

İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığı: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma*

Başak DEMİRAY**

İ. Cemil ULUKAN***

ÖZ

Kurumsal sürdürülebilirlik, günümüzde işletmeler için yalnızca bir sosyal sorumluluk yaklaşımı değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerini iş süreçlerine entegre etmesi, uzun vadeli başarıyı ve topluma değer katmayı sağlamak için hayati bir öneme sahiptir. Ancak, sürdürülebilirlik farkındalığının artmasına rağmen, bunun işletmelere ve paydaşlarına en yüksek faydayı sağlayabilmesi için kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yönetim süreçleri bağlamında ele alınması ve entegre edilmesi gereklidir. Bu çalışmada, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık düzeyleri ile bu farkındalığın yönetim süreçlerindeki yansımaları incelenerek, mevcut durumun analizi amaçlanmıştır. Çalışmada, nitel araştırma çerçevesinde Eskişehir Sanayi Odası’na (ESO) bağlı makine-metal, gıda, plastik-kimya, ulaşım-lojistik, yapı malzemeleri ve çevre-geri dönüşüm sektörlerindeki beş işletmede, işletmelerinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinden sorumlularla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek betimsel bir analiz yapılmıştır.

Araştırma sonuçları, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik alanlarında belirli bir farkındalığa sahip olduklarını ve bu farkındalık doğrultusunda maliyet tasarrufu, itibar artışı, yasal uyum ve paydaş ilişkilerinin güçlenmesi gibi çeşitli faydalar elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini stratejik bir perspektifle faaliyetlerine entegre edemedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, stratejik yönetim

JEL Sınıflandırması: M14, Q56, L21

Corporate Sustainability Awareness in Businesses: A Qualitative Study on Businesses Operating in Eskişehir

ABSTRACT

Corporate sustainability has increasingly become not only a social responsibility approach but also a strategic necessity for businesses. Integrating environmental, social, and economic sustainability principles into business processes is vital for ensuring long-term success and creating value for society. Despite the growing awareness of sustainability, it must be incorporated into management processes to provide maximum benefit to both companies and their stakeholders. This study aims to analyze the current situation by examining the level of corporate sustainability awareness among businesses and how this awareness is reflected in their management practices. Within the scope of the research, a qualitative

* Bu makale, “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma ve Model Önerisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

** Dr. Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, bdemiray@anadolu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0003-0412-4433

*** Prof. Dr. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, culukan@anadolu.edu.tr ORCID Bilgisi: 0000-0003-0963-2883

method was adopted, and semi-structured interviews were conducted with sustainability officers in five companies operating in the machinery-metal, food, plastics-chemicals, transport-logistics, building materials, and environmental-recycling sectors affiliated with the Eskişehir Chamber of Industry (ESO). The findings reveal that the companies have a certain level of awareness regarding environmental, social, and economic sustainability, and have gained various benefits such as cost savings, improved reputation, regulatory compliance, and strengthened stakeholder relations. However, the results also indicate that corporate sustainability practices have not been fully integrated into business operations from a strategic perspective.

Key Words: Corporate sustainability, corporate sustainability integration, corporate sustainability management, strategic management

JEL Classification: M14, Q56, L21

GİRİŞ

Son yıllarda iklim değişikliğinin etkilerinin artması, doğal kaynakların tükenmesi, sosyal eşitsizlikler ile enerji ve su yönetimi gibi küresel sorunlar ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu sorunların aciliyeti arttıkça işletmeler, çevresel ve sosyal etkilerini proaktif biçimde yönetme gerekliliğini fark ederek sürdürülebilirlik uygulamalarını iş süreçlerine entegre etmeye başlamıştır. Artan kamuoyu baskısı ve farkındalık düzeyi, kurumsal sürdürülebilirliğe olan ilgiyi önemli ölçüde artırmıştır (Accenture ve UN Global Compact, 2013; Porter ve Kramer, 2011).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin kâr odaklı faaliyetlerini çevresel ve sosyal sorumluluklarla uyumlu şekilde yürüterek uzun vadeli değer yaratmasını hedefleyen stratejik ve bütüncül bir yaklaşımdır (Demiray, 2024). Ancak mevcut literatürde sürdürülebilirlik çoğu zaman yalnızca çevresel ya da sosyal boyutlarıyla ele alınmakta, bu kavramın yönetim süreçlerine stratejik düzeyde entegrasyonu sınırlı kalmaktadır (Figge et al., 2002; Siegel, 2009). Özellikle işletmelerde sürdürülebilirlik farkındalığının yönetim uygulamalarına ne ölçüde yansıdığına ilişkin bütüncül analizlerin yetersiz olduğu görülmektedir (Johnson, 2015; Gianni et al., 2017).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığına yönelik araştırmalar yer almakla birlikte (Gürül, 2019; Kiron et al., 2017), bu farkındalığın yönetim sistemleri, stratejik planlama ve performans uygulamaları ile nitel yöntem çerçevesinde değerlendirilmesi oldukça sınırlıdır. Mevcut çalışmalar genellikle tek boyutlu olup ya farkındalık düzeyine ya da yönetim süreçlerine odaklanmakta, her iki boyutun eş zamanlı ve etkileşimli değerlendirilmesine yeterince yer verilmemektedir. Bu çalışma, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığını ve bu farkındalığın yönetim süreçlerine yansımalarını birlikte ele alarak literatürdeki sınırlılığını gidermeyi ve alana özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi şu şekilde ifade edilmektedir:

“İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı hangi boyutlarda ortaya çıkmaktadır ve bu farkındalık yönetim süreçlerine ne ölçüde stratejik ve operasyonel düzeyde entegre edilmektedir?”

Araştırmanın amacı, Eskişehir Sanayi Odası’na (ESO) bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler bağlamında, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalık düzeylerini ortaya koymak, bu farkındalığın yönetim süreçlerine nasıl yansıtıldığını analiz etmek ve mevcut durumu bütüncül biçimde değerlendirmektir. Ayrıca, elde edilen bulgular

doğrultusunda işletmelerin sürdürülebilirlik süreçlerini daha etkili biçimde yönetim mekanizmalarına entegre edebilmeleri için yol gösterici öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır.

Bu yönüyle çalışma, hem teorik hem de pratik katkılar sunmaktadır. Teorik açıdan, sürdürülebilirlik farkındalığı ile yönetim süreçlerinin birlikte incelendiği nadir nitel araştırmalardan biri olarak literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. Pratik açıdan ise, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini stratejik yönetim yapılarıyla bütünleştirmelerine yönelik model odaklı bir yaklaşım sunarak karar vericilere rehberlik edebilecek niteliktedir.

I. LİTERATÜR TARAMASI

Sürdürülebilirlik kavramı başlangıçta yalnızca ekonomik boyutuyla ele alınsa da özellikle 1970'li yıllarda çevre sorunlarının küresel düzeyde önem kazanmasıyla birlikte sosyal ve çevresel unsurları da içerecek şekilde genişlemiştir (Gürül, 2019). Latince “sustenere” sürdürmek fiiline dayanan sürdürülebilirlik kavramının (Gladwin vd., 1995) anlaşılmasını zorlaştıran etkenlerden biri, terimin önemli ölçüde kurumsal bir niteliğe sahip olmasıdır.

Sürdürülebilirlik, mevcut kaynakları kullanarak bugünkü ve gelecekteki nesillerin sosyal ve ekonomik gelişime adil bir şekilde katılmalarını sağlamak amacıyla üretim ve tüketim alışkanlıklarının dönüştürülmesini ifade etmektedir (Emrealp, 2005, s.14). Bu anlamda sürdürülebilirlik tanımlarında ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutların ele alındığı görülmektedir (Elkington, 1997).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, akademik çalışmalarda kendine yer bulduğu andan itibaren, hem teorik çalışmalar yürüten araştırmacılar hem de pratikte uygulama yapanlar açısından giderek daha fazla önem kazanan bir alan haline gelmiştir (Bansal ve Song, 2017). Kurumsal sürdürülebilirlik, temel olarak bir işletmenin hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları ve toplum gibi hem doğrudan hem de dolaylı paydaşlarının mevcut ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama potansiyelini zora sokmadan yerine getirebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 131). Ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmelerden doğan fırsatları değerlendirmeyi ve riskleri en aza indirmeyi hedefleyen kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadede değer oluşturan bir yaklaşımdır (Gürül, 2019).

İşletmelerin küresel ölçekte yarattıkları çevresel ve toplumsal etkileri en aza indirme sorumluluğu, etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışı benimsemeleriyle doğrudan ilişkilidir. Değer zincirindeki paydaşlarla iş birliği içinde faaliyetlerini yürütmeleri ve bu süreci topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde raporlamaları, kurumsal sürdürülebilirliğin işletme genelinde daha etkin biçimde benimsenmesine katkı sağlamaktadır (Wilson, 2003).

Diğer yandan kurumsal sürdürülebilirlik, tüm sektörlerdeki yöneticiler için her geçen gün daha öncelikli bir hedef olarak benimsenmeye başlamıştır (Kiron, Unruh ve Kruschwitz, 2017). Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmeler düzeyinde sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen alternatif bir yönetim yaklaşımı olarak görülmekte (Signitzer ve Prexl, 2008, s. 2), sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı ve uzun vadeli performans sonuçlarını takip ederek stratejik adımlar atmayı zorunlu kılmaktadır.

Kurumsal kimliklerini ve uzun vadeli varlıklarını sürdürülebilir kılmayı, aynı zamanda toplum ve çevre üzerinde olumlu etkiler bırakmayı hedefleyen işletmeler, sürdürülebilirlik yolculukları boyunca bu yolla birçok avantaj elde etmektedirler (Demiray, 2024).

Kurumsal sürdürülebilirlik özellikle son 10 yılda, işletmelerin faaliyetlerinde gerçekleştirdikleri sosyal ve çevresel iyileştirmelerin, işletme performansı ve ekonomisi üzerinde yarattığı olumlu etkiler nedeniyle iş dünyasında kritik bir kavram olarak öne çıkmıştır. Bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemek ve sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik çalışmaları hayata geçirmek için sürdürülebilirlik uygulamalarını iş süreçlerine entegre etmek büyük önem arz etmektedir (Demiray, 2024).

Öte yandan, sürdürülebilirliğin işletmeye entegre edilmesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin şirketin vizyonu ve stratejisiyle uyumlu hale getirilmesi demektir (Broman ve Robért, 2017, s. 19). Bu entegrasyon, sürdürülebilirliğin karar alma ve değer üretme süreçlerine dahil edilmesi ve tüm iş birimleri ile raporlama mekanizmalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmesiyle sağlanmaktadır (Hallstedt vd., 2010, s. 705; ve Garcia vd., 2016).

Sürdürülebilirliğin işletme süreçlerine entegre edilmesi, uzun vadede hem rekabet avantajı sağlanması hem de kârlılığın artırılması açısından kritik bir stratejik öneme sahiptir (Epstein & Roy, 2003; Lubin & Esty, 2010; Savitz, 2006). Bunun yanı sıra, maliyetlerin düşürülmesi, paydaşlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesi ve çalışan memnuniyetinin artırılması gibi çok yönlü katkılar sunan bu entegrasyon, işletmenin kurumsal itibarını olumlu yönde etkileyerek toplumsal güvenin artmasına da katkı sağlamaktadır (Robinson et al., 2006; Epstein & Roy, 2001).

Konuya ilişkin yapılan araştırmalar, yönetim sistemlerine sürdürülebilirliği entegre eden işletmelerin, benimsemeyenlere kıyasla daha yüksek performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Iraldo vd., 2009; Gates ve Germain, 2010; Rebelo vd., 2016). Bunun yanı sıra kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonuna yönelik yapılan bir çalışma (Gond vd., 2012), bu entegrasyonun işletmelerde sürdürülebilirlik performansının daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve kontrol edilmesine olanak tanıdığını göstermektedir (Maas, Schaltegger ve Crutzen, 2016, s. 1).

Sürdürülebilirliğin temel faaliyet alanlarına entegrasyonu hem dikey hem de yatay ekseninde, organizasyonun tüm kademelerinde uygulanmaktadır. Dikey entegrasyon, hedefler ve süreçler arasında her seviyede uyum sağlama üzerine odaklanırken, yatay entegrasyon ise farklı birimler, süreçler ve pozisyonlar arasında bağlantı kurmayı hedefleyen çaba ve yetkinliklere dayanmaktadır (Hardjono vd., 1996). Bu bağlamda, işletmenin sürdürülebilirlik performansını artırmak için çevresel ve sosyal unsurların yönetim süreçlerine ve değer yaratma faaliyetlerine entegre edilmesi, temel faaliyetlerle ilişkilendirilmesi ve tüm birimlerin aktif katılımı gereklidir. Bu durum, sürdürülebilirliğin stratejik ve operasyonel kararlara dahil edilmesini ve organizasyonun her kademesinin sürece katkıda bulunmasını zorunlu kılar (Schaltegger, vd., 2013). Bu sebeple sürdürülebilirlik, artık yalnızca kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik departmanlarının görevi olmaktan çıkmış;

satın alma, tedarik zinciri, insan kaynakları, finans ve pazarlama gibi tüm birimlerin katılımı ve üst yönetimin desteğiyle yürütülen bir süreç haline gelmiştir (Derqui, 2020; Dyck, Manchanda, Vagianos ve Bernardin, 2023, s. 198).

İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hayata geçirilmesi, uzun vadeli sürekliliğin sağlanması ve topluma değer katması açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle, işletmelerin uzun vadeli başarıyı garanti altına alabilmesi, sürdürülebilirlik hedeflerini temel strateji ve fonksiyonlarla uyum içinde entegre eden bir yönetim yaklaşımıyla mümkündür (Demiray, 2024).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerini stratejik ve operasyonel süreçlerine bütüncül bir yaklaşımla entegre etme sürecini ifade etmektedir (Schaltegger, vd, 2013). Bu bağlamda, çevresel ve sosyo- ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili kararların ve eylemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsayan kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi (Starik ve Kanashiro, 2013, s. 12), hem riskleri en aza indirmeyi hem de işletmenin değerini artırmayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (WBCSD, 2000).

Araştırmalar, sürdürülebilirlik yönetiminin artık isteğe bağlı bir tercih değil, mutlaka karşılanması gereken bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır (Derqui, 2020). Fakat kurumsal sürdürülebilirliğin yönetime dahil edilmesi çoğu zaman yüzeysel kalmaktadır (Figge vd., 2002).

Sürdürülebilirlik ilkelerini stratejik planlamasına dâhil etmeyen işletmelerin, yeni iş olanaklarını kaçırma ve rekabet gücünü yitirme riskiyle karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir (Robinson et al., 2006). Literatürdeki bulgular, yönetim sistemlerine sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre eden işletmelerin, bu süreci uygulamayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde kurumsal performans sergilediğini göstermektedir (Iraldo et al., 2009; Gates ve Germain, 2010; Rebelo et al., 2016). Bu bağlamda, Gond ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışma, işletmelerde sürdürülebilirlik entegrasyonunun hangi aşamalardan geçtiğini ve ne tür araçlarla desteklendiğini incelemiş; sürdürülebilirlik performansının daha etkili şekilde yönetilmesine olanak tanıdığını ortaya koymuştur (Maas, Schaltegger ve Crutzen, 2016, s. 1).

Son yıllarda sürdürülebilirliğin artan önemiyle birlikte birçok işletme artık bu konuya odaklanmakta ve işletme içinde kurumsal sürdürülebilirliği nasıl hayata geçirebileceklerini araştırmaktadır (Demiray, 2024). Bu doğrultuda, kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin işletme faaliyetlerine dahil edilmesi, yalnızca çevresel ve sosyal faaliyetlerin finansal sonuçlara olan etkilerinin değil, aynı zamanda ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin hem iç hem de dış paydaşlar üzerindeki etkilerinin de anlaşılmasına imkan sunmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında uygulamaların hayata geçirilmesi ve performansın değerlendirilmesi (Lee ve Saen, 2012), çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerin sağlıklı biçimde yönetilmesini gerektirmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu ile ilgili literatür incelendiğinde, çeşitli yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Bahsi geçen bu yaklaşımların detayları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonuna İlişkin Yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Yıl	Araştırmacılar	Metodoloji
Kurumsal Yönetim	2006	Cartwright, Craig	Kavramsal
	2008	Galbreath, Singh, Mitchell Van der Zahn	İkincil Veriler ile Nicel Analizler
	2010	Michelon, Parbonetti	İkincil Veriler ile Nicel Analizler
	2015	Taşkırmaz	Kavramsal, Veri Analizi
	2016	Salvioni, Gennari, Bosetti	İçerik Analizi
	2017	Ceran	İçerik Analizi
	2017	Ong, Djajadikerta	İkincil Veriler ile Nicel Analizler
	2003	Azapagic	Kavramsal
	2014	Krechovska Prochazkova	İkincil Veriler ile Nicel Analizler
	2020	Nunhes, Bernardo, Oliveira	İçerik Analizi, Literatür Taraması
	2018	Baimurzin	Dengeli Panel Veri Analizi
	2002	Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner	Literatür Taraması
Entegre Yönetim Sistemi	2014	Asif ve Searcy	Kavramsal
	2016	Johnson ve Schaltegger	Veri Analizi
	2016	Maas, Schaltegger, Crutzen,	Literatür Taraması
	2018	Souza & Alves	Literatür
	2019	Bastas ve Liyanage	Örnek Olay
Stratejik Yönetim	2017	Acar	İçerik Analizi
	2017	Baumgartner ve Rauter	Literatür
	2016	Engert, Rauter, Baumgartner	İçerik Analizi, Literatür Taraması
	2019	Zenginkuzucu	Derinlemesine Yüz Yüze Görüşme, Anket
	2017	Simões ve Sebastiani	Derinlemesine Görüşme, Gözlem ve Doküman Analizi
İşletme Fonksiyonları	2019	Vatansever, Kılıç ve Dinler	Anket Verileri
	2019	Henry, Buyl ve Jansen	Anket Verileri
	2019	Almasri	Anket Verileri
	2020	Mazur ve Walczyna	Anket Verileri
	2020	Derqui	Çoklu Örnek Olay, Yarı Yapılandırılmış Sorularla Mülakat

Kurumsal sürdürülebilirliğin entegrasyonuna yönelik literatür incelendiğinde, bu alanda hem deneysel (örneğin Botta et al., 2013; Maas & Reniers, 2014) hem de teorik (Asif et al., 2011; Asif & Searcy, 2014; Rocha et al., 2007) nitelikte çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Söz konusu araştırmaların büyük bölümünde, literatür taraması, içerik analizi ve örnek olay incelemeleri gibi yöntemlerin tercih edildiği dikkat çekmektedir. Genel olarak, işletmelerin sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal süreçlerine dâhil etme konusunda çeşitli entegrasyon zorlukları yaşadığı ve sürdürülebilirlik yönetiminin artık tercihten çok kurumsal bir gereklilik haline geldiği vurgulanmaktadır.

II. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel yöntem, araştırmacının metinler ve görsel materyaller üzerinde gerçekleştirdiği çeşitli analizlerle çalışmanın özgün bir biçimde gelişmesine olanak tanıyan bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2017, s. 183).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin stratejilerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirme gerekliliğinin farkına varmalarıyla birlikte, iş

dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Ancak bu farkındalığın artmasına rağmen, işletmelerin sürdürülebilirliği iş süreçlerine ve faaliyetlerine etkin biçimde entegre etmekte çeşitli zorluklarla karşılaşmışlardır (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017). Her ne kadar işletmeler kurumsal sürdürülebilirliğe giderek daha fazla önem vermeye başlamış olsalar da sürdürülebilirlik ilkelerinin yönetim süreçlerine entegrasyonu konusunda hâlâ çeşitli zorluklarla karşılaşmışlardır (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017). Bu durum, sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında yeterli düzeyde bağlantı kurulamadığını göstermekte ve bu iki unsur arasındaki ilişkinin literatürde önemli bir boşluk olarak tanımlanmasına neden olmaktadır (Gianni, Gotzamani ve Tsiotras, 2017). Nitekim kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ile bu farkındalığın iş süreçlerine yansımaları arasındaki bağın yeterince incelenmediği belirtilmektedir (Johnson, 2015).

Bu çalışma, söz konusu boşluğu ele alarak, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık düzeylerini, bu farkındalığın yönetim süreçlerine etkilerini ve mevcut uygulamaların genel durumunu kapsamlı biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, sürdürülebilirlik farkındalığı ile yönetim süreçlerinin etkileşimini bir arada ele alan araştırmaların sınırlı olması nedeniyle, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu amaç kapsamında;

1. İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalık düzeyleri nedir?
2. Bu farkındalık, yönetim süreçlerine nasıl entegre edilmektedir? sorularına

yanıt aranacaktır.

A. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, Eskişehir'in sürdürülebilir kalkınmasına katkı potansiyeli yüksek olan sektörler incelenmiş; özellikle atık üretimi, tüketim, yatırım ve istihdam yoluyla bölgeye sosyal, çevresel ve ekonomik fayda sağlayan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çerçevede, Makine-Metal, Gıda, Plastik-Kimya, Ulaşım-Lojistik, Yapı Malzemeleri ve Çevre-Geri Dönüşüm sektörlerinde faaliyet gösteren beş işletmede yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, örneklem sayısının beş işletme ile sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca veri toplama aracı olarak yalnızca yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış olması, elde edilen verilerin derinliğini yöntemsel olarak sınırlandırmıştır. Bunun yanı sıra, çalışma belirli sektörler ve sadece Eskişehir ili ile sınırlı tutulmuş, farklı coğrafi bölgelerdeki işletmeler ya da sektörler araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

B. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) bağlı işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, nitel araştırmalarda sık kullanılan amaçlı örnekleme stratejilerinden ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırma konusu hakkında deneyim ve farkındalık düzeyi yüksek katılımcılara ulaşmayı amaçlaması nedeniyle uygun görülmüştür (Creswell & Clark, 2020, s.188).

Örneklem belirleme sürecinde, Demiray (2024) tarafından ESO bünyesinde

gerçekleştirilen sektörel analizden yararlanılmış; sürdürülebilirlik açısından çevresel etkisi belirgin, enerji ve kaynak tüketimi yoğun, sosyal ve ekonomik katkı potansiyeli yüksek sektörler önceliklendirilmiştir. Bu doğrultuda Makine-Metal, Gıda, Plastik-Kimya, Ulaşım-Lojistik, Yapı Malzemeleri ile Çevre ve Geri Dönüşüm sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmaya beş işletmenin dahil edilmesinin gerekçesi, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünden ziyade verinin derinliğinin esas olmasıdır. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin tekrar etmeye başlaması ve yeni bir bulgu veya tema oluşmaması, teorik doygunluğa ulaşıldığını göstermiştir (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Bu nedenle örneklem sayısının artırılmasına gerek duyulmamıştır.

Ayrıca bu işletmelerin görüşme talebini kabul etmeleri, kurumsal sürdürülebilirlik alanına yönelik ilgi ve bilinç düzeylerinin yüksek olması bakımından amaçlı örnekleme kriterlerine uygunluklarını desteklemiştir. Örneklem seçiminde ESO’ya bağlı üye listesi, sektör bilgileri ve faaliyet alanları analiz edilmiş; ardından LinkedIn gibi profesyonel platformlar, e-posta ve yüz yüze görüşmeler aracılığıyla sürdürülebilirlik konusunda öne çıkan işletmelerle iletişime geçilmiştir. Katılım sağlayan işletmelerin gönüllü olması ve konuya yönelik farkındalık sergilemeleri, örneklem seçim sürecinin geçerliliğini güçlendirmiştir.

C. Veri Toplama

Eskişehir Sanayi Odası’na bağlı işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığını ve yönetim süreçlerini analiz etmek amacıyla öncelikle literatürdeki benzer çalışmalar incelenmiştir. Bu doğrultuda, yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanmasında literatür taraması yapılarak benzer çalışmalar analiz edilmiştir.

Tablo 2. Görüşme Formunun Oluşturulmasına Yönelik Yararlanılan Araştırmalar

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

Sürdürülebilirlik farkındalığı ve kurumsal yönetim süreçlerini analiz etmek için Tablo 2’de yer alan araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır. Yapılan çalışmalar, araştırma sorularına uygun bir şekilde incelenmiş, neticesinde yarı yapılandırılmış görüşme sorularını hazırlamak üzere ortak temaların oluşturulması sağlanmıştır.

Ortak temalar doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış sorular, sürdürülebilirlik alanında çalışan iki akademisyen ve bir danışmanlık işletmesinin kurucu ortağı olan Dr. unvanına sahip bir uzmana sunulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda sorular yeniden düzenlenmiş ve ifadelerin çalışmanın amacına uygunluğu, nitel verilerle uyumu ve kapsam geçerliği değerlendirilmiştir.

Önceden belirlenmiş soruların olduğu, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir süreci ifade eden mülakat (Steward ve Cash, 1985) kapsamında ESO’ya bağlı faaliyet gerçekleştiren beş işletmeden ilgili çalışanlara önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir.

D. Çalışma Grubu

Eskişehir’in sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağladığını belirten ve sürdürülebilirlik kapsamında raporlama, birim oluşturma ya da sertifikasyon gibi çalışmalar yürüttüğünü beyan eden işletmelerin ilgili temsilcileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunun demografik bilgileri aşağıda verilmiş, işletme isimleri K1’den K5’e kodlanmıştır.

Tablo 3. Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri

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

A. Nitel Veri Analizi

Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce katılımcılara Etik Kurul onayı sunulmuş ve Gönüllü Katılım Formu imzalatılarak araştırma süreci etik ilkelere uygun şekilde yürütülmüştür. Mülakatlar, katılımcıların tercih ettikleri gün ve saatlerde, yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde ses kaydı alınacağı konusunda katılımcılardan izin alınmış; süreç boyunca araştırmacı tarafından ayrıca notlar

tutulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki tüm sorular yöneltilmiş ve yanıtların ayrıntılandırılması amacıyla gerektiğinde takip soruları sorulmuştur. Görüşmeler ortalama 45–60 dakika arasında sürmüştür.

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları yazıya dökülmüş (transkripsiyon) ve veri analizi süreci araştırmacı tarafından manuel olarak gerçekleştirilmiştir. Analiz aşamasında iki düzeyli kodlama yöntemi uygulanmıştır. İlk aşamada görüşme transkriptleri satır satır incelenmiş ve anlamlı ifadelerden açık kodlar oluşturulmuştur. Ardından benzer içeriklere sahip açık kodlar bir araya getirilerek tematik kodlama yapılmış ve ana temalar yapılandırılmıştır.

Kodlama süreci araştırmacı tarafından iki farklı zamanda yeniden gözden geçirilmiş; gerektiğinde kod ve tema adlandırmaları düzenlenerek içerik tutarlılığı sağlanmıştır. Bu sistematik yaklaşım, analiz sürecinin şeffaflığı ve izlenebilirliğini artırmıştır.

Araştırmanın bulgularının sunumunda betimsel analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen veriler, belirlenen temalar çerçevesinde düzenlenip yorumlanmış; katılımcı görüşlerinin daha açık şekilde yansıtılabilmesi için gerektiğinde doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

F. Nitel Verilerin Geçerlik ve Güvenirliğinin Sağlanması

Nitel araştırmalarda geçerlik, veri toplama araçlarının çalışılan olguyu doğru biçimde yansıtması; güvenilirlik ise elde edilen bulguların tutarlı ve izlenebilir olmasıyla ilişkilidir (Mills, 2003). Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik, Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik ölçütleri doğrultusunda sağlanmıştır.

Geçerliğin sağlanmasına yönelik uygulamalar:

- Görüşme formu literatür taramasına dayanarak hazırlanmış, daha sonra iki akademisyen ve bir profesyonel uzman tarafından değerlendirilmiştir (uzman görüşü).
- Yapılan pilot görüşme sonrası görüşme formunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.
- Elde edilen bulgular mevcut kuramsal çerçeveye karşılaştırılmış ve teoriyle uyumu analiz edilmiştir.
- Görüşme sırasında derinlemesine yanıt alınabilmesi için ek sorular sorulmuştur.

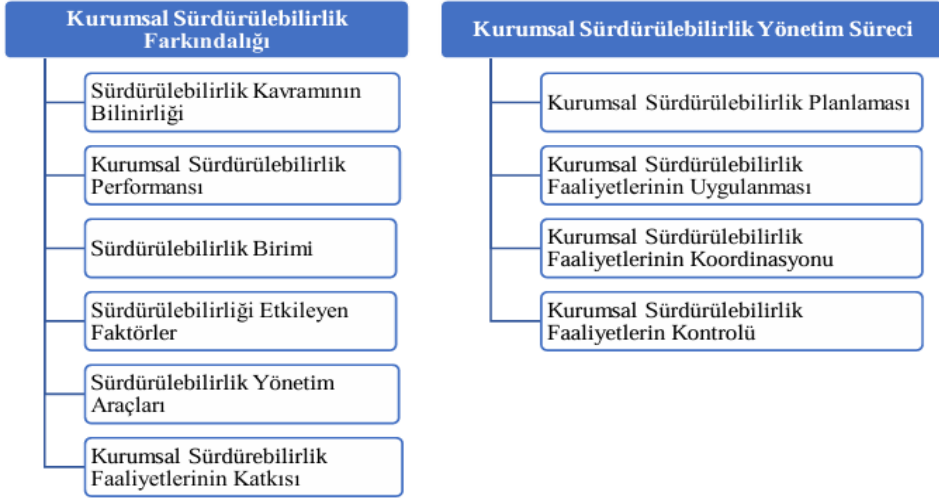
Güvenirliğin sağlanmasına yönelik uygulamalar:

- Veri analizi süreci iki aşamalı kodlama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir; ilk olarak açık kodlama, ardından benzer kodların gruplandırılmasıyla tematik kodlama yapılmıştır.
- Kodlamalar araştırmacı tarafından iki ayrı zamanda tekrar gözden geçirilmiş ve tutarlılık sağlanmıştır.
- Görüşmelere ilişkin ses kayıtları ve notlar saklanmış ve gerektiğinde kontrol edilmiştir.
- Katılımcılara elde edilen bulguların doğruluğu teyit ettirilmiştir.

III. BULGULAR

Araştırmada betimsel analiz neticesinde elde edilen veriler neticesinde bulgular yorumlanmıştır. Aşağıdaki tablo, görüşmeler neticesinde yeniden düzenlenen görüşme formunun temalarını göstermektedir.

Şekil 1. Görüşme Formundan Sonra Düzenlenen Temalar



Bu doğrultuda, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı kapsamında 6, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreci kapsamında ise 4 tema belirlenmiştir. Araştırmanın nitel bulguları, aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

A. İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalıklarına İlişkin

Nitel Bulgular

○ *Sürdürülebilirlik kavramının bilinirliğine yönelik nitel bulgular*

Katılımcıların sürdürülebilirlik kavramına ilişkin algıları, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları kapsayan çok yönlü bir yaklaşım sergilemektedir. Örneğin K1, sürdürülebilirliği çevresel önlemler, çalışan haklarına saygı ve eşitlikçi iş ortamı üzerinden tanımlamış; sosyal sorumluluk boyutuna dikkat çekmiştir. K2 ise kavramı “girdiden çıktıya tüm süreçlerin dönüşüm halinde olması” şeklinde ifade ederek sürdürülebilirliği dinamik ve sistem odaklı bir süreç olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşım, literatürde sürdürülebilirliğin süreç yönetimi perspektifiyle ilişkilendirildiği görüşlerle örtüşmektedir (Elkington, 1997; Vos, 2007).

K3 ve K4’ün açıklamaları daha çok çevresel etkilerin azaltılması ve kaynakların kontrollü kullanımına odaklanırken; K5 sürdürülebilirliği ekonomik, toplumsal ve çevresel etkileri birlikte ele alan bütüncül bir yapı olarak değerlendirmiştir. Bu bulgular, işletmelerin sürdürülebilirliği yalnızca çevresel bir duyarlılık alanı olarak değil, aynı zamanda insan odaklı yönetim, sosyal eşitlik ve ekonomik dengeyle ilişkili stratejik bir unsur olarak gördüklerini göstermektedir.

Bu durum, literatürde sürdürülebilirliğin çevresel odaklı yaklaşımdan entegre yönetim modeline evrilmesi gerektiğini savunan görüşlerle paralellik göstermektedir (Porter & Kramer, 2011; Demiray, 2024). Bulgular, işletmelerin kavramsal düzeyde

sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalığının güçlü olduğunu, ancak bu farkındalığın uygulamaya yansıtılma biçimlerinin işletmeler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

○ **Kurumsal sürdürülebilirlik performansına yönelik nitel bulgular**

İşletmelerin sürdürülebilirlik performansına ilişkin değerlendirmeleri, çevre yönetimi, çalışan refahı, sosyal sorumluluk ve kaynak verimliliği gibi çok boyutlu uygulamaları içermektedir. K1'in çevre mühendisi istihdam ettiklerini ve çalışanlara bireysel emeklilik desteği sağladıklarını belirtmesi, kurumsal sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda *çalışan odaklı ve yönetim temelli* ele alındığını göstermektedir. Benzer şekilde K2, atık yönetimi, raporlama faaliyetleri ve eğitim uygulamalarına vurgu yaparak sürdürülebilirliğin kurumsal süreçlerle ilişkilendirildiğine işaret etmiştir.

K3'ün toksik madde kullanımından kaçınılması ve çevre odaklı teknoloji dönüşümünden bahsetmesi, operasyonel süreçlerde sürdürülebilirliğin etkili biçimde uygulandığını göstermektedir. K4 tarafından dile getirilen karbon-su ayak izi hesaplamaları ve lojistik verimlilik çalışmaları ise çevresel performansın sistematik biçimde izlendiğine işaret etmektedir. K5'in GES projesi, iç müşteri memnuniyeti ve kadın-erkek eşitliği uygulamalarına yönelik ifadeleri, işletmenin sosyal ve çevresel boyutları stratejik düzeyde bütünleştirdiğini göstermektedir.

Bulgular, farkındalık düzeyi yüksek işletmelerde performans uygulamalarının daha kapsamlı ve stratejik olduğunu göstermektedir. Bu durum, kurumsal sürdürülebilirliğin yalnızca operasyonel bir gereklilik değil, rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (Porter & Kramer, 2011). Aynı zamanda farkındalık ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna da işaret etmektedir.

○ **Sürdürülebilirlik birimi oluşturmaya yönelik nitel bulgular**

Katılımcıların sürdürülebilirlik birimi oluşturma konusundaki görüşleri, işletmelerde sürdürülebilirliğin çoğunlukla farklı birimler arasında dağınık biçimde yürütüldüğünü, dolayısıyla bu alanda kurumsal bir yapı eksikliği bulunduğunu göstermektedir. K1, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin bağımsız bir birim tarafından değil, kalite ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) birimleri tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Benzer şekilde K2, faaliyetlerin kalite, insan kaynakları, finans ve muhasebe arasında paylaşıldığını ifade etmiş; bu durumun koordinasyon gerektirdiğini ancak sorumluluğun net olarak tanımlanmadığını vurgulamıştır.

K3 ve K4 de sürdürülebilirlik yönetiminin depolama, lojistik, satın alma, çevre ve enerji birimleri gibi farklı alanlara dağılmış olduğunu ifade etmiş ve uygulamaların çoğunlukla operasyonel seviyede kaldığını belirtmiştir. Buna karşın K5, karbon ve su ayak izi hesaplamaları gibi süreçlerin profesyonel uzmanlar tarafından yürütüldüğünü belirterek, sürdürülebilirliğe kurumsal düzeyde daha sistematik bir yaklaşım sergilendiğini göstermiştir. Bu bulgu, stratejik düzeyde yapılandırılmış sürdürülebilirlik birimlerinin performans uygulamalarını güçlendirdiğine işaret etmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu insan kaynakları biriminin sürdürülebilirlikle

en yakın ilişkili birim olduğunu belirtmekle birlikte, sürdürülebilirlik yönetiminin sadece tek bir birime bağlı olmaması gerektiğini, kalite, satın alma, finans, çevre ve enerji gibi fonksiyonlarla koordineli şekilde yönetilmesinin daha etkili olacağını ifade etmiştir.

Bu bulgular, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini mevcut organizasyonel yapıya entegre etmeye çalıştığını, ancak bu entegrasyonun çoğunlukla operasyonel düzeyde kaldığını göstermektedir. Mevcut yapı, hem stratejik karar alma süreçlerini destekleyecek hem de fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayacak şekilde kurumsal bir sürdürülebilirlik birimi ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Literatürde de kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin stratejik düzeyde bir birim tarafından koordine edilmesinin etkinlik sağladığı ve dağınık yapıların kurumsal performans üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir (Epstein & Buhovac, 2014; Demiray, 2024).

○ ***Sürdürülebilirliği etkileyen faktörlere yönelik nitel bulgular***

Katılımcı görüşlerine göre, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının başarısında üst yönetimin kararlılığı, mevzuat zorunlulukları, paydaş baskısı ve çalışan katılımı belirleyici faktörlerdir. K1, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin öncelikle *üst yönetimin iradesi doğrultusunda şekillendiğini* belirterek stratejik liderliğin kritik rolüne dikkat çekmiştir. Ayrıca uygulamaların çoğunlukla sertifikasyon süreçleri ve yönetim sistemi standartları çerçevesinde yürütüldüğü ifade edilmiştir.

K2, özellikle *Avrupa Yeşil Mutabakatı (AB Green Deal)* gibi uluslararası düzenlemelerin ve müşteri beklentilerinin sürdürülebilirlik stratejilerini yönlendirdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte verilerin Excel gibi basit araçlarla takip edilmesi, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının sistematik bir yapıya henüz tam olarak entegre edilmediğine işaret etmektedir. K3'ün faaliyetlerin kişisel çabayla yürütüldüğünü belirtmesi de bu bulguyu desteklemektedir.

K4 çalışan motivasyonunun süreçte önemli olduğunu vurgulamış; iletişim eksikliklerinin sürdürülebilirlik uygulamalarında ilerlemeyi zaman zaman yavaşlattığını ifade etmiştir. Bu bulgu, bireysel sahiplenme ile kurumsal yapı arasındaki bağlantının güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Benzer şekilde K5, çalışanların yeterliliği, eğitim düzeyi ve kariyer motivasyonunun sürdürülebilirlik uygulamalarında etkin rol oynadığını ifade ederek insan kaynağı boyutuna dikkat çekmiştir.

Bu bulgular, sürdürülebilirlik başarısının yalnızca yapısal sistemlerin varlığına değil, aynı zamanda yönetim kararlılığı, paydaş beklentileri ve çalışan bağlılığı gibi faktörlerin birlikte etkileşim halinde olmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Literatürde de sürdürülebilirlik dönüşümünün etkili liderlikle (Kiron et al., 2017), paydaş talepleriyle (Deegan & Blomquist, 2006) ve çalışan katılımıyla (Benn et al., 2014) güçlendiği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, organizasyonel düzeyde sürdürülebilirlik yapılarının eksik olduğu durumlarda süreçler bireysel çabaya dayalı yürütülmekte; liderlik ve çalışan bağlılığı güçlü olduğunda ise bu eksiklik kısmen telafi edilebilmektedir. Bu durum, sürdürülebilirliğin işletme genelinde kurumsal bir strateji olarak ele alınmasının

gerekliliğine işaret etmektedir.

○ ***Sürdürülebilirlik yönetim araçlarına yönelik nitel bulgular***

Katılımcıların ifadeleri, işletmelerin sürdürülebilirlik yönetiminde uluslararası standart ve sistemleri önemli ölçüde benimsediğini, ancak sistem kullanımının kurumlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. K1, ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemlerini aktif biçimde uyguladıklarını ve geçmişte Global Compact kapsamında ilerleme raporları hazırladıklarını ifade ederek, sürdürülebilirliğin çevre ve iş güvenliği temelli kurumsal sistemlere entegre edildiğine dikkat çekmiştir. K2, ISO 27001, ISO 14001, ISO 9001 ve IATF 16949 standartlarının entegre biçimde uygulandığını ve ISO 50001’e geçiş sürecinde olduklarını belirtmiş; bu yaklaşım enerji yönetimine yönelik stratejik hazırlık göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Benzer şekilde K3, ISO tabanlı entegre sistemlerin yanı sıra PUKÖ (Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al) döngüsüne dayalı iyileştirme yaklaşımını uyguladıklarını ifade ederek sürdürülebilirliği operasyonel süreç yönetimiyle ilişkilendirmiştir. K4 ise yönetim sistemlerine ek olarak karbon ve su ayak izi ölçümlemleri sistematik olarak yaptıklarını belirtmiş; bu durum çevresel etkilerin performans bazlı izlendiğini göstermektedir. Buna karşın K5’in işletmesinde kalite yönetim birimi bulunmadığı için herhangi bir yönetim sistemi uygulanmadığı ifade edilmiştir; bu durum kurumsal yapının sürdürülebilirlik uygulamalarını doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Bulgular, yönetim sistemlerini aktif olarak uygulayan işletmelerde sürdürülebilirlik yaklaşımının daha sistematik ve performans odaklı olduğunu göstermektedir. Standart kullanımının bulunmadığı işletmelerde ise uygulamaların kişisel çaba ve bölüm bazlı girişimler üzerinden yürütüldüğü gözlenmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal sistemlere entegre edilmesiyle etkinliğinin arttığına işaret etmektedir.

Literatürde de kurumsal sürdürülebilirlik başarısının sistem tabanlı yönetim yapılarıyla desteklendiği (Epstein & Buhovac, 2014), ISO tabanlı çevre ve kalite sistemlerinin sürdürülebilirlik performansına katkı sağladığı belirtilmektedir (Delai & Takahashi, 2011). Bu bağlamda bulgular, sürdürülebilirlik yönetim araçlarının yalnızca uyum sağlama araçları değil, aynı zamanda stratejik dönüşüm mekanizmaları olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

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

Katılımcı görüşleri, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmelere yalnızca çevresel fayda sağlamadığını, aynı zamanda çalışan bağlılığı, kurumsal imaj, müşteri tercihleri ve maliyet avantajı gibi alanlarda da çok boyutlu katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır. K1, sürdürülebilirlik uygulamalarının doğrudan etkilerinden ziyade dolaylı etkilerinin daha güçlü olduğunu belirtmiş; özellikle çalışma koşullarının iyileştirilmesi, personel memnuniyeti ve enerji tasarrufuna dayalı çevre yönetiminin olumlu sonuçlar yarattığını ifade etmiştir. Ayrıca *alt yüklenicilerin de bu süreçlere dâhil edildiğini* belirtmesi, sürdürülebilirliğin tedarik zinciri yönetimine de yansıtıldığını göstermektedir.

K2, Yeşil Mutabakat hedefleri doğrultusunda yürütülen süreçlerin karbon salımı ve enerji verimliliği açısından farkındalık yarattığını; GES yatırımıyla birlikte çalışan motivasyonunun ve kurumun marka değerinin güçlendiğini ifade etmiştir. K3 ise sürdürülebilirlik faaliyetlerinin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını desteklediğini ve bunun enerji verimliliği, kaynak kullanımı ve maliyet düşüşü gibi somut kazanımlara dönüştüğünü belirtmiştir.

K4, enerji üretimine yönelik yapılan yatırımların çevresel faydalarının yanı sıra işletmenin itibarı ve çalışan sadakati üzerinde de olumlu etkiler yarattığını ifade etmiştir. K5 ise sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sosyal sorumluluk algısını güçlendirdiğini; marka değeri, müşteri güveni ve çalışan bağlılığı üzerinde pozitif etkiler yarattığını vurgulamıştır.

Bu bulgular, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yalnızca çevresel risk yönetimi kapsamında değil, aynı zamanda işletmeler için stratejik değer yaratan bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmeye başladığını göstermektedir. Enerji tasarrufu ve kaynak verimliliği işletmelere maliyet avantajı sağlarken; sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılık çalışan ve müşteri bağlılığına katkıda bulunmakta, dolayısıyla kurumsal itibarı güçlendirmektedir.

Literatürde de sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmelere rekabet avantajı sağlamaya başladığı (Porter & Kramer, 2011), sosyal ve çevresel etkilerin kurumsal performansla bütünleştiği (Hart & Dowell, 2011) ve tedarik zincirine entegre edildiğinde sürdürülebilirlik değerinin arttığı belirtilmektedir (Seuring & Müller, 2008). Bu çalışmanın bulguları da bu görüşleri desteklemektedir.

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmelerde hem operasyonel verimlilik (enerji, maliyet, kaynak yönetimi) hem de stratejik değer (imaj, rekabet avantajı, çalışan bağlılığı) yarattığı görülmektedir. Bu bulgu, kurumsal sürdürülebilirliğin yalnızca uyum odaklı değil, aynı zamanda değer yaratma temelli bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

B. İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Süreçlerine İlişkin Nitel Bulgular

○ Kurumsal sürdürülebilirlik planlamasına yönelik nitel bulgular

Katılımcı ifadeleri, sürdürülebilirlik planlamasının kurumsal stratejiye entegre edilerek risk analizi ve hedef belirleme süreçleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. K1, *çevre ve iş sağlığı-güvenliği hedeflerinin üst yönetim tarafından stratejik planlara yansıtıldığını ve yıllık olarak güncellendiğini* belirtmiştir. Hedeflerin belirli senaryolar doğrultusunda risk odaklı şekilde revize edilmesi ve iç denetim raporlarıyla takip edilmesi, planlamanın sistematik bir yapıda yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

K2 ise *sürdürülebilirlik hedeflerinin artık kurumsal vizyon ve performans göstergelerinin bir parçası haline geldiğini* ifade etmiş; çevresel ve İSG hedeflerinin metriklere dayalı olarak takip edildiğini belirtmiştir. Ayrıca hedeflerin birimler arasında paylaştırılması, süreçlerin organizasyonel düzeyde yaygınlaştırılmaya çalışıldığını göstermektedir. Benzer şekilde K3, kurumsal strateji doğrultusunda aksiyon planları oluşturulduğunu ve bu planların performans hedefleriyle ilişkilendirildiğini vurgulamıştır.

K4, 2023 yılında başlayacak sürdürülebilirlik raporlama sürecine hazırlık kapsamında enerji verimliliği, geri dönüşüm ve kaynak kullanımı gibi alanlarda belirlenen hedeflerin bu çerçevede yapılandırıldığını ifade etmiştir. K5 ise *CO₂ azaltımına yönelik hedeflerin senaryolarla modellenerek değerlendirilmesi gerektiğini* belirtmiş; bu yaklaşım ileriye dönük çevresel planlamada tahminsel yöntemlerin kullanıldığını göstermektedir.

Bulgular, sürdürülebilirlik planlamasının işletmelerde yalnızca reaktif bir süreç olarak değil, risk yönetimi, hedeflendirme ve performans izleme mekanizmalarına entegre edilerek stratejik düzeyde ele alındığını göstermektedir. Üst yönetim kararlılığı planlamanın temel itici gücü olmakla birlikte, hedeflerin farklı birimlere dağıtılması sürecin kurumsal yaygınlaşmasını desteklemektedir.

Literatürde de sürdürülebilirlik stratejisinin üst yönetim taahhüdü ile kurumsal planlama sistemlerine entegrasyonunun etkili sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Epstein & Buhovac, 2014; Engert & Baumgartner, 2016). Bu doğrultuda, araştırma bulguları kurumsal sürdürülebilirliğin sadece çevresel veya operasyonel düzeyde değil, stratejik yönetim kapsamında planlanması gerektiğini göstermektedir.

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

Katılımcı ifadeleri, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmelerde süreç yönetimi, raporlama sistemleri, çalışan katılımı ve dijital altyapı destekleriyle uygulamaya geçirildiğini göstermektedir. K1, çevre, iş sağlığı ve güvenliği ve kalite yönetimi sistemlerine yönelik raporlama tabloları oluşturarak “kurumsal hafızanın korunmasının” amaçlandığını ifade etmiştir. İş gücü devir hızının yüksek olduğu birimlerde bilgi kaybını önlemek amacıyla süreç dokümantasyonu yapılması, sürdürülebilirliğin kurumsallaştırılmasına yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

K2, sürdürülebilirlik uygulamalarının ERP sistemlerine entegre edildiğini ve bu sistem üzerinden hem uygunsuzlukların hem gelişim alanlarının izlenebildiğini belirtmiş; çalışan öneri formlarının kalite birimiyle paylaşılmasıyla çalışan katılımının teşvik edildiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik uygulamalarının yalnızca sonuçların izlenmesiyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda iyileştirme süreçlerini tetiklediğini göstermektedir.

Benzer şekilde K3, çalışanların eğitim ve yetkilendirme süreçleriyle aktif biçimde sürece dahil edilmesinin sürdürülebilirliğin “tepeden inme değil, tabandan yukarıya yayılan bir yaklaşım” olması gerektiğini belirtmiştir. K4’ün iç tetkik raporları aracılığıyla eksikliklerin belirlenip düzeltici faaliyetlere dönüştürüldüğünü vurgulaması, sürekli iyileştirme döngüsünün kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. K5 ise verimlilik çalışmaları sonucunda tüketimlerde iyileştirme sağlandığını belirtmiş, ancak ISO yönetim sistemi eksikliğinin sistematik gelişimin hızını sınırladığını ifade etmiştir.

Bu bulgular, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulamasında dijital raporlama sistemleri, süreç dokümantasyonu, çalışan katılımı ve iç tetkikler gibi araçların önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu yapıların birlikte kullanılması hem kurumsal

hafıza oluşumunu desteklemekte hem de sürdürülebilirliğin işletme çapında benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Literatürde de sürdürülebilirlik faaliyetlerinin etkin uygulanmasında kurumsal hafıza yönetimi, iç süreçlerin sistematik şekilde belgelenmesi ve çalışan katılımının sürece dahil edilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Benn et al., 2014; Epstein & Buhovac, 2014). Bulgular, sürdürülebilirliğin yalnızca yönetim sistemi düzeyinde değil, aynı zamanda kurumsal kültürün bir parçası olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

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

Katılımcı ifadeleri, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin koordinasyonunda hem kurum içi hem de dış paydaşlarla iletişimi kapsayan bütüncül bir yaklaşım benimsendiğini göstermektedir. K1, paydaş analizi sonrasında çalışanlara yönelik eğitim temelli bilgilendirme çalışmaları yürütüldüğünü ve *intranet ile personel portalı gibi dijital araçların aktif olarak kullanıldığını* ifade etmiştir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliğin yalnızca belirli birimlerde değil, tüm çalışanlara yayılan kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmeye çalışıldığını göstermektedir.

K2 ise koordinasyonun yalnızca iç süreçlere değil, müşteri beklentilerine göre şekillenebildiğini belirtmiş; belirli müşterilere verilen sürdürülebilirlik taahhütlerinin işletmenin iletişim stratejisini doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bu durum, sürdürülebilirlik koordinasyonunun sadece kurumsal süreçlerle sınırlı kalmayıp, ticari ilişkiler ve rekabet stratejileriyle de bağlantılı yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

K3 ve K4'ün ifadeleri, koordinasyonun daha çok yüz yüze toplantılar, saha bilgilendirmeleri ve kurumsal iletişim uzmanları aracılığıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir. K4'ün düzenli iç toplantılara ve saha çalışanlarına yönelik bilgilendirmelere vurgu yapması, sürdürülebilirlik koordinasyonunun tüm operasyonel seviyelere yayıldığını göstermektedir. K5 ise her birimin sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin raporlama ve veri paylaşımı yaparak *“takım çalışmasına dayalı”* bir koordinasyon modeli benimsendiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım, yatay iş birliğinin süreç yönetiminde önemli bir rol üstlendiğine işaret etmektedir.

Bulgular, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin koordinasyonunda dijital iletişim araçları, paydaş temelli yönetim, saha ekiplerinin aktif bilgilendirilmesi ve birimler arası yatay iş birliğinin ön plana çıktığını göstermektedir.

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

Katılımcı ifadeleri, sürdürülebilirlik uygulamalarının kontrol süreçlerinin sistematik olarak yürütüldüğünü ve bu süreçlerin iç/dış denetim mekanizmalarıyla desteklenerek performans yönetimi sistemlerine entegre edildiğini göstermektedir. K1, alt yüklenici firmalara yönelik yıllık denetim planlarının oluşturulduğunu ve bu denetimlerin iş sağlığı ve güvenliği, çevre ve operasyonel riskler doğrultusunda yürütüldüğünü ifade etmiştir. Ayrıca, *“yılada bir risk ve hedef takibi çalışması yapılıyor”* ifadesiyle performans izlemenin proaktif kontrol süreçleriyle ilişkilendirildiği görülmektedir.

K2 ise, iç denetim süreçlerinin kurumsal yönetim sistemiyle bütünlüklerlediğini ve “tüm birimlere ufak çaplı iç denetimler yapıyorum” diyerek denetimin yalnızca raporlama değil, gelişime yönelik aksiyon takibi ile birlikte yürütüldüğünü vurgulamıştır. K3, kontrol süreçlerinin ISO 9001 ve ISO 14001 gibi standartlara bağlı olarak gerçekleştirildiğini ve bu sürecin yalnızca eksik tespit etmekten öte “sürekli iyileştirme yaklaşımını desteklediğini” belirtmiştir.

K4, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ilerleyen dönemlerde yönetimin gözden geçirme toplantılarına (YGG) dahil edileceğini ifade ederek kontrol sürecinin stratejik karar alma düzeyine taşınacağını belirtmiştir. Ayrıca satın alma süreçlerinde sürdürülebilirlik kriterlerine uygunluk değerlendirmelerinin yapılması, kontrolün yalnızca uygulamaya yönelik değil, tedarik zinciri perspektifiyle de yürütüldüğünü göstermektedir. K5 ise iç denetimlerin yanı sıra dış denetimlerin sürdürülebilirlik raporlamalarıyla entegre biçimde ilerlediğini, denetim sonuçlarının organizasyonel risklerin belirlenmesinde ve iyileştirme planlarının oluşturulmasında etkin rol oynadığını ifade etmiştir.

Bulgular, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kontrolünün yalnızca mevzuat uyumu çerçevesinde değil, performans izleme, risk yönetimi ve sürekli iyileştirme döngüsüne (Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al / PUKÖ) entegre şekilde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ile bu farkındalığın yönetim süreçlerine entegrasyonu arasındaki ilişkiyi bütüncül biçimde ele alması bakımından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Nitel bulgular, işletmelerin sürdürülebilirlik kavramını yalnızca çevresel duyarlılık olarak değil; aynı zamanda sosyal eşitlik, ekonomik verimlilik, kaynak yönetimi ve kurumsal dayanıklılık çerçevesinde değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliğin entegre yönetim modeli olarak ele alınması gerektiğini savunan Porter ve Kramer (2011) ile Demiray (2024) gibi güncel çalışmalarla uyumludur.

Katılımcı ifadelerine göre sürdürülebilirlik uygulamaları, özellikle enerji verimliliği, atık yönetimi, karbon-su ayak izi ölçümü, çalışan refahı ve inovasyon alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu sonuçlar, Schaltegger et al. (2014) ve Sarkis et al. (2010) tarafından ileri sürülen, sürdürülebilirliğin hem çevresel hem de kurumsal performansı iyileştirme yönündeki etkisiyle tutarlılık göstermektedir. Özellikle çalışan bağlılığı, marka değeri ve paydaş güveninin artması, sürdürülebilirlik uygulamalarının yalnızca maliyet unsuru değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir yatırım olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularına göre sürdürülebilirlik yönetim süreci; (i) farkındalık, (ii) planlama, (iii) uygulama, (iv) koordinasyon ve (v) kontrol olmak üzere beş temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar arasında üst yönetim kararlılığı ve hedef belirleme süreci belirleyici konumdadır. Ancak işletmeler farkındalık düzeyinde güçlü olmakla birlikte, bu farkındalığın stratejik yönetim yapılarına sistematik biçimde yansıtılmasında eksiklikler yaşamaktadır. Kurum içinde sürdürülebilirlik biriminin bulunmaması, süreçlerin çoğunlukla dağınık şekilde yürütülmesine neden olmaktadır.

Bu durum, literatürde sürdürülebilirlik performansının iyileştirilmesi için merkezi koordinasyon ve birimler arası entegrasyonun zorunlu olduğu yönündeki bulgularla (Gattiker & Carter, 2010; Epstein & Buhovac, 2014) örtüşmektedir.

Araştırmada destekleyici faktörler arasında üst yönetim desteği, mevzuat baskısı (örn. Yeşil Mutabakat), paydaş talepleri ve çevresel risklerin yönetimi öne çıkarken; yüksek maliyet algısı, kurumsal iç iletişim yetersizliği ve veri takibi zorlukları engelleyici unsurlar olarak belirlenmiştir. Özellikle maliyet odaklı bakış açısının kısa vadeli getirilere dayandığı, buna karşılık sürdürülebilirliğin uzun vadede kurumsal dirençliliği güçlendiren bir stratejik yaklaşım olduğu görülmektedir.

Araştırmanın sonuçları, işletmelerin sürdürülebilirlik farkındalığına sahip olduklarını ancak bu farkındalığı stratejik karar alma, raporlama, performans izleme ve kurumsal yapılandırma süreçlerine tam olarak entegre edemediklerini göstermektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim sistemlerine entegre edilmesini destekleyecek model tabanlı, yapılandırılmış bir stratejik yönetim yaklaşımına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin:

- Kurum bünyesinde sürdürülebilirlik birimi kurması,
 - Sürdürülebilirlik hedeflerini performans göstergeleri ve risk yönetimiyle ilişkilendirmesi,
 - Birimler arası koordinasyonu merkezi yapı üzerinden yönetmesi,
 - Çalışan katılımını sürekli iyileştirme süreçlerine dahil etmesi,
 - Dijital raporlama ve izleme sistemlerini geliştirmesi
- önerilmektedir.

Bu çalışma, sürdürülebilirlik farkındalığı ile yönetim süreçlerinin birlikte ele alındığı nadir nitel araştırmalardan biri olması nedeniyle literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Gelecek araştırmaların farklı sektörlerde karşılaştırma yapması, bölgesel sürdürülebilirlik dinamiklerini analiz etmesi ve önerilen stratejik yönetim modellerinin uygulamaya dönük etkilerini değerlendirmesi önerilmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik birimlerinin organizasyon yapısındaki konumu ve model tabanlı yaklaşımın performansa etkisinin ölçülmesi, ileride yapılacak çalışmalar için önemli araştırma alanları sunmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

1. yazar %60 oranında, 2. yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Ahmed, M., Mubarik, M. S., & Shahbaz, M. (2021). Factors affecting the outcome of corporate sustainability policy: a review paper. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-22.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European business review*, 23(4), 353-367.
- Asif, M., & Searcy, C. (2014). Towards a standardised management system for corporate sustainable development. *The TQM Journal*, 26(5), 411-430.

- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- Bastas, A., & Liyanage, K. (2019). *Setting a framework for organisational sustainable development*. Sustainable Production and Consumption, 20, 207-229.
- Briassoulis, H. (2001). Sustainable development and its indicators: through a (planner's) glass darkly. *Journal of environmental planning and management*, 44(3), 409-427.
- Broman, G. I., & Robert, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of cleaner production*, 140, 17-31.
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Govindan, K., Garza-Reyes, J. A., Benhida, K., & Mokhlis, A. (2017). A framework for the integration of Green and Lean Six Sigma for superior sustainability performance. *International Journal of Production Research*, 55(15), 4481-4515.
- Compact, U. G. Accenture (2013). Architects of a better world. The UN Global Compact–Accenture CEO Study on Sustainability.
- Станіславик, О., & Замлинський, В. (2023). Sustainability of Business Development In Strategic Management. Modeling The Development of The Economic Systems, (1), 37-44.
- Demiray, B. (2017). İşletmelerin ekogirişimcilik faaliyetleri kapsamında sürdürülebilir (temiz) üretim uygulamaları: Arçelik buzdolabı fabrikası örneği (Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi).
- Demiray, B. (2024). İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi: Eskişehir'de faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma ve model önerisi. (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Türkiye).
- Derqui, B. (2020). Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinational firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2712-2723.
- Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American journal of community psychology*, 41, 327- 350.
- Dyck, B., Manchanda, R. V., Vagianos, S., & Bernardin, M. (2023). Sustainable marketing: an exploratory study of a sustain-centric, versus profit-centric, approach. *Business and Society Review*.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2021). Competing corporate sustainability perceptions in a global retail organization. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(4), 449-465.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy– bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of cleaner production*, 113, 822-834.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Greenleaf Publishing.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Garvare, R., & Isaksson, R. (2001). Sustainable development: extending the scope of business excellence models. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 11- 15.
- Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of operations management*, 28(1), 72-85.
- 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.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

- Gürül, B. (2019). *Sürdürülebilir üretim göstergelerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansına etkisinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Hardjono, T.W., ten Have, S. and ten Have, W.D. (1996), *The European Way to Excellence*, European Quality Publications, London.
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452.
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A. M. (2017). Corporate sustainability at a crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 1-10. <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>
- Korkmaz, D. H. (2020). *Yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik algısı ve farkındalık düzeylerini tespiti yönelik bir araştırma: BIST Bursa şirketleri araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Lee, K. H., & Saen, R. F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber. (Çev. Ed. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mills, A. J. (2003). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Pearson Education.
- Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of cleaner production*, 136, 134-146.
- Mucan, B., Kayabaşı, A., & Madran, C. (2016). Yöneticilerde sürdürülebilirlik algısı ve firma uygulamalarına yönelik değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 57-72.
- Patton, Q. M. (2014) Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (Çev Edt: Bütün, M. ve Demir, S. B). Ankara: PegemA.
- Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126385.
- Salvioni, D. M., Gennari, F., & Bosetti, L. (2016). Sustainability and convergence: the future of corporate governance systems?. *Sustainability*, 8(11), 1203.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. ve Adenso- Diaz, B. (2010). "Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training". *Journal of Operations Management*, 28(2): 163-176.
- Schaltegger, S., Harms, D., Hörisch, J.Windolph, S. E. vd. (2013). *International Corporate Sustainability Barometer*. Center for Sustainability Management e.V., Leuphana University Lüneburg, Lüneburg, Germany.
- Schaltegger, S., Windolph, S. E., Harms, D., & Hörisch, J. (2014). Corporate sustainability in international comparison. State of practice, opportunities and challenges.
- Siegel, S. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of management perspectives*, 23(3), 5- 16.
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2008). Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization, *Journal of Public Relations Research*.
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.
- Steuere, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of business ethics*, 61, 263-281.
- Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative. *Journal of business ethics*, 131, 469-486.

- Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: A conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82(4), 334–339. <https://doi.org/10.1002/jctb.1675>
- Windolph, S. E., Harms, D., & Schaltegger, S. (2014). Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 272-285.
- Witjes, S., Vermeulen, W. J., & Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153, 528-538.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*; World Business Council for Sustainable Development: Geneva, Switzerland.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6. baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zenginkuzucu, D. M. (2019). Sürdürülebilirlik stratejileri bağlamında Türkiye’de Birleşmiş Milletler Global Compact Programı katılımcısı firmalar üzerine bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 181–200.

SUMMARY

Corporate sustainability refers to the ability of businesses to continue their activities through a management approach that integrates economic, environmental, and social dimensions. Today, sustainability is seen not only as a social responsibility obligation but also as a strategic requirement that supports competitive advantage and long-term success. Although sustainability awareness among businesses is increasing, many enterprises face challenges in integrating this awareness into their management processes. For sustainability management to be effective, enterprises must embed sustainability principles into their decision-making mechanisms and operational structures. However, many firms struggle with this integration and often engage in sustainability practices mainly to fulfil regulatory requirements.

The primary aim of this study is to examine enterprises’ sustainability awareness and the extent to which this awareness is reflected in their management processes. A qualitative research design was employed to explore the sustainability approaches of enterprises operating in five sectors affiliated with the Eskişehir Chamber of Industry. Semi-structured interviews were conducted with representatives from enterprises in the machinery-metal, food, plastics-chemistry, transport-logistics, building materials, and environment-recycling sectors, and the data were analysed using descriptive analysis.

The findings show that although enterprises possess a general awareness of sustainability, this awareness is not fully integrated into strategic decision-making. Sustainability practices are mostly considered at the operational level and are framed around reducing environmental impacts, increasing resource efficiency, and engaging in social responsibility activities. However, several structural and managerial barriers hinder the integration of sustainability into business strategies.

Legislation, customer expectations, global sustainability standards, and competitive pressures are the main drivers that enhance sustainability awareness. On the other hand, cost concerns, shifting managerial priorities, limited corporate capacity, and organizational resistance are among the key obstacles to more effective

sustainability practices. Senior management support is a critical factor in successfully managing sustainability processes. Additionally, enterprises need to set strategic goals, establish performance measurement systems, and create dedicated sustainability units to better integrate sustainability into their organizational structure.

The findings suggest several strategic steps businesses should take to embed sustainability more effectively into their management processes. These include adopting sustainability-oriented management models, providing training to increase employee awareness, and regularly monitoring sustainability performance. Developing sector-specific sustainability models is also recommended to improve practice.

This study contributes to the literature by examining sustainability awareness together with management processes. The results show that although enterprises demonstrate a certain level of awareness, they fall short in effectively integrating this awareness into managerial structures. Businesses need to view sustainability not only as a compliance obligation but also as a source of competitive advantage and long-term value creation. Future research may explore sectoral differences in more depth and examine how enterprises can implement sustainability strategies more effectively.