düşünülmüştür.

İlk olarak örneklem verilerinin tutarlığının test edilmesi amacıyla 23 firmanın sürdürülebilirlik raporlarının birbiri ile olan ilişkileri içerik analizi ile ortaya konulmuştur. 23 firma raporu ikili gruplar halinde korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Raporların içerdiği sözcüklerin birbiriyle örtüşmesini baz alan program vasıtasıyla raporların birbiri ile ilişki düzeyleri hesaplanmıştır. Raporların birbiri ile ilişki düzeylerini ortaya koyan pearson korelasyon değerlerinin her biri 0.47’nin üzerindedir. İkili gruplar arasında en yüksek ilişki düzeyi %89 ile Tofaş ve Brisa firmalarının raporları arasında, en düşük ilişki düzeyi %47 ile İşbankası ve Arçelik firmalarının raporları arasında tespit edilmiştir. İkili gruplar arası ilişkilerin benzer sektörlerde yüksek olduğu gözlemlenirken sektörel farklılıklara rağmen ilişki düzeyinin yüksek olduğu durumlara rastlanabilmektedir.

**Tablo 2.** İçerik Analizi-Kelime Sıklığı Sonuçları

KELİME	SAYI	KELİME	SAYI	KELİME	SAYI	KELİME	SAYI
yönetim	3952	hayır	730	emisyon	543	inovasyon	306
sürdürülebilirlik	3120	sağlığı	701	toplum	500	ticari	306
çevre	2381	üretim	686	iletişim	480	kalite	286
eğitim	1900	denetim	667	hava	430	elektrik	266
enerji	1879	hizmet	663	çalışanlar	428	yolsuzlukla	249
kurumsal	1673	iklim	639	küresel	423	teknoloji	247
sosyal	1379	kaynak	635	yerel	420	istihdam	241
güvenlik	1240	verimli	634	uyum	412	global	238
müşteri	1109	atık	630	yatırım	384	liderlik	237
su	1004	etik	628	dünya	379	stratejik	234
yer	931	gaz	627	paydaş	373	işbirliği	226
insan	880	bilgi	608	yasal	364	yenilenebilir	224
sorumluluk	879	destek	605	karbon	354	yakıt	216
sürdürülebilir	840	ekonomik	600	toplumsal	349	gelecek	213
risk	788	sera	564	katkı	340	çocuk	187
değer	784	finansal	544	tüketimi	310	güvence	184

Raporlar arası korelasyon değerlerinin pozitif yönlü, orta ve yüksek düzeyde olması, düşük olmaması örneklem verilerinin iç tutarlılığının bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Şekil 1’de firmalar arası en yüksek, ortalama ve en düşük ilişki düzeylerine sahip olan firma raporlarının değerlerine yer verilmiştir.

Raporların birbiri ile olan tutarlılıklarının ortaya konulmasının ardından raporların literatür ile örtüşmesi ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramının alt unsurlarının artırılmasına katkı sağlanması amacıyla raporlarda en sık geçen kelimeler incelenmiş, en çok geçen ilk 500 kelime tespit edilmiştir İlk 500 kelime arasında bağlaçlar ve anlam ifade etmeyen kelimeler çıkartılmış, birbiri ile eş anlama gelen kelimeler birleştirilmiş ve analiz neticesinde 64 kelime ve kelime sıklıkları ortaya konulmuştur (Tablo 2).

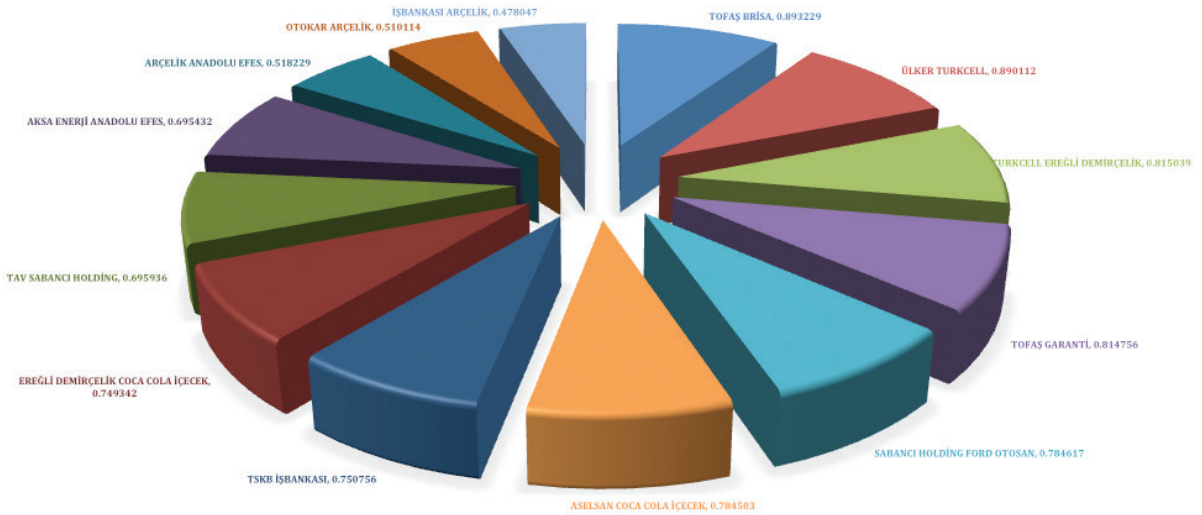
Raporlarda en sık geçen kelime 3952 ile “yönetim”, 3120 ile “sürdürülebilirlik” ve 2381 ile “çevre” sözcükleri olurken “gelecek, çocuk ve güvence” kelimeleri ise sırasıyla 213,187 ve 184 ile raporlarda sıklıkla yer alan kelimeler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca “kurumsal” sözcüğünün de 1673 kere kullanılmış olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporlarında sıklıkla geçen bu sözcüklerin büyük çoğunluğu literatürde yer alan sürdürülebilirlik unsurlarını destekler niteliktedir. Sürdürülebilirlik kavramının boyutları altında yer alan unsurlara ek olarak literatürde daha önceden tespit edilen unsurların yanı sıra

“değer, tüketim, gelecek” gibi yeni unsurlar da bu analiz neticesinde ortaya konulmuştur. Sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim ilişkisini tespit etmek için bir altyapı oluşturmayı amaçlayan bu çalışma kapsamında incelenen raporlarda en sık geçen sözcüklerin “yönetim” ve “sürdürülebilirlik” olmasının ve “kurumsal” sözcüğünün de 1673 adet ile sık geçen kelimelerden olmasının çalışmanın örneklem seçimini yaklaşık 4000 sıklıkla yer alan yönetim ve sürdürülebilirlik sözcüklerinden başlayarak sıklıkları azalarak devam eden unsurlar sıralanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının paydaşları gözetilen toplumsal boyutunun unsurlarından olan insan, etik, sorumluluk, paydaş, çalışanlar, müşteri, çocuk gibi sözcükler; çevresellik boyutunun unsurlarından olan iklim, atık su, enerji gibi sözcükler; ekonomik boyutunun unsurlarından olan verimlilik, ticari, küresel, finansal gibi sözcükler literatürü desteklemektedir. Bu unsurların yanı sıra bilgi, inovasyon, risk, kalite gibi sürdürülebilirlik kavramını kurumsal sürdürülebilirlik kavramına evrimleştiren unsurlar da yapılan analiz ile kurumsal sürdürülebilirliğin unsurlarına eklenmiştir.

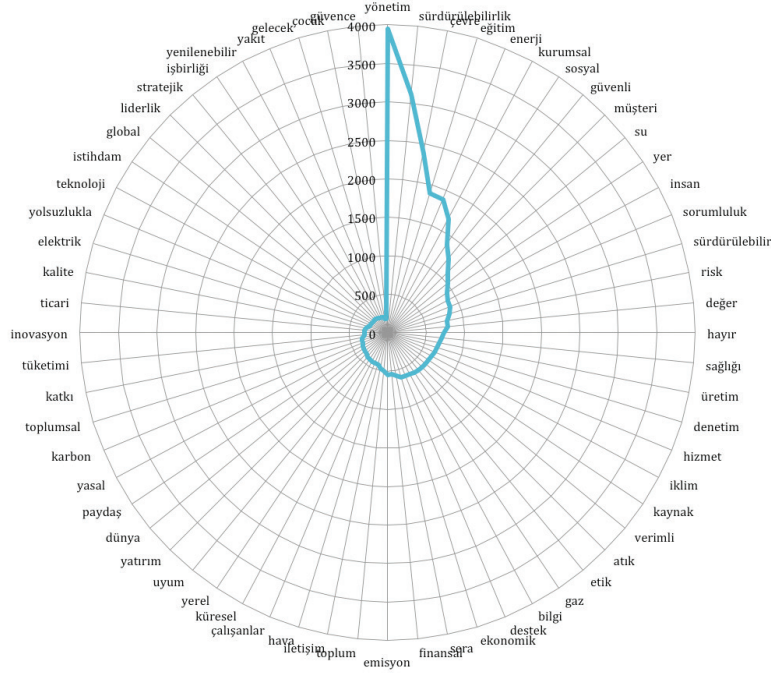
## Sonuç

İşletmelerin hedefi uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmek olarak düşünüldüğünde, sürdürülebilir büyüme ekonomik birimler olan işletmelerin uzun vadeli amaçları olarak düşünülebilmektedir.

Şekil 1. İçerik Analizi-Raporlar Arası Korelasyon Değerleri



## Şekil 2. İçerik Analizi-Kelime Sıklığı Sonuçları



Literatürde yer alan az sayıda çalışma sürdürülebilirlik kavramını kurumsal yönetim bağlamında incelerken kurumların görüşlerini ve tutumlarını gözlemleyerek çıkarımlarda bulunmuşlardır. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun ampirik olarak desteklenemediği, kavramsal çıkarımlar olarak sunulduğu görülmektedir.

Kurumsal yönetim işletmelere uzun vadeli bakış açısı kazandırmayı hedefleyen bir yönetim biçimidir. Kısa vadede elde edilecek geçici çıkarlar yerine uzun vadede sürdürülebilir çıkarlar elde etmek kurumsal yönetim bakış açısını benimseyen işletmeler için geçerlidir. Kurumsal yönetimin tüm paydaşların çıkarlarına karşı hassasiyet göstermesi bakış açısı ile sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutlarının ilişkileri çalışma kapsamında ortaya konulmuştur. Ekonomik birer birim olan işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir hedeflere ulaşması; kaynakların verimli şekilde kullanılması ve toplumsal çıkarların uzun vadede gözetilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu çalışma; kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kavramlarını kuramsal temelleri ile ele almış, aralarındaki ilişkiyi kavramsal olarak ortaya koymaya çalışmıştır. Kurumsal yönetim bağlamında sürdürülebilirlik kavramının genellikle kavramsal olarak incelendiği bunun sebebinin ise işletmelerin sürdürülebilirlik düzeylerinin ölçümünde karşılaşılan zorluk

nedeni ile olduğu görülmüştür. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirliğin ölçümüne ilişkin çeşitli modeller tespit edilmiş, bu modellerden yola çıkılarak Türkiye’de sürdürülebilirlik alanında öncü olduğu kabul görmüş BİST Sürdürülebilirlik Endeksi firmalarının 2014-2015 dönemi sürdürülebilirlik raporları içerik analizine tabi tutulmuştur. Raporların birbirleri ile ilişki düzeyleri ortaya konulmuş ve literatürü destekleyen unsurlar tespit edilirken literatüre ek olarak yeni unsurlara ulaşılmıştır.

Yapılan ön çalışma neticesinde literatürde kurumsal yönetim bağlamında sürdürülebilirlik kavramını inceleyen çalışmalarda rastlanmayan “değer, teknoloji, gelecek” gibi sözcüklerin de kavramın ölçümünde dikkate alınmasının gereği ortaya konulmuştur. Endekste yer alan firmaların raporlarını hazırladıkları kriterler arasında sürdürülebilirliğin ekonomi boyutu yer almamasına karşı ekonomiye ilişkin sözcüklerin de raporlarda çokça yer aldığı görülmüştür. Ancak ekonomi boyutuna ilişkin sözcüklere, çevre ve toplumsallık boyutları kadar sıklıkla rastlanmamaktadır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar ile sürdürülebilirlik kavramının kurumsal yönetim bakış açısıyla daha derinlemesine incelenmesi ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ölçümüne ilişkin araçların geliştirilerek araştırmacılar için kullanıma hazır hale getirilmesi mümkün olacaktır.

**Kaynakça**

- Aguilera, R.V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28,5,6-10.
- Ararat, M., & Ugur M. (2003). Corporate governance in Turkey: an overview and some policy recommendations. Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 3, 1,58-75. [CrossRef]
- Aras, G., & Crowther D. (2008). Governance and sustainability. *Management Decision*, 46,3, 433-448. [CrossRef]
- Arslantaş, C.C. (2012). Kurumsal yönetimin yönetim kuruluna yansımaları. Beta Yayınları, İstanbul
- Asif, M., Searcy C., Zutshi A., & Ahmad N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23, 4, 353-367. [CrossRef]
- Arsoy A.P., & Crowther D. (2008). Corporate governance in Turkey: reform and convergence. *Social Responsibility Journal*, 4, 3, 407-421. [CrossRef]
- Baş T., & Akturan U. (2013). Nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. İstanbul.
- Bhasa, M.P. (2004). Global corporate governance: debates and challenges. Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 4, 2, 5-17. [CrossRef]
- Cartwright, W., & Craig J.L. (2006). Sustainability: aligning corporate governance, strategy and operations with the planet. *Business Process Management Journal*, 12, 6, 741-750. [CrossRef]
- Delmas, M., Atzion, D., & Birch N. (2013). Triangulating environmental performance: what do corporate social responsibility ratings really capture? *The Academy of Management Perspectives*, 27, 3, 255-267. [CrossRef]
- Deloitte (2006). Nedir bu kurumsal yönetim? (çevrimiçi). <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf>.
- Eren, G. (2012). Teoride ve uygulamada türkiye ekonomisinde sürdürülebilir büyümeyi engelleyen temel yapısal sorunlar. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grayson, D. (2011). Embedding corporate responsibility and sustainability. Marks & Spencer. *Journal of Management Development*, 30, 10, 1017-1026. [CrossRef]
- GRI (2002). Sustainability reporting guidelines (çevrimiçi). [Http://Www.Globalreporting.Org/Guidelines/2002/Gri\\_2002\\_Guidelines.Pdf](Http://Www.Globalreporting.Org/Guidelines/2002/Gri_2002_Guidelines.Pdf).
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, 1, 67-76.
- Kantabutra S. (2014). Measuring corporate sustainability: a Thai approach. *Measuring Business Excellence*, 18, 2, 73-88. [CrossRef]
- Kozlowski, A., Searcy, C., Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64, 3, 377-397. [CrossRef]
- Mardjono, A. (2005). A tale of corporate governance: lessons why firms fail. *Managerial Auditing Journal*, 20, 3, 272-283. [CrossRef]
- Masalskyte, R., Andelin, M., Sarasoja, A., & Ventovuri, T. (2014). Modelling sustainability maturity in corporate real estate management. *Journal of Corporate Real Estate*, 16, 2, 126-139. [CrossRef]
- Pass, C. (2004). Corporate governance and the role of non-executive directors in large uk companies: an empirical study. *Corporate Governance*, 4, 2, 52-63. [CrossRef]
- Pezzey, J. (1997). Sustainability constraints versus 'optimality' versus intertemporal concern, and axioms versus data. *Land Economics*, 73, 4, 448-466. [CrossRef]
- Ricart, J.C., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. (2005). Sustainability in the boardroom. Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 5, 3, 24-41. [CrossRef]
- Ridley, J., D'silva, K., Szombathelyi, M. (2011). Sustainability assurance and internal auditing in emerging markets. Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society* 11, 4, 475-488. [CrossRef]
- Searcy, C. (2011). Updating corporate sustainability performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 15, 2, 44-56. [CrossRef]
- Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., & Martinuzzi A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development 1: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 6,1, 263-281. [CrossRef]
- Stibbe, R., & Voigtländer, M. (2014). Corporate sustainability in the German real estate sector. *Journal of Corporate Real Estate*, 16, 4, 239-251. [CrossRef]
- Uysal, Ö. (2005). Parasal genişlemenin sürdürülebilir büyümeye etkileri ve türkiye örneği. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H., & Mirze K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim. Beta Yayınları. İstanbul.