

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN KURUMSAL  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: İŞLETMELERİN KURUMSAL  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMALARI ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**TUNÇ GÜNEL**

**TEZ DANIŞMANI**

**YRD. DOÇ. DR. MEHMET ÇAKAR**

**ANKARA – 2017**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 06 / 09 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Tunç GÜNEL

Öğrencinin Numarası : 21420135

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Programı : İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Tez Başlığı : Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Uygulama

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 105 sayfalık kısmına ilişkin, 11/08/2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından "Turnitin" adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay  
11/08/2017

Öğrenci Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

### Kabul ve Onay Sayfası

Tunç GÜNEL tarafından hazırlanan “Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 05.09/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN- Başkent Üniversitesi



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCI- Çankaya Üniversitesi



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR (Tez Danışmanı) - Başkent Üniversitesi



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2017

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Türkiye’de ve dünyada kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili bir yasal zorunluluk bulunmamasına rağmen, son zamanlarda işletmeler tarafından yayınlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının sayısındaki artış, bu raporların hazırlanması, uygulaması ve takibi için personel istihdam edilmesi ve işletme stratejilerinin belirlenmesinde konuya verilen önemin artması gibi pek çok neden sonucunda “kurumsal sürdürülebilirlik” kavramı iş dünyasında oldukça popüler bir konu haline gelmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; Çalışmanın amacı, Türkiye’deki işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıkları ve eğilimlerinin Kurumsal Kuram perspektifinde ortaya konmasıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde tezin kuramsal alt yapısını oluşturan Kurumsal Kurama ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmiş, ikinci bölümünde ise kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına ve kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalara ve ülkemizde yayınlanan raporların detaylarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Türkiye’deki işletmelerde çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik algılarını ve işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaları asıl ortaya koyma nedenlerini ölçümlemeye yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; Türkiye’deki işletmelerin büyüklükleri ve/veya yabancı paydaş mevcudiyetleri ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik farkındalıkları ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcudiyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Buna ek olarak; Türkiye’deki işletmelerin zorlayıcı ve taklitçi baskılar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına uygun davranış sergileme eğilimi gösterdikleri, buna karşın normatif baskılara maruz kalmadıkları gözlemlenmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Ekonomik Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik, Sosyal Sürdürülebilirlik*

## ABSTRACT

Although there isn't any legal obligation for corporate sustainability applications in Turkey and around the world, corporate sustainability has become a popular issue in the business world due to many reasons such as increasing number of published corporate sustainability reports, the preparation, implementation and control processes of these reports. With this way, the purpose of the study is to put forward the awarenesses and tendencies of enterprises in Turkey regarding corporate sustainability.in the perspective of Institutional Theory.

In the first part of the study, a conceptual framework was drawn for the Institutional Theory which constitutes the organizational perspective of my thesis; then in the second part, explanations about understanding of corporate social responsibility and corporate sustainability were given. In the third part of the study, a field research was conducted to measure the corporate sustainability perception of some companies in Turkey and their views on sustainability reports. As a result of the study, it has been observed meaningful relationships between either the size or existence of foreign stakeholders of companies and their awareness or practice of corporate sustainability. In addition, it has been seen that companies have a tendency to exhibit behavior appropriate to the understanding of corporate sustainability due to the compelling and copycat pressures, in contrast, it has been seen that these companies haven't been subjected to normative pressures.

*Keywords: Institutional Theory, Corporate Sustainability, Economic Sustainability, Environmental Sustainability, Social Sustainability*

## İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I. KURUMSAL KURAM .....	12
1.1. Kurum ve Kurumsallaşma .....	12
1.2. Kurumsal Kuramın Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci .....	14
1.2.1. Eski Kurumsal Kuram .....	15
1.2.2. Yeni Kurumsal Kuram .....	18
1.3. Kurumsal Kuramın Temel Unsurları .....	22
1.3.1. Kurumsal Çevre .....	22
1.3.2. Kurumsal Meşruiyet ve Eşbiçimcilik (İzomorfizm).....	23
1.3.3. Kurumsal Değişim.....	27
BÖLÜM II. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....	30
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi .....	30
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	32
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	37
2.3.1. Ekonomik Sorumluluk.....	38
2.3.2. Yasal Sorumluluk .....	38
2.3.3. Etik Sorumluluk.....	39
2.3.4. Hayırseverlik Sorumluluğu .....	39
2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	39
2.4.1. Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	40
2.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	46
2.4.3. Çevresel Sürdürülebilirlik ve Türkiye'deki Çevresel Çalışmalar.....	49
2.4.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları .....	52
2.4.4.1. Uluslararası Alanda Yayımlanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporları .....	54
2.4.4.2. Türkiye'de Yayımlanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporları .....	56
BÖLÜM III. UYGULAMA .....	66
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	66
3.2. Örneklemin Özellikleri .....	68
3.3. Araştırma Formuna İlişkin Bulgular .....	88
3.3.1. Araştırma Sorusu 1 ile ilgili Bulgular .....	93

3.3.2 Araştırma Sorusu 2 ile ilgili Bulgular .....	99
3.4. Mülakatlara İlişkin Bulgular .....	101
BÖLÜM IV. SONUÇ .....	109
KAYNAKLAR .....	113
EKLER .....	121
EK-1 .....	121
EK-2 .....	123
EK-3 .....	127



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Görüşler .....	33
Tablo 2. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli .....	38
Tablo 3. BMİDÇS EK-I ve EK-II Listesi.....	41
Tablo 4. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi.....	72
Tablo 5. İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıkları Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 6. İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıklarına İlişkin Ki-Kare Testi Sonuçları .....	95
Tablo 7. İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişki .....	95
Tablo 8. İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuçları .....	96
Tablo 9. İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıkları Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 10. İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıklarına İlişkin Ki-Kare Testi Sonuçları .....	97
Tablo 11. İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişki .....	98
Tablo 12. İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-kare Testi Sonuçları.....	98
Tablo 13. İşletmelerin Yabancı/Çok Uluslu Paydaşa Sahip Olma Durumları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıkları Arasındaki İlişki .....	99
Tablo 14. İşletmelerin Yabancı/Çok Uluslu Paydaşa Sahip Olma Durumları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıklarına İlişkin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	100
Tablo 15. İşletmelerin Yabancı Paydaş Oranları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Uygulamaları Arasındaki İlişki .....	100
Tablo 16. İşletmelerin Yabancı Paydaş Oranları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-kare Testi Sonuçları.....	101



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Örgütlerin Kurumsallaşma Süreci .....	14
Şekil 2.Kurumsal Değişim Aşamaları .....	28
Şekil 3. Sürdürülebilirlik Boyutları .....	44
Şekil 4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları .....	47



## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alan İşletmelerin Kaç Yıldır Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu Yayınladığına İlişkin Bilgiler .....	70
Grafik 2. Katılımcıların Yaşları .....	83
Grafik 3. Katılımcıların Cinsiyetleri .....	83
Grafik 4. Katılımcıların Eğitim Durumu .....	84
Grafik 5. Katılımcıların Sektördeki Deneyimleri .....	84
Grafik 6. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerdeki İş Deneyimleri .....	85
Grafik 7. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler .....	86
Grafik 8. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Personel Sayıları .....	87
Grafik 9. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Ciroları .....	87
Grafik 10. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Pozisyonları .....	88
Grafik 11. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerde Kendilerine Rapor Eden Kaç Kişi Olduğuna İlişkin Bilgiler .....	89
Grafik 12. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Yabancı/Çok Uluslu Paydaşlarına İlişkin Bilgiler .....	89
Grafik 13. Katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarından Haberdar Olup Olmama Durumuna İlişkin Bulgular .....	90
Grafik 14. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarından Haberdar Olan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumuna İlişkin Bulgular .....	90
Grafik 15. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Olan İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlama Durumuna İlişkin Bulgular .....	91
Grafik 16. İşletmelerinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Olan Katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Görev Alıp Almama Durumuna İlişkin Bulgular .....	91
Grafik 17. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olduğu İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Hangi Birim/Departman Tarafından Yürütüldüğüne İlişkin Bulgular .....	92
Grafik 18. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olduğu İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Hangi Boyutla İlgili Olduğuna İlişkin Bulgular .....	93

## GİRİŞ

İşletmelerin temel amaçları olan karını maksimize etme ve uzun dönemde hayatta kalma amacı artık günümüzün rekabetçi ve her geçen gün farklılaşan iş dünyasında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için yeterli kriterler olarak görülmemektedir. Öyle ki günümüzde işletmeler rakiplerine kıyasla sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için bir yarış içerisine girmişlerdir.

Sosyal sorumluluk anlayışı ile birlikte ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramları günümüzde artık pek çok işletme için büyük önem arz etmektedir. Nitekim işletmeler artık sadece kendi çıkarlarını ve karını maksimize etmeyi değil, işletmenin çevresinde yer alan tüm paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını, çıkarlarını maksimize etmeyi amaç edinmişlerdir. Bu anlayışın temelinde ise işletmelerin rakiplerine kıyasla fark yaratabilme ve uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük elde edebilme amacı yer almaktadır. Bu nedenle çalışmanın konusu “işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekte ne amaçla yaptıkları” sorusu doğrultusunda şekillendirilmiştir.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili sergiledikleri tutumların, ortaya koydukları uygulamaların ve bu doğrultuda yayınladıkları raporların kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesini esas alan bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının teorik alt yapısını ve çalışmanın da temelini oluşturan kuramsal kuramın ortaya çıkışı ve gelişim süreci ele alınarak kurumsal kuramın temel unsurları olan kurumsal çevre, kurumsal meşruiyet ve eş biçimcilik (izomorfizm) ile kurumsal değişim kavramları irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal sürdürülebilirliğin temelinde yer alan sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ele alınarak, Carroll (1991)'ın ortaya koyduğu kurumsal sosyal sorumluluk piramidi doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluğu incelenmiştir. İzleyen başlıklarda ise kurumsal sürdürülebilirliğe kavramsal açıdan açıklık getirilerek kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları ele alınmış ve ardından çevresel sürdürülebilirlik boyutu ile ilgili dünyada ve Türkiye’de yapılmış olan çalışmalara

değinilmiştir. Bu doğrultuda gerek uluslararası alanda yayınlanmış olan gerekse BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını ne amaçla yaptıklarına, bu uygulamaları ve raporlamaları ortaya koyarken herhangi bir baskıya maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma üç aşamadan oluşmakta olup, ilk aşamasında 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise; işletmelerin büyüklüğüne ve yabancı paydaş sahipliğine göre kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin farkındalıklarının değerlendirilmesi amacıyla Ankara Ticaret Odası, Ankara Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 97.613 işletmede çalışan 594 katılımcı üzerinde bir araştırma formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın üçüncü aşamasında ise; Kurumsal Sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut olan büyük ölçekli 3 farklı işletmenin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek kurumsal sürdürülebilirlik ile eş biçimciliğin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın teorik alt yapısını oluşturan kurumsal kuram perspektifinden işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıklarını ve eğilimlerini incelemek üzere yapılan keşfedici ve betimleyici araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını zorlayıcı ve taklitçi baskılar doğrultusunda gerçekleştirildiği, buna karşın normatif baskılar ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir.

## BÖLÜM I. KURUMSAL KURAM

### 1.1. Kurum ve Kurumsallaşma

İşletmeleri 1970'lerden bu yana etkisi altına alan kurumsal kuram perspektifinden bakabilmek için bu kapsamda bir kavramsal çerçeve çizmek yararlı olacaktır. Bu amaçla öncelikle örgüt, kurum ve kurumsallaşma kavramları tanımlanacak daha sonra ise kurumsallaşma sürecinin nasıl oluştuğu üzerinde durulacaktır.

Meyer ve Rowan (1997: 340) örgütü; birbirleriyle etkileşim içerisinde olan ve ortak bir amacı gerçekleştirmeye hevesli bireylerin bir arada olduğu örgütsel alan olarak tanımlamıştır.

Chester Barnard ise örgütü; iki veya daha fazla bireyin bilinçli bir şekilde eşgüdümlü hale getirilen etkinlikler sistemi olarak tanımlamış ve işletmelerin hayatta kalabilmeleri için iki temel koşul olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; etkililik ve yeterlidir. Etkililik, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesiyle ya da amaçların gerçekleştirilme düzeyiyle ilgiliyken; yetkililik, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya hevesli yeterli sayıda insanın bulunması ve bu insanların ihtiyaçlarını karşılama ile ilgilidir (Akkuzu, 2008: 4).

Selznick (1949)'e göre ise örgütler, belli bir amaca ulaşmak için birer araçtır ve örgütlerin her birinin kendine göre ayrı hayatları vardır. Zira örgüt üyeleri yeni değer yönelimleri geliştirerek örgüte belirgin karakterler kazandırır ve her zaman biçimsel rolleri içinde hareket etmezler. Bu nedenle örgüt ve kurum kavramları birbirlerinden ayrılmaktadır. Selznick (1948; 1949)'e göre bazı örgütler yalnızca birer akılsal araç iken, bazıları kendilerine özgü nitelikler geliştirerek kendilerini diğer örgütlerden farklılaştıran bir yeteneğe sahip olur ve “kurum” haline gelirler (Özen, 2015: 249-250).

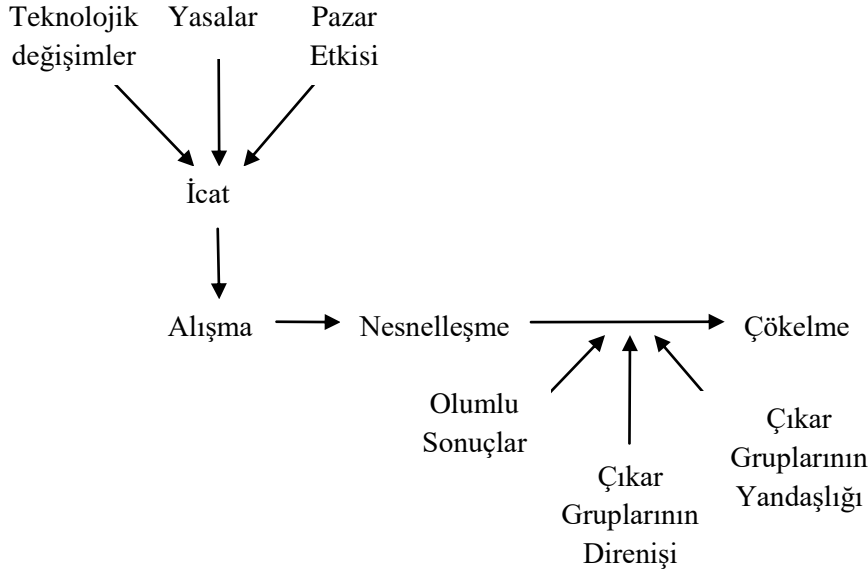
Sosyolojik perspektiften bakıldığında kurum; “Hukuk, din ve aile gibi belli başlı toplumsal ilgi alanlarını içine alan davranış kalıpları, halkın algı ve uygulayış biçimleri, töre ve görenek” olarak tanımlanmıştır (Marshall, 2003: 438). Benzer şekilde TDK tanımına göre hukuk; “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren,

genellikle devletle ilişkisi olan” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, 02.12.2016).

Vander Zanden (1986, 50) ise kurumları, sosyal hayatın örgütlendiği, yönetildiği ve içinde gerçekleştiği alanlar olarak tanımlamış ve kurumların, bireylerin sosyal hayatlarında karşı karşıya kaldıkları problemlerle başa çıkmak için kullandıkları az ya da çok standart hale gelmiş çözüm yolları olduklarını vurgulamıştır. Bu doğrultuda kurumların; bireylerin belirli ilişki ağlarıyla donatıldığını ve bireylerin diğer bireylerle etkileşim halindeyken geliştirilmiş ortak bakış açıları ve beklentileri doğrultusunda davranış gösterdikleri yapılar olduklarını dile getirmiştir. Bu tanımlardan hareketle kurumların kurumsallaşma süreci için de pek çok tanım karşımıza çıkmaktadır.

Meyer ve Rowan (1977: 341) kurumsallaşma sürecini; dışsal bir gerçeklik kazanan ve kurumlar tarafından alışkanlık haline gelen, benimsenen eylemlerin kural benzeri bir statü kazanma süreci olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda kurumların devamlılığı, davranışlarının standartlaşması ve istikrar kazandırılması kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Kendirli ve Konak, 2014: 115). Vander Zanden (1986: 50) ise; kurumun kendisine özgü bir özellik kazanmış olan kalıplaşmış bir toplum anlayışını kurumsallaşma, bu niteliğin kazanılması sürecini ise kurumsallaşma süreci olarak tanımlamıştır.

Çavuş ve Demir (2011: 418)’e göre kurumsallaşma; genellikle örgütsel ve yönetsel açıdan yetersizliği olan örgütlerin kurumsallaşma sürecini ifade etmede kullanılan bir terim olarak ifade edilmiştir. Kabul görmüş bir önermeye göre de, bir işletmede uzmanlaşma seviyesi, profesyonelleşme ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi artarsa (yani süreçlerde standardizasyon sağlanmışsa) örgütlerin kurumsallaşma derecesi de artmaktadır (Gürol, 2011: 5). Tolbert ve Zucker (1996: 181-182)’e göre ise kurumsallaşma, yeni organizasyonel yapıların, yönetim uygulamalarının ve organizasyonel alanların ortaya çıkması, benimsenmesi ve kalıcı hale gelmesi olarak tanımlanmıştır. Zira örgütlerin ya kendi ürettikleri ya da çevresinden emsal alarak kullandıkları yapı ve uygulamaları seçtiklerini ve böylece benzer yapı ve uygulamaların organizasyonel çevrede herkesçe benimsenerek zamanla kalıcı hale eriştiğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda Tolbert ve Zucker kurumsallaşma sürecini Şekil.1 ile biçimselleştirmiştir.



**Şekil 1.** Örgütlerin Kurumsallaşma Süreci

**Kaynak:** Tolbert ve Zucker, 1996: 182.

## 1.2. Kurumsal Kuramın Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

Literatürde “Kurumsallaşma Yaklaşımı” (Institutionalization Theory) olarak da ifade edilen “Kurumsal Kuram” (Institutional Theory), organizasyon yapılarını ve uygulamalarını anlamada örgüt kuramlarının popüler modern yaklaşımları arasında yer almaktadır.

Kurumsal kuram, teknik çevreden ziyade kurumsal çevrenin niteliklerine göre örgütlerin yapı ve süreçlerinin şekillendiğini öne sürmekte; bunun nedenini ise kurumsal çevrenin, örgütlerin verimlilik çıktılarına değil, “toplumsal kabul görme”ye dayalı yapı ve süreçlere sahip olması olarak açıklamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977’den akt. Sözen ve Basım, 2015: 257-258). Bu doğrultuda kurumsal kuramın, örgüt ile kurumsal çevre ilişkisini idrak etmede kullanılan sosyolojik bir bakış açısı sunduğu söylenebilir (Dinçer, 2013: 10; Gürol, 2011: 17). Bu amaçla kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin, dahil oldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda şekillendiğidir (Özen, 2015: 240-241).

Ortaya çıkışı 1970'lerin öncesinde Marx Weber'in ortaya koyduğu "ideal tip" ve "bürokrasi yaklaşımı" ile anılmaya başlanmış olan kurumsal kuram, işletmelerin yönetim yapı ve uygulamalarını anlamada 1970lerden sonra üzerinde önemle durulan bir yaklaşım haline gelmiştir (Sözen ve Basım, 2015:258-259).

Kurumsal kuram Türkiye'de de son dönemde üzerinde çokça çalışılan bir çalışma alanı olmuştur. Öyle ki, Gürol ve diğerleri'nin 2004 yılında 12. Ulusal Yönetim Kongresi'nde sundukları bir bildiri, 50 kişilik bir örneklem üzerinden yaptıkları araştırmanın sonucunda, kurumsal kuramın 2004 yılı itibarıyla açık sistem yaklaşımı ile beraber üzerinde en çok çalışılan makro düzey örgüt teorisi olduğunu vurgulamışlardır (Gürol 2004'ten akt. Tayşir, 2014: 55). Türkiye kaynaklı kurumsal kurama katkı yapan çalışmalardan bazıları; Üsdiken (1996; 2003), Üsdiken ve Erden (2001), Üsdiken ve Pasadeos (1993), Sargut (1999), Özen (2002), Saatçioğlu (2004), Erçek (2004), Özkara ve Özcan (2004) ve Özen ve Berkman (2007)'dir. Bunların dışında pek çok uluslararası hakemli dergilerde yayınlanmış makaleler ve kongrelerde sunulmuş bildiriler de bulunmaktadır (Özen, 2015: 319).

### **1.2.1. Eski Kurumsal Kuram**

Selznick'in (1949 ve 1957) çalışmalarıyla bütünleşen ve günümüz örgütsel analizlerinde eski kurumsal kuram olarak söz edilen kuramın temelleri; olgunluk dönemindeki Emile Dürkheim, Max Weber, Charles Cooley, Everett Hughes, Talcott Parsons ve Robert K. Merton'ın sosyolojik bakış açısıyla yapmış oldukları çalışmalara kadar uzanmaktadır. Sözü edilen çalışmaların ortak noktası ve belki de kısıtları; kurumsal kuramı kültürel kaideler, inanç sistemleri ve sembolik sistemlerle, kısaca sosyal olgular vasıtasıyla açıklama gayreti göstermeleridir (DiMaggio ve Powell,1991 ve Scott, 1995'den akt. Özen, 2007: 245-246).

Weber'in sosyolojik bakış açısıyla ortaya koyduğu "ideal tip" bürokrasi her ne kadar kurum kavramına yer vermemiş olsa da gelenekler, yasalar vb. kaide sistemlerinin sosyal yapıları işaret ettiği ve şekillendirdiği görülmektedir. Weber'e göre bürokrasi, "Yasal-rasyonel toplumların en tipik örgütlenme ve yönetim biçimi"dir. Bu tanımdan hareketle Weber örgütlerin geniş kitleler halinde beraber çalışan insanların belli bir büyüklüğü aşmasıyla birlikte rasyonel ilkelere bağlı olarak örgütlenerek yönetildiklerini ifade etmektedir (Fry ve Nigro, 1996, DiPadova, 1996, Meyer ve Brown, 1977'den akt.



Bolat ve Seymen, 2006: 234). Weber'in bürokrasi yaklaşımında tanımladığı ideal tip biçimsel örgüt yapısı şu özellikleri içermektedir (Koçel, 2003: 217):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü,
- Açık bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ve kontrol,
- Örgütün her kademesinde işlerin nasıl yapılacağına ilişkin belirlenmiş ayrıntılı somut ilke ve yöntemler,
- Örgüt içi ilişkilerde rasyonellik,
- Teknik yetenek esasına dayalı insan kaynakları uygulamaları,
- Meşru (yasal) yetkinin uygulanması.

Weber, günümüzde kullanılan terminolojiyle kurumsalcılığı direkt olarak bir örgüt kuramına işaret etmemekle birlikte, öne sürdüğü ideal tip bürokratik örgüt modeli ile kurumsal çevrenin vurguladığı yasallığa değinmiştir (Bolat ve Seymen, 2006: 235).

Weber'den sonra ise takipçilerinden Parsons (1937; 1951) benzer şekilde sosyal davranışları açıklamak amacıyla objektif ve subjektif bakış açılarını bir araya getirmeye gayret göstermiştir. Parsons'a göre her sosyal sistemin hayatta kalabilmek için uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk fonksiyonlarını göstermeleri icap etmektedir. Zira örgütler, bir sosyal sistem olarak içinde buldukları çevrenin beklentilerine göre örgüt yapılarını dizayn ederek uyum, uygun metotlar tespit ederek amaca erişme, dayanışma sağlayarak entegre olma ve sistemin ayırt edici nitelikteki değerlerinin toplumsal değerlere adapte olmasını ve korunmasını sağlayarak meşruiyet gösterebilirler. Bu amaçla Parsons organizasyon yapılarını üç farklı seviyede ele almıştır. Bunlar; teknik, yönetsel ve kurumsal seviyelerdir. En alt düzeyde yer alan teknik sistem örgütün temel işini oluşturmakta, orta düzeyde yer alan yönetsel sistem örgüt-çevre ilişkisini ele almakta ve en üst seviyede yer alan kurumsal sistem ise örgütsel meşruiyetin gerçekleşebilmesi ve örgütlerin amaçlarına erişebilmeleri için toplumsal meşruiyetin sağlanması ile ilgilenmektedir (Scott, 2008: 13-14; Scott, 1992: 69; Thompson, 2003:10'dan akt. Sözen ve Basım, 2015: 259-260).

Parsons'ı takip eden öğrencisi Robert Merton ise Weber'in bürokrasi yaklaşımı üzerinde durarak bürokrasinin örgütler üzerindeki etkisi üzerine yeni bakış açıları sunmuştur. Parsons'tan ayrılan yönü ise örgütlerin yalnızca topluma fayda sağlayacak sağlıklı fonksiyonlara sahip olmadıkları, aynı zamanda işlerliği olmayan bozuk fonksiyonlara da sahip olabilecekleri yönünde olmuştur. Bu çerçevede Merton, bürokrasinin kalıplaşmış yapılaraya bağlı kalma yönünün, örgütlerin işlerliği olmayan bozuk yapılar oluşmasına ve toplumsal faydanın kısıtlanmasına neden olabileceğini ifade etmiştir. Parsons'ı takip eden bir diğer çalışma ise örgütlerde rasyonelliğe yönelik olarak Simon ve March tarafından yapılmıştır (Scott, 2008: 20-25'den akt. Dinçer, 2013: 13-14).

Eski kurumsal kuram üzerinde en etkili olan isimlerin başında Merton'un öğrencisi olan ve 1949 yılında ortaya koyduğu "TVA and the Grassroots" adlı çalışmasıyla literatüre katkı sağlayan Selznick gelmektedir. Selznick (1948) ilk olarak, organizasyonların kurumsal bakış açısıyla nasıl tanımlanmaları gerektiğine odaklanarak bir örgüt tanımı ortaya koymuştur. Selznick, örgütleri; bir tarafta belli amaçlara ulaşmak amacıyla tasarlanan verimlilik ve etkililik odaklı, ussal davranışın simgesi olan mekanik cihazlar, diğer yanda ise içinde bulunduğu çevrenin şart koştuğu baskılardan ve kendi mensuplarının sosyal niteliklerinden etkilenecek değişime ve gelişmelere adapte olan organik sosyal sistemler olarak tanımlamıştır (Scott, 2008: 21; Burrell ve Morgan, 1979: 153'den akt. Sözen ve Basım, 2015: 262).

Selznick'in ses getiren "TVA and the Grassroots" isimli çalışması, 1930'lu yıllarda ABD'nin Tennessee Vadisinin kalkınması amacıyla kurulan ve ABD merkezi otoritesine bağlı olmadan çalışabilen bir devlet kurumu olan "Tennessee Valley Authority" örgütünün faaliyetlerini incelemek üzere yapılmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda, zaman içerisinde kurumların program ve amaçlarının örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak farklılık göstermeye başladığı ve bunun yanı sıra kamu yararı gözetilerek planlanan örgüt amaç ve programlarının kişisel çıkarlara hizmet ettiği tespit edilmiştir. Bu görüşleriyle Selznick, günümüzde örgüt kuramları literatüründe çokça üzerinde durulan bakış açılarından biri olan Koşul Bağımlılık Kuramının da esin kaynağı olarak anılmaktadır. Selznick'in ortaya koyduğu çalışmalarla belirginleşen eski kurumsalcılık çerçevesi, günümüzde kurumsal kuram olarak literatürde yer alan yeni kurumsalcılığa dayanak teşkil etmektedir. Sonuç olarak eski kurumsalcılık perspektifinin; belli bir organizasyonun uygulamalarının, içinde bulunduğu politik ve sosyal çevre içerisinde nasıl

biçimlendiği üzerine odaklandığı ifade edilebilir (Özen, 2015: 251; Sözen ve Basım, 2015: 261- 262).

Kurumsal kuramın örgütsel analize sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Perrow: 1986: 164-166'dan akt. Özen, 2015: 251):

- Örgütleri bütüncül bir yaklaşımla incelemesi ve içinde bulunulan koşullara dayalı olarak farklı örgüt tiplerinin ortaya çıkabileceği düşüncesini ortaya koyması,
- Örgütlerin yalnızca bir araç olmadığı, bunun yanında kendi başına bir varlık olabileceği düşüncesini ortaya koyması,
- Örgütsel yapı ve süreçlerin oluşmasında çevresel koşullara uyum sağlamanın önemini vurgulaması.

### **1.2.2. Yeni Kurumsal Kuram**

Selznick'in 1950'lerde ortaya koyduğu çalışmalar ile şekillenen eski kurumsal kuramdan sonra Berger ve Luckmann (1967) tarafından bilgi sosyolojisi perspektifiyle ortaya konan çalışmalar yeni kurumsal kuramın izlerini taşımaktadır. Berger ve Luckmann (1967)'ye göre günlük gerçekler; toplumsal olarak kurulmuş sistemdir ve bu bağlamda sosyal gerçeklik ise, sosyal etkileşim sürecinde bireyler tarafından inşa edilir. Bu doğrultuda Berger ve Luckmann'a göre kurumsallaşma; toplumsal edinimlerin tekrarlanarak bu edinimlere farklı bireyler tarafından benzer anlamlar yüklenmesi sürecidir. Yani kurumsallaşma kendiliğinden değil, toplum içerisinde karşılıklı etkileşim ile yüklenen anlamlar vasıtasıyla kanıksamaya bağlı olarak oluşmaktadır (Sözen ve Basım, 2015: 262-263).

Meyer ve Rowan (1977) da yeni kurumsal kuramın öncü çalışmalarından olan “Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı” ile, bu dönemlerde hâkim olan koşul bağımlılık perspektifinin temel tezi olan “örgütlerde yapının, yapılan işin yöntemine bağlı olduğu” tezini sınınamışlardır. Yapılan çalışma sonucunda beklenenin aksine farklı bir sonuç elde edilerek, ortaya konan yeni uygulamaların verimlilik kaygısı yerine örgütsel meşruluk elde etmek çabası ile yapıldığı görülmüştür (Meyer ve Rowan, 1977'den akt. Sözen ve Basım, 2015: 263). Bir başka deyişle örgütler, kendi teknik verimliliklerini artırmak amacı yerine, dışsal olarak meşru olması nedeniyle bazı

kurumsallaşmış yapısal unsurları “törenselleşmiş” bir biçimde benimseyerek kendi yapılarına katar ve böylece hayatta kalma şanslarını artırır. Ancak kurumsal yapılarını içselleştirdiklerinde verimlilikten ödün vermek, teknik verimlilik bazlı kurumsal yapı oluşturduklarında ise örgütsel meşruiyetlerinin zarar görmesi riskini göze almak durumundadırlar. Örgütler bu ikiliği gidermek amacıyla bazen kısmi bazense kalıcı çözüm yollarına başvururlar. Kısmi çözüm yolları şu şekilde sıralanabilir (Meyer ve Rowan, 1977’den akt. Özen, 2015: 257):

- Törenselleşmiş kaidelere uymayı reddetmek,
- Teknik gereklilikleri gözlemlemeyi reddetmek,
- İçselleştirdikleri kurumsallaşmış yapı ile iş gerekliliklerinin birbiri ile çelişmesi konusunda dert yakınmak
- Teknik gerekliliklerin gereğine göre davranıp, ileriki vadede kurumsal yapıyı benimseyeceklerine ilişkin söz vermek.

Meyer ve Rowan (1977)’a göre örgütlerin bu çelişkiyi ortadan kaldırmak amacıyla öne sürdüğü kalıcı çözümler ise iki yol ile ifade edilmiştir. Bunlar;” ayırma” ve “güven yaratma”dır. Bu çözüm yollarından “ayırma” (decoupling) ile kastedilen; kurumsal örgütlerin şekilsel yapılarını günlük edimlerinden ayırmalarıdır. Bu yolla örgütler, bir taraftan kurumsallaşmış yapıyı içselleştirdiklerini göstererek meşruluklarını pekiştirecek, öte yandan da günlük edimlerini biçimsel yapının öngördüğünden bağımsız bir şekilde yürüterek verimliliğinden de ödün vermemiş olacaktır. İkinci kalıcı yol olan “güven yaratma” yolu ise, örgütlerin iyi niyet çerçevesinde ellerinden geleni yapmasını ve bunun yanında içsel ve dışsal oyuncular ile güvenilir olduğu imajını ortaya koymasını ifade etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977’den akt. Özen, 2015: 257-258). Meyer ve Rowan’ın çalışması ile aynı yıl yayınlanan Zucker (1977)’in “Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü” adlı makalesinde, kurumsallaşmanın artmasıyla kültürel kalıcılığın kendiliğinden gerçekleşeceği tezi öne sürülmüş ve mikro bir bakış açısıyla yeni kurumsalcı bakış açısına katkı yapılmıştır (Özen, 2015: 259-260).

Yeni kurumsalcılık ile ilgili çalışmalar, 1983 yılında DiMaggio ve Powell tarafından yayınlanan “Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimcilik ve Ortak Ussallık” adlı makale ve ardından 1991 yılında aynı yazarlarca yayınlanan (literatürde “turuncu kitap” olarak bilinen) “Örgütsel Analizde Yeni

Kurumsalcılık” adlı kitap ile 1995 yılında Scott tarafından yayınlanan “Kurumlar ve Örgütler” isimli kitap ile ilerleme kaydetmiştir (Özen, 2015: 263; Sözen ve Basım, 2015: 266).

1983 yılında DiMaggio ve Powell tarafından yayınlanan “Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimcilik ve Ortak Ussallık” adlı makalede, “örgütsel alan” ve “eşbiçimcilik” (izomorfizm) kavramlarına netlik getirmiştir. Örgütsel alan ile kastedilmek istenen, “bir bütün olarak fark edilir bir kurumsal yaşamı oluşturan örgütler”dir. DiMaggio ve Powell (1983)’a göre herhangi bir örgütsel alanda, ilk başta örgütsel yapı ve uygulamalardaki çeşitlilik, daha sonra etkileşimin artmasıyla birlikte yerini benzeşmeye, yapılanmaya ve örgütler arası koalisyona bırakmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983) bu kavramlardan yola çıkarak, modern hayatın gerekleriyle birlikte örgütlerin daha fazla birbirine benzeyerek biçimselleştiklerini ve bu benzeşmenin örgütsel alanlardan kaynaklandığını öne sürmüştür. DiMaggio ve Powell (1991: 67) bu örgütsel alanın oluşturduğu koalisyonu ve yapılanmayı “eşbiçimcilik”, bir diğer adıyla “izomorfizm” olarak nitelendirmiş ve çalışmanın izleyen bölümlerinde değinilecek olan üç çeşit eşbiçimciliğe yer vermiştir. Bunlar; “zorlayıcı eşbiçimcilik”, “öykünmeci eşbiçimcilik” ve “normatif eşbiçimcilik”tir. DiMaggio ve Powell (1991), belirsizlik arttıkça örgütlerin daha fazla taklit edileceğini ve birbirine benzeyeceğini, böylece eşbiçimciliğin de artacağını dile getirmiştir (Özen, 2015: 264-266).

Scott (1995)’ın “Kurumlar ve Örgütler” adlı kitabında da DiMaggio ve Powell (1991)’ın görüşlerine benzer şekilde kurumsal kuramın benzerlik ve farklılıklarını, ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji alanlarındaki etkilerinden hareketle ele almış ve kurumsal kuramın temel unsurları olan kurum, meşruluk, kurumsallaşma, izomorfizm ve örgütsel alan kavramlarına kapsamlı bir şekilde yer vermiştir. Bu doğrultuda her iki çalışmanın da eski-yeni kurumsalcılık anlayışları arasındaki ayrımı net bir şekilde ortaya koyması bakımından literatüre katkı sağladığı söylenebilir. (Sözen ve Basım, 2015: 267).

Sonuç olarak, yeni kurumsal kuramın ilk şeklini veren bu çalışmaların öne sürdüğü bu tezler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Scott ve Meyer, 1994; Tolbert ve Zucker, 1996’dan akt. Özen, 2015: 268-270):

1. Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütler arası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin ve çeşitli düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli bir rol oynar.
2. Çevresel unsurlar, sadece yasal ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemleri de içerir. Oluşumsal ve görgüsel nitelikleri olan bu sosyo-kültürel anlam sistemleri, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri yoluyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini, nasıl çalışmalarını gerektiğini biçimlendirir.
3. Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarılanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşur.
4. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, kendilerini meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler.
5. Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbiriyle eşbiçimli hale getirir (öykünmeci, zorlayıcı, normatif eşbiçimlilik mekanizmaları).
6. Kurumların kendi içinde çelişkili olması ve/veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur (resmi yapı ve uygulamalarla fiili yapı ve uygulamalar birbirinden farklılaşır).

Yeni kurumsal kuramın öne sürdüğü bu temel savlar, örgütsel çevreyi genellikle teknik ve ekonomik bir çevre olarak değerlendiren, örgütlerin hayatta kalma şanslarını bu teknik ve ekonomik çevresel koşullara uyumlu yapıları akılcı bir biçimde dizayn edilmesine bağlayan ve örgütleri bu uyum sonucunda birbirinden farklılaşan fonksiyonel araçlar olarak tanımlayan hâkim koşul bağımlılık yaklaşımına bir meydan okumadır (Özen, 2015: 270).

### 1.3. Kurumsal Kuramın Temel Unsurları

#### 1.3.1. Kurumsal Çevre

Çevre kavramı, kurumsal kuramdan evvel ortaya konan bakış açıları tarafından fazla rağbet görmemesine karşın kurumsalcı perspektifte ön plana çıkmış ve üzerinde önemle durulmuş kavramdır (Meyer ve Rowan; 1977; Perrow, 1986, Scott; 1991'den akt. Erel, 2002: 90). Lawrence ve Lorsch (1967)'a göre çevre; “organizasyonun sınırları dışında kalan her şey” olarak tanımlanmıştır. Kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında organizasyonel yapı ve farklılıkların dış çevre faktörü ile açıklandığı görülmektedir (Aydınlı, 2007: 24). Bu bağlamda kurumsal kuram, sosyal davranışa denge ve anlam katan yapılar ile fiiller olarak tanımlanan kurumları ele almakta ve örgütsel karar vermenin sosyal boyutlarına odaklanarak kurumsal çevrenin varlığını vurgulamaktadır (Apaydın, 2009: 2-3).

Alan yazın incelendiğinde çevre iki temel boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar “teknik” ve “kurumsal” çevre olarak adlandırılmaktadır. Teknik çevre, mal ve/veya hizmet değişimine olanak tanıyan bir piyasada organizasyonların çalışma süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri çevreyi ifade etmektedir (Scott, 1991: 167). Bu çevrelerde faaliyette bulunan örgütler temel süreçlerini çevrenin karmaşıklığından koruma eğilimi göstermektedirler (Scott ve Meyer, 1991: 123). Kurumsal çevre ise teknik çevrenin aksine karmaşık teknolojilerin yerine, sosyal anlamda tanımlanan kaideleri ve gerekleri içeren bir çevreyi ihtiva etmektedir (Scott, 1991: 167). Bu kaide ve gerekler, düzenleyicilerden, profesyonel ve ticari kuruluşlardan ve genel inanç sistemleri vb. parametrelerden kaynaklanabilmektedir. Sosyal kaide ve gereklerin kaynağı ne olursa olsun, örgütler bu kaide ve gereklere riayet ettiklerinden ötürü ödüllendirilirler (Scott ve Meyer, 1991: 123). Özetlenecek olursa kurumsal çevre, kaideler ve sosyal olarak tanımlanmış kategorileri ihtiva ederken; teknik çevre, üretim sürecinin etkin ve verimli kontrol edilmesini önemser. Buna karşın kurumsal çevrede ise örgütler, çıktılarının niceliksel ve niteliksel olması yerine, doğru yapı ve süreçleri kullandıkları için ödüllendirilmektedirler (Scott, 1991: 167). DiMaggio ve Powell'a göre ise teknik ve kurumsal çevre bütünleşik bir olgu çerçevesinde düşünülmelidir, zira örgütsel çevre denilen alan hem teknik hem de kurumsal parametrelerden meydana gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 67).

Kuramsal kuram açısından kurumsal çevre unsurunun önemini özetlenecek olursa; “Kurumsal teori, çevreyi, örgütlerin destek bulmak ve meşruiyet elde etmek için bireysel olarak benimsemek zorunda kaldıkları kaide ve gereklerin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı olarak ele almaktadır.” denebilir (Dinçer, 2013: 24).

### **1.3.2. Kurumsal Meşruiyet ve Eşbiçimcilik (İzomorfizm)**

Kanter (1972)'ın literatüre kazandırdığı kurumsal eşbiçimlilik kavramı, örgütlerin kurumsal çevreleri doğrultusunda birbirleriyle benzeştiklerini/uyumlaştıklarını ifade etmektedir. Kanter'a göre kurumsal eşbiçimciliğin asıl ortaya çıkış nedeni, örgütlerin ortak bir referans çerçevesini benimsemesi vasıtasıyla meşruiyet elde etme istekleridir. Bu bağlamda toplum üzerinde etkili bireysel/örgütsel aktörlerce ortaya konan kaidelere uyan örgütlerin kritik kaynakları elde etme becerileri artmakta ve böylece örgütler yaşamını sürdürmektedir. Kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında da, bireysel veya organizasyonel her aktörün, hayatta kalabilmek için kendilerini uyumlaştırmaya zorunlu hissettikleri vurgulanmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002'den akt. Duman, 2012:12). Bu zorunlu uyumun literatürdeki karşılığı olan izomorfizm, organizasyonların çevrelerindeki zorlayıcı, taklitçi ve/veya normatif baskıların, işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyum sağlamaya zorladığını ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal teori, organizasyonların çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenecek değiştiğini açıklamak açısından büyük önem taşımaktadır (Greening ve Gray, 1994'den akt. Apaydın, 2009:122). Kurumsal kuramın ayırıcı niteliği ise eşbiçimliliği kurumsal çevrenin doğal bir unsuru olarak kabul etmesidir (Meyer ve Rowan, 1977'den akt. Chuang ve diğerleri, 2000: 8).

DiMaggio ve Powell (1991: 67) kurumsal eşbiçimliliğinin kapsamını açıklarken, bu unsuru meydana getiren üç temel boyut olduğundan bahsetmektedir. Bu boyutlar; politik etkenlerden ve leğallik sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, belirsizliğe karşı verilen standart cevapların sonucu olarak ortaya çıkan taklitçi eşbiçimcilik ve mesleki profesyonelleşme sonucu ortaya çıkan normatif eşbiçimciliktir. Bahsi geçen baskıların sebep olduğu eşbiçimler, örgütlerin birbirleriyle daha rahat ilişki içerisinde olmalarını ve örgütler arası meşruiyetin kurulmasını sağlamaktadır. Bu boyutlar bizim çalışmamızda “zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik” boyutları altında incelenmiştir.



Zorlayıcı izomorfizm, işletmelere bağlı oldukları başka organizasyonlar ya da yer aldıkları toplumlardaki kültürel beklentiler tarafından zorlanan resmi/resmi olmayan baskılardan kaynaklanmaktadır. Örneğin, üreticiler çevre kirliliğini kontrol edebilmek için çevre yasalarına bağlı bir şekilde çevre kirliliğini ölçen teknolojileri kullanmak durumunda olmaları zorlayıcı izomorfizmin bir ürünüdür (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 67). Bir başka örnek verecek olursak; devletin, sanayi kuruluşlarına hava kirliliğini önlemede çeşitli ekipmanlar bulundurma zorunluluğu getirmesi veya bazı büyük sanayi işletmelerinin, kendilerine bağlı tedarikçilerinin yapı ve işleyişlerini etkilemeleri ve belirli politikaları, prosedürleri, talimatları ve teknikleri kullanma ile ilgili onlara baskı yapmaları bu eşbiçimcilik türüne örnek verilebilir. Zorlayıcı eşbiçimlilik ile ilgili olarak vurgulanması gereken farklı bir husus ise, bu tür bir izomorfizmin meydana gelebilmesi için, işletmeler arasında mutlak bir güç farklılığının olması gerektiğidir. Farklı bir deyişle, işletmeler arasında bir bağımlılığın söz konusu olması gerekmektedir (Daft, 1998'den akt. Bolat ve Seymen, 2006: 245).

Meyer ve Rowan (1977)'nin de dile getirdiği üzere, örgütsel değişikliklerin törensel/merasimli olduğu gerçeği, bunların her zaman önemsiz ve amaçsız olduğu anlamına gelmemektedir. İster yalnızca meşruiyet kazanma amaçlı olsun, isterse aynı zamanda verimlilik artırıcı etkisi olsun, örgütsel zorlayıcı kurumsal baskılar sonucunda giderek homojen hale gelmektedirler. Bu doğrultuda zorlayıcı kurumsal baskıların izomorfizm üzerine etkileri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (DiMaggio ve Powel, 1983; 1991'den akt. Aydınlı, 2007: 36):

- Örgütün diğer bir örgüte olan bağımlılığı ne kadar fazla ise, söz konusu örgüt; o örgüte yapı ve uygulamalar açısından o kadar fazla benzemektedir.
- Kaynaklara ulaşmadaki merkezilik derecesi ne kadar fazla ise, örgüt; kaynaklar konusunda bağımlı olduğu şirketlere benzemek adına o kadar çok değişim göstermektedir.
- Bir örgütsel alanda önemli kaynaklara ulaşmada tek bir kaynağa veya birbirine benzeyen kaynaklara ne kadar çok bağımlılık varsa, izomorfizm de o kadar fazla olmaktadır.
- Belirli bir alandaki örgütlerin devlet kurumları ile ilişkileri ne kadar fazla ise, o alandaki izomorfizm de o kadar yükselmektedir.

Taklitçi izomorfizm ise, çevredeki belirsizliğe karşı gösterilen standart tepkilerden kaynaklanan ve örgütlerin teknolojik gelişmelerin yeterince anlaşılmasından, belirsiz karmaşık çevrelerinden ötürü diğer örgütleri kendilerine rol model alma ihtiyacı duymalarından kaynaklanan bir eşbiçimcilik türüdür. Taklitçi kurumsal eşbiçimcilik, genel olarak bir organizasyondan diğerine moda akımı gibi yayılan, bulaşıcı bir hastalık gibi tasvir edilmektedir. Bu izomorfizm türüne örnek olarak; hastanelerde organizasyon yapısının evrimi (Star); yerel yönetimler vasıtasıyla kamu hizmetlerinin adapte edilmesi, çok bölümlü kurum yapısının yaygınlaşması (Fligstein), ürün çeşitlendirme stratejilerinin yaygınlaşması (Fligstein); koruyucu sağlık hizmetleri sunan organizasyonlarda şekilsel değişiklikler (Wholey ve Burns) ve hastanelerde matris yönetim programlarının uyarlanması (Wholey) vb. verilebilir (Haveman, 1993'ten akt. Bolat ve Seymen, 2006: 246). Taklitçi kurumsal baskıların izomorfizm üzerine etkileri şu şekilde ifade edilebilir (DiMaggio ve Powel, 1983; 1991'den akt. Aydınlı, 2007: 38):

- Çevredeki belirsizlik düzeyi ne kadar yüksek ise, başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarının örgüt tarafından o kadar fazla taklit edildiği görülmektedir.
- Örgütsel hedefler ne kadar belirsiz ise, başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarının örgüt tarafından o kadar fazla taklit edildiği görülmektedir.
- Bir örgütsel alandaki görünür alternatif örgütsel modellerin sayısı ne kadar az ise, o alandaki izomorfizmin hızı o da kadar yüksek olmaktadır.
- Bir örgütsel alandaki teknolojiler veya hedefler ne kadar belirsiz ise, izomorfizmin değişimin hızı da o kadar artmaktadır.

İzomorfizmin üçüncü boyutu olan normatif baskılar ise, profesyonelleşmeden yola çıkarak mesleklaşma ve bu doğrultuda belirli meslek gruplarının çeşitli normları belirlemeleri vasıtasıyla bunların organizasyonlarda yayılması ile meydana gelen bir eşbiçimcilik türüdür (Sözen ve Basım, 2012: 255-256). Profesyonelleşme; “bir mesleğin üyelerinin işlerinin koşul ve yöntemlerini tanımlamaları, meslekleri için bilişsel taban ve düzenleme kurma konularındaki toplu çabaları” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak profesyonelleşmenin getirdiği mesleki örgütlenme de bir mesleğin üyelerinin, işlerini yapma koşulları ve metotlarını ortaya koymak, üreticilerin üretimini denetlemek ve mesleki özerkliğe yönelik bilişsel ve legal bir temel oluşturmak maksadıyla yürütülen

kolektif çabalar olarak ifade edilebilir. Meslekler de organizasyonlardaki gibi aynı taklitçi ve zorlayıcı baskılara maruz kalmaktadırlar. Hatta, bir organizasyon içerisindeki çeşitli mesleklere mensup olan bireyler birbirlerinden farklılık göstermekte ve diğer organizasyonlardaki benzer mesleklere mensup bireyler ile de büyük ölçüde benzerlik taşımaktadırlar. Bunun yanı sıra, pek çok durumda, mesleğe özgü faaliyetler kadar mesleki güç olgusu, devlet tarafından da meydana getirilebilmektedir. Normatif baskıların yayılmasını ve gelişmesini sağlayan unsurlar şu şekilde sıralanabilir (DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 71):

- Üniversiteler tarafından sağlanan biçimsel eğitim ve meslek ağlarının büyümesi ile yaygınlaşması,
- Büyüyüp olgunlaşan mesleki birliklerinin organizasyonları etkileyerek meslekle ilgili organizasyonel ve profesyonel davranış hususlarında normatif kaideler ortaya koyması,
- Personelin filtrelenmesi (personelin aynı sektörde bulunan işletmelerden ve eğitim kurumlarından seçilmesi, tepe yöneticilerinin sürekli finansal veya meşru bölümlerden seçilmesi vb. insan kaynakları işe alım ve terfi uygulamaları).

Normatif baskıların izomorfizm üzerine etkileri ise şu şekilde sıralanabilir (DiMaggio ve Powel, 1983; 1991'den akt. Aydınlı, 2007: 40):

- Yöneticilerin ve personelin seçiminde akademik belgeler ne kadar çok kullanılırsa, örgüt alanındaki diğer örgütlere o derece benzemektedir.
- Yöneticilerin ticari ve mesleki örgütlere katılımının artması, örgütün alanındaki diğer örgütlere benzerliğini de artırmaktadır.
- Bir alandaki profesyonelleşme düzeyinin artması, kurumsal izomorfizmin değişim hızını da artırmaktadır.
- Bir alandaki yapılanmanın kapsamının geniş olması, izomorfizm derecesini de o kadar artırmaktadır.

Yukarıda sözü geçen (zorlayıcı, taklitçi ve normatif) izomorfizm türlerinden her biri, doğrudan dış çevre ile ilişkili olup, organizasyonların dış çevrelerini göz önünde bulundurmaları vasıtasıyla gerçekleşmekte ve bu süreç de, organizasyonun ilişki içerisinde

bulunduğu çevre tarafından kabulüne ve meşruiyet kazanmasına zemin hazırlamaktadır (Nişancı ve diğerleri, 2015: 182).

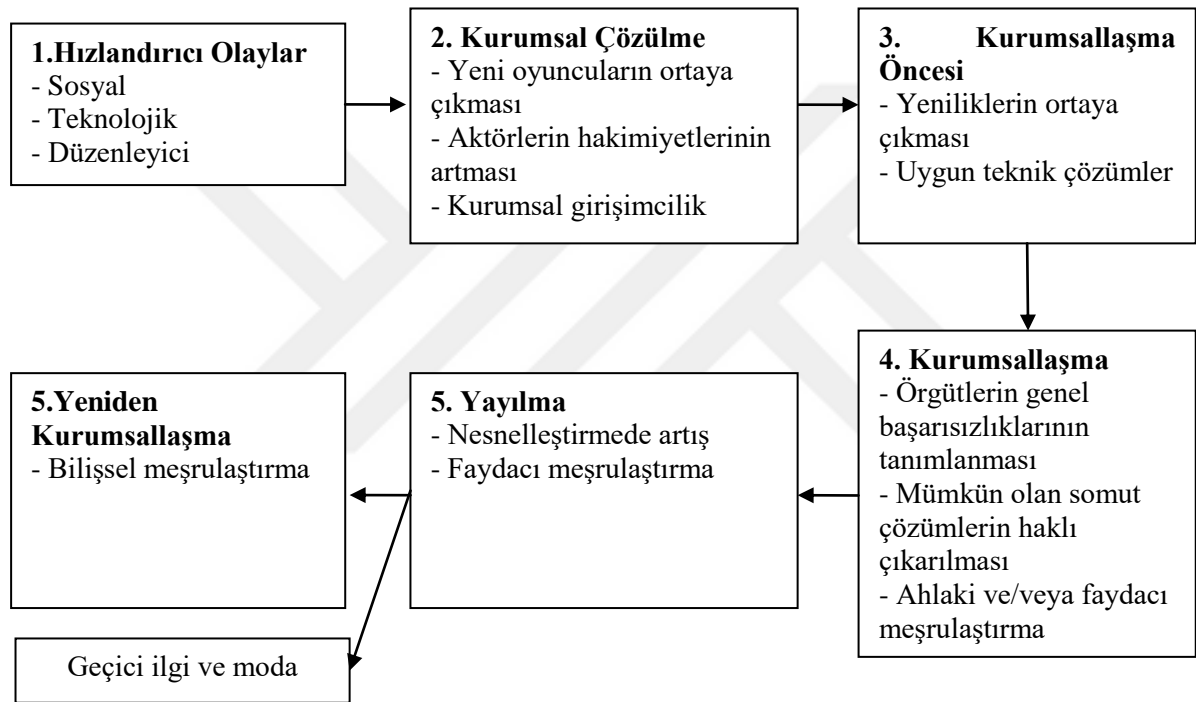
### 1.3.3. Kurumsal Değişim

Değişim, ister planlı isterse plansız meydana gelsin, organizma, birey veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın, bulunduğu mevcut durumdan farklı bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Jones, 1998'den akt. Dinçer, 2013: 26). Bir başka tanıma göre ise değişim; bir nesne veyahut bir durumun belli bir zaman içinde aynı kalmama niteliği olarak ifade edilmiştir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise değişim; yaşayan sistemler olarak çevresiyle ilişki içerisinde bulunma zorunluluğu olan organizasyonlar için değişmezlik, durağanlık, çözülme ve sona gidişi işaret etmektedir (Özkara, 1999: 4-9).

Örgütlerde kurumsal değişim, işletmelerdeki kanıksanmış iş yapma usullerinde, örgütsel şekil ve yapılarda, bağlı bulunulan endüstri standartlarında ve kurumsal mantıklarda vb. alanlarda meydana gelebilmektedir. Bir başka deyişle, dışsal ve içsel durumlara, kurumsal mantıklara ve dışsal şoklara bağlı olarak örgütlerde kurumsal değişim ortaya çıkabilmektedir. Kurumsal değişime yönelik yapılan ilk çalışmalara örnek olarak Oliver (1992), örgütlerin “çözülme” vasıtasıyla nasıl değişecekleri üzerine ortaya koyduğu model ortaya verilebilir. Oliver'a göre söz konusu modelde yer alan “çözülme” kavramı, kurumsallaşmış bir organizasyonel uygulamanın meşruiyetinin azalması veya sekteye uğraması olarak tanımlanmıştır. Modele göre; organizasyonda ve organizasyonel alanda, çözülme yönünde fonksiyonel, politik veyahut sosyal baskılar ortaya çıktığında, kurumsallaşmış organizasyonel uygulamaların meşruiyetinin de azalacağı veya sekteye uğrayacağı vurgulanmıştır (Sözen ve Basım, 2015: 273).

Greenwood ve diğerleri (2002)'nin, Kanada'nın Alberta bölgesindeki muhasebe İşletmelerinin oluşturduğu organizasyonel alandaki değişimin dışsal etkenleri üzerine yaptığı çalışmada elde edilen bulgular ışığında, dışsal etken olarak örgütlerin mesleki birlikler tarafından meşrulaştırıldığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda kurumsal değişimin aşamaları Şekil.2'deki gibi sırasıyla; hızlandırıcı olaylar, kurumsal çözülme, kurumsallaşma öncesi, kurumsallaşma, yayılma ve yeniden kurumsallaşma olarak altı başlıkta sınıflandırılmıştır. Bu modele göre; kurumsal düzeni önemli derecede etkileyen sosyal, teknolojik ve düzenleyici değişimler sebebiyle kurumsal çözülme oluşmakta,

örgütsel alana güç dengelerini değiştirecek yeni aktörler girmekte ve kurumsal girişimcilik olgusu güçlenmektedir. İzleyen aşamada ise yeni uygulamaların kullanıma girmesi ve uygun teknik çözümlerin ortaya çıkmasıyla birlikte kurumsallaşma gerçekleşmekte, örgütlerin genel başarısızlıkları tanımlanmakta, mümkün olan somut çözümlerin haklı çıkarılmasına çabalanmakta ve ahlaki ve/veya faydacı bir meşrulaştırma söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşma evresinden sonra nesnelleştirmede artış ve faydacı meşrulaştırmayla birlikte yayılma evresine geçilmekte ve sonrasında ya bilişsel meşrulaştırma sağlanarak yeniden kurumsallaşma meydana gelmekte ya da bu değişim geçici bir ilgi ve moda haline dönüşmektedir.



**Şekil 2.** Kurumsal Değişim Aşamaları

**Kaynak:** Greenwood ve diğerleri, 2002: 60.

Kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında kurumsal kuramcılar, aynı örgütsel alandaki örgütlerin neden bu kadar çok birbirlerine benzediğini araştırarak, örgütlerin belli bir zaman içerisinde meydana gelen kurumsal çevreye adaptasyonlarından söz etmektedir. Kurumsalcı teorisyenler değişimin kaynağı olarak örgütsel formun kurumsal çevreye adaptasyonunu göstermiş ve örgütlerin zaman içinde birbirlerine benzemelerini, örgütlerin etkileşimi sonucu şekillenen örgütsel alanın baskın biçimi meydana getirmesi ve gitgide örgütlerin bu biçimi benimsemeleri ile açıklamışlardır. Bu benzeşmenin nedenlerini ise

zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimcilik olarak sınıflandırmışlardır. İlk olarak akılcı olarak ortaya çıkan bu yapı gitgide kurumsallaşarak, efsaneleşen uygulamaların hızla yaygınlaşması ile birlikte kurumsal eşbiçimliliği oluşturmaktadır. Bu kurumsal çevre içerisinde meşruiyet elde ederek varlığını sürdürmek isteyen organizasyonlar da kurumsal çevrenin getirdiği kaide ve normlara riayet etmektedirler. Böylece, örgütler varlıklarını idame ettirebilmek için teknik ve kurumsal çevreye uyum sağlayarak değişmektedirler (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009: 18).

Yeni kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında ise örgütsel değişimin açıklanmasında çeşitli dış faktörlerden söz edilmektedir. Örneğin DiMaggio ve Powell, örgütsel değişim için, rekabete dayalı bir pazarın varlığı, dışsal baskı oluşturabilecek örgüt üstü (örneğin, devletin, düzenleyici) kurumların varlığı, normatif düşünce şablonlarını öne sürebilecek mesleki örgütlerin varlığı gibi önemli varsayımları dile getirmektedir (Erçek, 2004; akt: Akkuzu, 2008: 28). Bu doğrultuda kurumsal kuramın örgütsel değişime yönelik en önemli katkısı, bu uyum süreciyle ilgili öngörüsüne dayalı olarak organizasyonların zaman içerisinde eş biçimli hale dönüştükleri üzerinde önemle durmasıdır (Dinçer, 2013: 31).

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik başlıkları altında; sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarına, kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarına (ekonomik, sosyal, çevresel sürdürülebilirlik) ve işletmeler tarafından yayınlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarına yer verilmektedir.

## BÖLÜM II. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

### 2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi

Sorumluluk kavramı Türk Dil Kurumu tanımına göre; “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” olarak tasvir edilmiştir (TDK, 2016). İşletmeler de aynı insanlar gibi içerisinde yer aldığı topluma, ülkeye ve uluslararası çevresine karşı sosyal ve ekonomik sorumluluklara haizdir. Bu nedenle işletmeler tutumlarını, olası sosyal tepkileri göz önünde bulundurarak ortaya koymak durumundadır (Vural ve Coşkun, 2011: 62).

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin, derneklerin ve yerel yönetimlerin, modern toplumların sosyal yapılarını ihtiva eden temel sorumluluklardan biri olarak nitelendirilmektedir (Taşkan, 2003: 10). Bir başka tanıma göre ise sosyal sorumluluk; üretimden tüketim evresine kadar olan tüm aktivitelerde topluma zarar vermeden, toplum hayatını iyileştirmeye yönelik bireylere fayda sağlayan ve toplum yararına ortaya konan bir sorumluluk olarak ifade edilmektedir (Achenbaum, 1986: 27).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin çevresi ile ilgili sosyal sorunları tespit ederek bu sorunların çözümü için gereken faaliyetlerde bulunması olarak dile getirilmiştir (Sönmez, 2004: 476). Bu doğrultuda işletmeler için sosyal sorumluluk; bir işletmenin ekonomik ve yasal şartlarla, iş etiğiyle, işletme içi ve çevresindeki birey ve örgütlerin beklentileriyle eşgüdümlü bir iş stratejisi ve politikası uygulaması olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000: 99).

Sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde; ilk olarak bireyler arası ilişkileri düzenleyen dinlerden doğduğu bilinmektedir. Dinler, kişilerle beraber topluluk ve toplumlara pek çok sorumluluk yüklemektedir. Bu dönemlerde bireylerin kendi prensipleri, bireysel yargıları, inançları, değerleri ve etik fikirleriyle bir sosyal sorumluluk anlayışı geliştirmiş oldukları dile getirilmektedir. Bir süre sonra ise bireyler arasındaki yaşama ve çalışma hayatı biçimlerini ifade etmek için bazı yasa (en bilineni Hammurabi Yasaları) ve kaideler ortaya konmuştur. Bu yasalar vasıtasıyla çalışana ödenecek minimum maaş, işverenin borç ve yükümlülükleri ortaya

konmuştur (Bayrak, 2001: 85-86). Bu süreçte dinlerin yaygınlaşmasıyla beraber dini önderler ve kuruluşlarca sosyal sorumluluğa yönelik pek çok çalışma gerçekleştirilmiş, yoksul halka yönelik çeşitli vakıf ve dernekler kurulmaya başlamıştır (Çakır, 2007'den akt. Vural ve Coşkun, 2011: 63).

Sosyal sorumluluk kavramını ilk ortaya atan 1923 yılında “Yönetim Felsefesi (The Philosophy of Management)” adlı kitabı ile literatürde yerini alan Oliver Sheldon’dır. Sheldon’a göre “işletmenin ilkeleri toplumun sosyal faydası üzerine odaklanmalıdır”. Sosyal sorumluluk kavramının işletmeler için bir odak noktası haline gelmesi ise Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Bu dönemde iktisadi aktiviteler kişilerden kurumlara doğru bir kayma yaşarken, işletmelerin başarısı toplumların refah düzeyinin başlıca kriterlerinden birisi olarak görülmektedir. Ancak işletmeler tüketici haklarını, toplumsal yararı ve çevreye yönelik gösterilmesi gereken hassasiyeti göz ardı etmiş, zaman içerisinde bu işletmeler çalışanların ve toplumun bilinçlenmesiyle beraber değişen istek ve beklentileri tatmin edemez hale gelmişlerdir (Atlığ, 2006: 26).

Sosyal sorumluluk kavramının gündeme gelmesindeki bir diğer etken ise 1929 ekonomik buhranı olarak görülmektedir. Bu ekonomik kriz başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Batı Avrupa’nın sanayileşmiş kesimlerini ve birçok ülkeyi işsizliğe ve üretim zayıfına sürüklemiştir (Aydede, 2007: 18). Sanayi devrimi ve 1929 ekonomik buhranı sosyal sorumluluk olgusunun yaygınlaşmasında ve hız kazanmasında bu nedenle büyük önem arz etmektedir.

1950’li yıllara gelindiğinde, savaş sonrası yaşanan ekonomik gelişmeler ve iyimser bakış açısının Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarına olan güveni en üst seviyelere çıkardığı gözlemlenmeye başlamış, 1960’larda ise bu iyimser bakış açısının sosyo-ekonomik problemler nedeniyle köreldiği ve zayıfladığı görülmüştür. Aynı yıllarda şehirlerin sağlıklı olmayan gelişim süreçleri ve çevre kirliliği gibi problemler toplumu daha da rahatsız etmeye başlamış ve gerek kamu gerekse özel sektör kurum ve kuruluşları başarısız olarak atfedilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda sistem karşıtı propagandalar, aktivistler, tüketici hakları, eşitsizlik ve çevre kirliliğine yönelik tepkiler ortaya çıkmıştır (Berkman, 1999’dan akt. Onay, 2003: 103). Sivil toplum örgütleri, kadın hakları ve çevreye duyarlılık gibi pek çok sosyal hareketlere yönelmiş ve bu durum,



işletmelerin sosyal sorumluluğa yönelik bakış açılarını değiştirmeye başlamalarına neden olmuştur (Vural ve Coşkun, 2011: 65).

1960'ların sonuna doğru 1970'lerin başında toplumsal bilinç iyice yükselmiş ve toplum şirketler üzerinde baskı yaratma gücüne erişmeye başlamıştır (Berkman, 1999'dan akt. Onay, 2003: 103). 1970'lerden itibaren kurumsal sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler birbirine benzer şekilde tasvir edilmeye başlanmış, 1980'lere gelindiğinde küreselleşmenin de etkisiyle örgüt iklimi ve tutumları da değişmeye başlamış ve sosyal meselelerin çözüm yolu serbest piyasa ekonomisinde ve işletmelerinde aranmaya başlamıştır. Bu gelişmeler neticesinde "halkla ilişkiler, sosyal sorumlulukların uygulamalarıdır" ibaresi literatürdeki yerini almıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise büyük halkla ilişkiler İşletmeleri, güvenilirliği sağlayarak, içsel ve dışsal ilişkiler kurarak ve etkili olay yönetimi gibi konulara yönelerek, çalışmalarını itibar yönetimi şemsiyesi altında gerçekleştirmeye başlamışlardır (Jonston, 2001; Clark, 2000'den akt. Onay, 2003: 103).

## **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Günümüzde çalışma hayatının önündeki en önemli engel olan rekabet faktörü, işletmelerin rakipler arasında farklılaşmaya yönelik yenilik arayışlarına hız kazandırmıştır. İşletmeler de pazardaki pastadan daha çok pay alabilmek için rakiplerine karşı kendilerini ön plana çıkarabilecek yeni yol ve yöntemler bulmaya çalışmışlardır. Bu sayede işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelen kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin pazardaki bu rekabetçi ortamda sivrilmelerini sağlayacak en önemli faktörlerden biri olmuştur.

İşletmelerin sosyal statüleri ve mükellefiyetleri ile ilgili beklentilerde değişimlerin ortaya çıkmasına neden olan ilk karar 1954 yılında Amerika Yargıtay Mahkemesince görülen Smith Davası sırasında alınmıştır. Bu karara göre işletmeye yönelik sosyal baskılara karşılık işletmenin hayırsever tutumlar sergilemesi, işletme çıkarlarına yönelik stratejik bir tutum olarak tespit edilmiş ve toplumun sosyal çıkarlarının kollanmasının işletmenin iktisadi ve iktisadi olmayan çıkarları ile eşleştiğine karar verilmiştir. Bu karar, işletmelerin sosyal statü ve mükellefiyetleriyle ilgili beklentilerdeki değişimde bir dönüm noktası olarak nitelendirilmiş ve bu karardan sonra işletmeler adına hayırseverlik faaliyetleri ortaya konmaya başlanmıştır (Stendardi, 1992'den akt. Özkan, 2004: 14-15).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, belirli tasniflerden bağımsız bir şekilde, yöneticilerin kamu politikalarını ve beşeri konuları ne şekilde değerlendirmesi gerektiğiyle ilgili tüm kavramları ihtiva eden bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Windsor, 2006: 95). Bir başka tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, belirli sosyal konularda ve teşebbüslerde uzun vadeli sorumluluk üstlenmeye, maddi yardımlardan daha fazlasını temin etmeye, hem işletme birimlerinden hem de hayır işleri ile ilgili ayrılan bütçelerden kaynak sağlayarak fon oluşturmaya, stratejik birleşmeler yapmaya ve tüm bunların yanında eş zamanlı olarak stratejik hedeflerde de yol kat etmeye doğru bir değişim olarak tanımlanmıştır (Smith, 1994: 105-107). Aşağıdaki tabloda, kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin teorisyenlerin farklı görüşlerine yer verilmiştir (McWilliams, 2005: 25):

**Tablo 1.** Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Görüşler

Yazar	Teorik Bakış Açısı	Temel Argüman/Sonuç
Friedman, 1970	Vekalet Teorisi	Kurumsal sosyal sorumluluk, yöneticilerin lehinedir ve onlara hizmet eder, hissedarların varlığını göz ardı eder.
Freeman, 1984	Paydaş Teorisi	Yöneticiler politikalarını hissedarların yanı sıra diğer paydaşları da memnun etmek üzere kurmalıdır. Bu paydaşlar arasında çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve sivil toplum örgütleri de yer alır.
Donaldson ve Davis, 1991	Vekalet Teorisi	Yöneticiler doğru olanı yapmak üzerine kurulu etik bilince sahip hareket eder, şirket performansını ikinci planda tutar.
Donaldson ve Preston, 1995	Paydaş Teorisi	Paydaş teorisinin maddi olmayan ve etik boyutları ele alınmış ve bu boyutların kurumsal sosyal sorumluluk teşebbüsleri ile ilişkisini irdelemiştir.
Jones, 1995	Paydaş Teorisi	Paydaşlar arası güven ve iş birliğine dayalı işler gerçekleştiren ve bunu devam ettiren işletmelerin dürüst, güvenilir ve etik izlenimi bıraktığını, bu davranışların işletmeye getirilerinin yüksek seviyede olduğunu vurgulamışlardır.
Hart, 1995	Kaynak Tabanlı Yaklaşım	Belli işletmelerde çevresel ve sosyal sorumluluğun yanı sıra sürdürülebilir bir rekabetçi fayda

			sağlayacak kaynak ve becerilerin olması gerektiğini vurgulamıştır.
Jennings ve Zandbergen, 1995	Kurumsal Teori		Bir işletme içinde çevresel sürdürülebilir bir örgüt yapısı kurulabilmesi için işletmeler arası birlik sağlanması gerektiğine değinilmiştir.
Baron, 2001	İşletme Teorisi		Sosyal sorumluluk sahibi tüketici kitlelerini işletmeye çekebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun kullanılması, işletmelerin kendi pazarlama ve iş stratejilerine dayalı olarak toplumsal faaliyetlerde bulunmaları stratejik kurumsal sosyal sorumluluk olarak nitelendirilmiştir.
Feddersen ve Gilligan, 2001	İşletme Teorisi		Sivil toplum kuruluşları ve eylem yapanlar, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak müşterilere yönelik yayılan asimetrik bilgiyi azaltmada öncü rol oynarlar.
McWilliams ve Siegel, 2001	İşletme Teorisi		Kurumsal sosyal sorumluluk ile arz-talep ilişkisi incelenmiştir. İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk derecesini belirlemek üzere maliyet ve karlılık analizlerinin yapılmasını öngörmektedir.
McWilliams ve diğerleri, 2002	Kaynak Tabanlı Yaklaşım		İşletme politikalarının kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik işletme stratejileriyle desteklendiğinde, sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlayacağı yönünde görüşlere yer verilmiştir.
Waldman ve diğerleri, 2004	İşletme Teorisi/Stratejik Liderlik Teorisi		Bu bakış açısına göre bir işletmenin CEO'sunun liderlik biçimi, o işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk teşebbüslerine olan eğilimini etkilemektedir. Entelektüel bakımdan teşvik edici CEO'lar ile çalışan işletmelerin diğerlerine göre daha stratejik kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olduğu gözlemlenmiştir.

**Kaynak:** A.B. McWilliams, D.S. Siegel, P. M. Wright., 2005. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Rensseler Working Papers in Economics*, ss.25.

İşletmelerin, faaliyette bulunduğu çevrede bulunan işletme içi ve işletme dışı paydaşlarına karşı pek çok sorumluluğu bulunmaktadır. İşletme içi paydaşlar, çalışanlar, hissedarlar, yöneticiler iken; işletme dışı paydaşlar, rakipler, müşteriler, tedarikçiler, çevre, toplum ve hükümet olarak adlandırılmaktadır (Özarslan, 2006: 43). İşletmeler söz konusu paydaşlarına yönelik sorumluluklarına ilişkin politikalarını belirlerken çeşitli faktörleri göz önünde bulundururlar. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklar politikalarını oluştururken izlemeleri gereken yol haritası şu ilkelerle çerçevelenmiştir (Drucker, 1993: 147):

- İşletmenin iktisadi amaçlarının yanı sıra sosyal amaçlarının da belirlenmesi ve her iki amacın birbiriyle uyumlaştırılması,
- İşletmede sosyal içerikli programların niteliği ve ayrılan bütçe ile yapılan harcamalar konusunda bir fayda/maliyet analizi yapılması,
- Yeni sosyal amaçlara erişebilmek için plan ve bütçelerin oluşturulması, uygulamaya yönelik yetki ve sorumluluklarının, kontrol standartlarının belirlenmesi,
- Sosyal amaçların işletme içi ve dışı alanlarda duyurulması ve sosyal paydaşlardan katkıda bulunulmasının talep edilmesi,
- Yıl sonunda sosyal içerikli programların bilançosunun hazırlanması.

İşletmelerin bu ilkeler doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini uygulayış biçimleri ise şu şekilde sıralanmıştır (Eren, 2000: 107):

- Kötümser, motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplumdaki ziyade, aktif, iyimser, çalışmaya gönüllü, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,
- Sınıfsal farklılıkların açık bir şekilde gözlemlendiği, düşmanlıkların ve gerilimlerin yüksek olduğu bir toplumdaki ziyade, sınıflar farklılıklarının minimize edildiği, beşerî değerlere ve eşitlikçi anlayışa yönelik bir toplum,
- Siyasi, beşerî, iktisadi ve dini kurumlarda danışmalı, çoğulcu yaklaşım sergilenmesi ve yönetim anlayışının hâkim olduğu bir toplum,
- Verimlilik ve yüksek çalışma sonucunda ortaya çıkan üretim artışının getirisiyle daha yüksek refah seviyesine haiz bir toplum,

- Toplumsal kültürün hem mistik hem de materyalist bir şekilde değerlendirilerek, her ikisinin de birbiriyle eş olduğu bir mutluluk arayışının bu ikisi arasında bulunacağına inanan bir toplum.

Johnson (2003: 36)'a göre işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk beş farklı düzeyde analiz edilmektedir. Yazara göre bu seviyeler; yasal olmayan/sorumluluk sahibi olmayan, kısmen uyumlu, çoğunlukla uyumlu, stratejik ve “sosyal avukat” olarak nitelendirilmiştir. Bu düzeyler şu şekilde açıklanmaktadır (İliç, 2010: 310-312):

- **Düzyey 1- Yasal Olmayan/Sorumluluk Sahibi Olmayan:** Bu seviyede olan örgütler, belli bir düzeyde yasalarca ortaya konmuş olan standartlara ve durumlara uyum sağlamamaktadırlar. Kimi fabrikaların zararlı atıklarını yasaları çiğneyerek çevreye salması, havagazı emisyonlarının minimize edilmesi için filtrelerin kullanılmaması, kimi işletmelerde personellerin sosyal güvenlik koşullarının temin edilmemesi veya müşterilere yönelik yanıltıcı ve yanlış reklamların uygulanması bu seviyedeki işletmelerin uygulamalarına örnek verilebilir.
- **Düzyey 2- Kısmen Uyumlu:** Bu seviyedeki işletmeler mal ve hizmet güvenliği, asgari ücret, eşit istihdam olanağı, çalışan sağlığı, atık denetimi vb. minimum seviyedeki yasalara ve düzenlemelere adapte olmuşlardır. Bu işletmelerin, yasal düzenlemelerin dışında kalan ve ihtiyari olarak uyguladıkları herhangi bir sosyal sorumluluk uygulamaları bulunmamaktadır.
- **Düzyey 3- Çoğunlukla Uyumlu:** Bu seviyedeki işletmelerin, ikinci seviyedeki işletmelere kıyasla sınırlı sayıda kurumsal sosyal sorumluluk olarak adlandırılabilir uygulamaları mevcuttur. Bu uygulamalara örnek olarak, şirket personelinin çocukları için oluşturulan bakım merkezleri, sosyal bir vakıfla birlikte topluma yönelik bir yardım kampanyası yürütülmesi, kaliteli mal ve hizmet üreterek çeşitli sertifikasyonların alınması verilebilir. Bu seviyedeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılım göstermesi stratejik seviyedeki işletmelere nazaran daha düşüktür. Bu düzeyde bulunan örgütler, sosyal bağlılıktan ve fayda sağlamaktan çok, daha karmaşık ve toplumsal yönü düşük olan hedeflere haizdir. Bu uygulamalara örnek olarak nitelikli çalışan adaylarını işletmeye çekmek için çalışan haklarını iyileştirmek

veyahut tamamen bireysel gayelerle işletmenin sevdiği bir işletmeye bağlıta bulunması verilebilir.

- **Düzey 4- Stratejik:** Bu seviyedeki işletmeler stratejik performanslarını yükseltmek amacıyla pek çok alanda faaliyette bulunurlar. Faaliyette buldukları alanların mali performanslarını yükselteceğine ilişkin inançları oldukça fazladır. Bu seviyedeki işletmelerin en önem verdikleri faaliyet alanları; insan kaynakları yönetimi, müşteri hizmetleri ile mal ve hizmet kalitesidir. Söz konusu alanlarda başarılı olmak temel hedefleridir. Buna ek olarak bu seviyedeki işletmeler aşırı düzeyde ahlaki politikalar uygulamaktadır. Bu sebeple çevre dostu mal ve hizmet üretimi, çevreci üretim prosesleri, ISO 14000 standartlarına uyum, geri dönüşüm projeleri, yeşil ürünler vb. birçok sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunurlar. Buna ek olarak sosyal kuruluşlarla birlikte çalışırlar ve böylelikle kendilerine iyi bir tüzel vatandaş izlenimi verirler. Bu faaliyetlere örnek olarak; sağlık hizmetleri verme, yol yapma, trafik problemlerine yönelik çözüm üretme, sponsorluklar verme verilebilir.
- **Düzey 5- Sosyal Avukat:** Bu seviyedeki işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki temel hedefi finansal çıktılarının dışında “iyi olmak” sloganını benimsemektir. Bu seviyedeki işletmelerin varlıklarını idame ettirebilmelerinin temel amacı para kazanmanın ötesinde sosyal sorumluluk bilincidir.

### 2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Literatürde sosyal sorumluluk üzerine teorisyenler tarafından oraya konan pek çok model bulunmaktadır. Bunlardan en bilinenleri; Carroll’ın kurumsal sosyal sorumluluk modeli, Aupperle’in kurumsal sosyal sorumluluk modeli, Pinkston’ın kurumsal sosyal sorumluluk modeli ve Ackerman’ın sosyal duyarlılık modelidir (Sohodol Bir, 2008: 76). Çalışmanın bu bölümünde Carroll’un kurumsal sosyal sorumluluk modeli detaylandırılmıştır.

Carroll (1979: 499) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını dört sorumluluk boyutu olarak ele almış ve bu boyutların her birinin bir piramit halinde birbiri üzerine inşa edildiğini dile getirmiştir. Bu boyutlar; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik

sorumluluklarıdır. Carroll (1991)'ın kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde yer alan bu sorumluluk boyutları Tablo.2 de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Sorumluluk Boyutu	İçeriği
Gönüllü (ihtiyari) Sorumluluklar	İşletmelerin toplumun genel refah seviyesini ve yaşam kalitesini artırıcı faaliyetlere gönüllü olarak katılması
Etik Sorumluluklar	İşletmelerin toplumun yazılı olmayan inanç, norm, değer ve beklentileri doğrultusunda tutum sergilemesi ve faaliyetlerde bulunması
Yasal Sorumluluklar	İşletmelerin yasal kaidelere uygun hareket etmesi ve bu doğrultuda faaliyette bulunması
Ekonomik sorumluluklar	İşletmenin minimum maliyetle maksimum satış ve karlılık elde edebilmeyi sağlaması

**Kaynak:** A.B. Carroll ve A.K. Buchholtz,2014. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Mason, OH: South-Western Cengage Learning. 8th Edition, s.35.

### 2.3.1. Ekonomik Sorumluluk

Carroll'un tanımladığı sorumluluk boyutlarından ilki ekonomik sorumluluktur. Bu boyut işletmenin geleneksel iktisadi rolüne ilişkindir. Carroll ve Buchholtz (2014: 35) ekonomik sorumluluğu; bir işletmenin minimum maliyetle maksimum satış ve karlılık elde edebilmeyi amaçlaması olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda işletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstri kolunun kısa ve uzun vadeli iktisadi performans ölçütleri ile kendi işletmesini kıyaslayarak değerlendirmelidirler (Clarkson, 1990: 283).

İşletmenin tanımı itibariyle toplum için mal ve hizmet üreten iktisadi birimler olması, tüm diğer sorumluluk boyutlarının ekonomik sorumluluk boyutu üzerine inşa edilmesi gerektiğini, bu nedenle bu boyutun diğerlerine temel teşkil ettiğini göstermektedir (Özkan, 2004: 16).

### 2.3.2. Yasal Sorumluluk

Carroll'un ortaya koyduğu kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin ikinci sorumluluk boyutu ise yasal (hukuki) sorumluluktur. Bu boyutta işletmenin toplumun beklentileri doğrultusunda kanuni gerekliliklere uyma yükümlülüğü ve işletmenin politikalarının kanunlara riayet edip etmediği değerlendirilmelidir (Carroll ve Buchholtz, 2014: 35). Yasal/kanuni sorumluluklar “yazılı etik kuralları” olarak da nitelendirilebilir,

zira bu kurallar, kanun koyucu tarafından çalışma yaşamının adilane bir şekilde yürütülmesi için ortaya konmuştur (Özkan, 2004: 16). Bu kapsamda işletmenin geçmişte iddia edilen rüşvet, haksız işten çıkarmaları ve/veya çalışma uygulamaları, ayrımcılık, çevre kirliliği vb. pek çok husus ele alınmalıdır (Clarkson, 1990: 285).

### **2.3.3. Etik Sorumluluk**

Carroll'un ortaya koyduğu kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin üçüncü sorumluluk boyutu ise etik sorumluluktur. Bu boyutun sınırlarının belirlenmesi güçtür, referans kaynağı toplum beklentileri doğrultusunda gösterilen performans düzeyi olarak nitelendirilmektedir (Carroll, 1991: 390).

Etik sorumluluklar, bir işletmenin toplumun yazılı olmayan kaidelere, normlara, inanç ve değerlere yönelik beklentilerini ne ölçüde karşıladığına ve nasıl bir tutum sergilediğine ilişkin ölçütleri ihtiva etmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2014: 35).

### **2.3.4. Hayırseverlik Sorumluluğu**

Carroll'un modelinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin dördüncü boyutu ise gönüllü/ihtiyari sorumluluğu ifade eden hayırseverlik sorumluluğudur. Hayırseverlik sorumluluğu, bir işletmenin toplumun genel refah seviyesini ve yaşam kalitesini yükseltici faaliyetlere gönüllü olarak destek vermesi şeklinde tanımlanabilir (Carroll ve Buchholtz, 2014: 35).

Hayırseverlik sorumluluğu, toplumun işletmeden “iyi bir kurumsal vatandaş” olması için beklediği tutum ve davranışların tümünü içermektedir. Zira, bireylerin refahı ve itibarı için ortaya konan faaliyetlerde aktif rol almak da bu sorumluluk boyutunun içerisinde yer almaktadır. Diğer üç sorumluluk boyutuna göre daha az önemsendir. Bunun nedeni; toplumun kurumdan öncelikli beklentisinin yasalara riayet etme ve etik davranışlarda bulunma sorumlulukları olmasıdır (Özkan, 2004: 17).

## **2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirliğin örgüt seviyesindeki karşılığıdır. Pay sahipleri açısından kurumsal sürdürülebilirlik kavramı; iktisadi, ekolojik ve sosyal kalkınmanın bir sonucu meydana gelen fırsat ve risklerin yönetilmesi ve bu sayede uzun



dönemli pay sahibi değerinin oluşturulmasına yönelik bir perspektif sunmaktadır. Örgütler sürdürülebilir bir kalkınma için küresel bir ortaktır ve kurumsal sürdürülebilirlik hareketinin çekirdeğinde yer alırlar (Çalışkan, 2012: 46-47).

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle sürdürülebilirlik anlayışına ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının içeriğine yer verilmiş olup, izleyen başlıklarda ise kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarına ve kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarına değinilmiştir.

#### **2.4.1. Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik; en genel anlamıyla günümüz gereksinimlerini gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılama becerisini tehlikeye sokmadan karşılamak olarak ifade edilmektedir (Porter ve Kramer, 2006: 138).

Sürdürülebilirlik kavramının tanımı ilk olarak 1987 yılında yayınlanan Brundtland raporunda yapılmıştır (BIST, 2014: 13). Yapılan tanımda; mevcut nesillerin ihtiyaçlarının birbirinden çok farklı olabileceği; bunun yanı sıra gelecek nesillerin hâlihazırda kendi ihtiyaçlarını dile getirmek üzere dünyaya gelmemiş olmaları nedeniyle de onlar adına düşünmek ve onların imkânlarını tehlikeye sokmayacak olan faaliyetleri ortaya koymanın günümüzün politikalarını oluşturan, uygulayan ve değerlendiren kesime düşeceği ifade edilmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012: 41).

Dünyada sürdürülebilirlik olgusunun gelişim sürecine bakıldığında; ilk olarak Birleşmiş Milletler tarafından 1972 yılında İsviçre Stokholm'de düzenlenen konferans ile başladığı ve sürdürülebilir kalkınma kavramının ilk kez dile getirildiği görülmektedir. Bu konferansta gelişmiş ülkelerin global kalkınmanın çevresel etkilerine yönelik endişeleri ve gelişmekte olan ülkelerin kendi iktisadi kalkınmaları için duydukları gereksinimler arasında bir orta yol oluşturma fikri gündeme gelmiştir. 1987 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Brundtland Raporu'nda ("Bizim Ortak Geleceğimiz" olarak bilinen rapor) sürdürülebilir kalkınma ile ilgili şöyle bir tanıma yer verilmiştir: "Gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak". Raporun yayınlanmasından 5 sene sonra 1992'de Brezilya'nın Rio kentinde "Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı" olarak da bilinen "Rio Zirvesi" düzenlenmiştir. Bu zirvede toplum nezdinde çevresel ve iklimsel değişim

problemleri masaya yatırılmış ve zirve sonucunda “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi”, “Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi” vb. sözleşmeler imzalanması kararlaştırılmıştır (BIST, 2014: 13).

1992 yılında Rio Zirvesi’nde imzalanan “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi” (BMİDÇS)’nin amacı; “atmosferdeki sera gazını, iklim sistemi üzerindeki tehlikeli insan kaynaklı etkiyi önleyecek bir düzeyde tutmak, böyle bir düzeye ekosistemin iklim değişikliğine uyum sağlamasına, ekonomik kalkınmanın sürdürülebilir şekilde devamına izin verecek bir zaman içerisinde ulaşmak” olarak ifade edilmiştir (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,2017). BMİDÇS’nde iklim değişikliğinin meydana gelişinde tarihsel sorumlulukları olan ülkeler ile o tarihte OECD üyesi olan ülkeler gelişmişlik seviyeleri açısından EK-I ve EK-II olmak üzere iki ayrı sınıf altında listelenmişlerdir (Bkz.Tablo.3). Türkiye de halen bu listenin EK-1 kısmında yer almaktadır.

**Tablo 3.** BMİDÇS EK-I ve EK-II Listesi

<b>EK-I Ülkeleri (40+AB)</b>	<b>EK-II Ülkeleri (23+AB)</b>
<b>Sanayileşmiş Ülkeler (26+AB) + Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde Olan Ülkeler (PEGSÜ) (14)</b>	<b>Sanayileşmiş Ülkeler: (23+AB)</b>
<b><u>Sanayileşmiş Ülkeler:</u></b> Almanya, ABD, AB, Avustralya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Japonya, Lüksemburg, Kanada, Norveç, Portekiz, Yeni Zelanda, Yunanistan.  Türkiye (Özel şartları tanınmış), Lichtenstein, Monako.	<b><u>Sanayileşmiş Ülkeler:</u></b> Almanya, ABD, AB, Avustralya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Japonya, Lüksemburg, Kanada, Norveç, Portekiz, Yeni Zelanda, Yunanistan.
<b>Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde Olan Ülkeler (PEGSÜ) (14)</b> Beyaz Rusya, Bulgaristan, Estonya, Letonya, Litvanya, Macaristan, Polonya, Romanya, Rusya Federasyonu, Ukrayna, Çek Cumhuriyeti, Slovenya, Slovakya, Hırvatistan.	

**Kaynak:** T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, “Enerji-Çevre ve İklim Değişikliği”, <http://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Cevre-ve-Iklim> , 28.01.2017.

1997’de Japonya’nın Kyoto kentinde “Kyoto Protokolü” imzalanmıştır. Bu protokol ile, imzalayan ülkeler karbondioksit ve diğer beş sera gazı salınımlarını azaltma hususunda belli sözler vermişlerdir. Söz konusu protokol 16.02.2005 tarihinde Rusya’nın

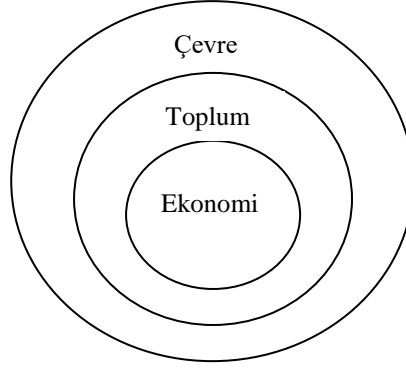
da iştirakiyle resmi olarak yürürlüğe girmiş, Türkiye de 2009 yılında bu protokolü imzalayan ülkeler arasında yerini almıştır. BMİDÇS ve Kyoto Protokolü, insandan kaynaklanan sera gazı emisyonlarını minimize etmeye yönelik yasal düzenlemeler getirmenin yanı sıra, uluslararası emisyon ticareti, teknoloji ve sermaye hareketleri hususlarında da etkin rol oynamaya başlamışlardır (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,2017).

1997 yılında ABD'deki Çevresel Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu ve Tellus Enstitüsü bir araya gelerek Birleşmiş Milletler Çevre Programının desteğiyle “Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative- GRI)”ni oluşturmuşlar ve beraberinde ilk defa “Sürdürülebilirlik Raporlaması Rehberi”ni yayınlamışlardır. Bu rehber vasıtasıyla işletmelerin daha sürdürülebilir kılınması ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaları gayesiyle sürdürülebilirlik raporlarını özendirici çalışmalar yürütülmüştür. 2000 yılına gelindiğinde ise, ortak bir global kalkınma kültürü yaratmak gayesiyle küresel liderlerin desteğiyle “Küresel İlkeler Sözleşmesi Girişimi” oluşturulmuştur. Bu girişim, dünyanın her yerinden binlerce işletmenin, uluslararası çalışma ve sivil toplum kuruluşlarının da katılımıyla paylaşılan ortak bir vizyon, amaç ve değerler doğrultusunda 10 evrensel ilkenin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla çalışmaktadır. 2005 yılı itibariyle Borsa İstanbul da bu girişimi desteklemektedir. 2005 yılında Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'nin davetiyle bir araya toplanan 12 ülkeden 20 büyük kurumsal yatırımcının meydana getirdiği, günümüzde de dünya genelinde bini aşkın sayıda imzacısı olan, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin hususların yatırım analizlerinde ve karar verme süreçlerinde dikkate alınmasını özendiren ve buna ilişkin ilkeler yayınlamış olan Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım Prensipleri Girişimi oluşturulmuştur. Borsa İstanbul da 2010 yılı itibariyle bu girişimin bir imzacısıdır. 2009 yılına gelindiğinde, borsaların yatırımcılar, düzenleyiciler ve işletmelerle iş birliği ile çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında kurumsal şeffaflığın ve performansın yükselmesine ve sürdürülebilir yatırımların gelişimine nasıl katkı yapabileceğini araştıran, Birleşmiş Milletler destekli “Sürdürülebilir Borsalar Girişimi” oluşturulmuştur. Söz konusu girişim 2012 yılında, içinde Borsa İstanbul'un da yer aldığı beş borsanın, piyasalarında sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığı yükseltmeye ilişkin ortaya koyduğu gönüllü taahhüt ile farklı bir boyuta ulaşmıştır. 2012 yılında gerçekleştirilen “RİO+20 Zirvesi” 1992'de Brezilya'nın Rio kentinde düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın 20.

Yıldönümünde yine Rio kentinde yapılmıştır. 2013 yılında ise Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), “Uluslararası Entegre Raporlama (ER) Çerçevesi”ni yayımlamıştır (BIST, 2014: 13-14).

Sürdürülebilirlik anlayışı, işletmelerin faaliyetlerinin beşerî ve ekolojik sonuçlarına ilişkin bilgilerin raporlanması gereğini ifade etmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için günümüz koşullarında hızla değişen ekonomik, çevresel ve sosyal değişkenlere ayak uydurmaları gerekmektedir (Porter, 2003: 5). Bu doğrultuda işletmelerin rekabetçi üstünlüğü elde edebilmek için paydaşlarının istek ve ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerinin ortaya koyduğu ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri takip etmek ve bunları çeşitli bilgiler vasıtasıyla ilgililere raporlamak durumundadır. İşletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal sorumluluklarına ilişkin ürettiği bilgilerin yer aldığı bu raporlara “sürdürülebilirlik raporları” adı verilmektedir. Sürdürülebilirlik raporları, günümüzde yatırımları ve pay sahipleri için sosyal, çevresel performansın ve kurumsal şeffaflığın temel bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu raporlar alan yazında üçlü sorumluluk raporlamaları, sosyal ve çevresel raporlama, kurumsal sosyal sorumluluk raporlamaları, finansal olmayan raporlama vb. pek çok isim ile karşımıza çıkmaktadır (Çalışkan, 2012: 41).

Sürdürülebilirlik kavramı hem ekonomik hem çevresel hem de sosyal gayeleri içerisinde barındıran bir kavram olması nedeniyle bu üç unsurun birbiri altında yer aldığı ve her birinin diğer unsurlara bağlı olduğu üç farklı boyut olarak ifade edilebilir. Bu perspektiften bakıldığında ekonomi topluma bağımlı bir şekilde hayatta kalır, toplum ise yaşamını idame ettirebilmek için çevreye gereksinim duyar (Giddings ve diğerleri, 2002: 192). Giddins ve diğerleri (2002) tarafından ortaya konan sürdürülebilirliğin boyutları Şekil.3'teki gibidir.



**Şekil 3.** Sürdürülebilirlik Boyutları

**Kaynak:** Giddings, B., Hopwood, B. ve O'Brien, G., 2002. Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development, *Sustainable Development*, 10(4): 192.

Sürdürülebilirlik anlayışının örgüt seviyesinde uygulanıp uygulanamayacağı bir tartışma konusudur. Bu münakaşanın altında üç temel görüş yatmaktadır. Bunlardan ilki; sürdürülebilirliğin çevresel ve beşerî bir kavram olması ve işletmelerin sınırları ile eşleşmeyeceği iddiasıdır. İkinci bir görüş ise sürdürülebilirliğin bir var olma durumunu ifade etmesi ve tek bir sürdürülebilirlik halinin olmayacağı (nihai ulaşılmak istenen sürdürülebilirlik noktasına ulaşıp ulaşılamayacağının tespit edilmesinin mümkün olmadığı) iddiasıdır. Üçüncü bir bakış açısı ise işletmeler, bireyler, devlet ve toplum arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tahmin edilebilir bir sürdürülebilirliğin olmayacağı görüşüdür (Roca ve Searcy, 2012: 104; Gray, 2012: 57).

Farklı görüşler bir arada değerlendirildiğinde sürdürülebilirlik kavramına ilişkin gerek literatürde gerekse iş dünyasında en çok üzerinde durulan nokta; ekonomik ve çevresel gayelerin birbiriyle çelişmesi sonucu kavramın bir belirsizliğe doğru sürüklenmesidir. Zira ekonomik büyümenin ancak mal ve hizmet üretimindeki artışla ölçüldüğü bir dünyada, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan girdileri teşkil eden kaynakları korumak gerektiği konusu karmaşaya neden olmaktadır. Kalkınma ise ekonomik büyümeden farklı olarak sadece mal ve hizmet üretimine ilişkin sayısal verileri değil, bunun yanı sıra eşitlik, özgürlük, gelir dengesi, hak, sağlık vb. indikatörlerdeki performansı da ihtiva eder. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilirlik kavramı eşitlikçi ve adil bir beşerî amaç olarak görülmektedir. Ancak tüm bunların ötesinde organizasyonların faaliyetlerinin ekolojik etkilerinin giderek yükselmesi, örgüt paydaşlarının, örgütün mal ve hizmetlerinin ekolojik ve beşeri sonuçlarını düşünmeleri ve topluma nasıl ve ne yönde yarar sağladığını bilmek istemeleri, örgütler ve bireylerin değişen çevre koşullarına da

adapte olarak hayatlarını idame etmeyi amaçlamaları vb. pek çok neden ile sürdürülebilirlik, işletmeler için büyük önem kazanmaya başlamıştır (Closs ve diğerleri, 2011: 102; ACCA, 2008; Altuntaş ve Türker, 2012: 42-43).

Kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerde uzun vadeli değer yaratmak gayesiyle iktisadi, çevresel ve sosyal etkenlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte işletme faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında göz önünde bulundurulması ve bu etkenlere bağlı olarak risklerin en verimli şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir (BIST, 2014: 5).

Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili literatürde de pek çok teori ve bakış açısı ortaya konmuştur. Bunlardan en bilinenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Taşkırmaz, 2015: 29):

- **Trade-off Hipotezi (Friedman, 1962):** Bir şeyi elde etme ve karşılığında başka bir şeyden vazgeçme maliyeti açısından sosyal ve ekonomik sorumluluk arasındaki ilişkiyi inceler.
- **Sosyal Etki Hipotezi (Cornell ve Shapiro, 1987):** İyi çevresel ve sosyal performansın, iyi finansal performansa yol açacağını söyler.
- **Yönetimsel Fırsatçılık (Preston ve O'Bannon, 1997):** Güçlü finansal performansın, kısa dönemli finansal performansa bağlı olarak bireysel tazminatları maksimize etmek için kullanıldığında, yöneticilerin çevresel ve sosyal performansa yaptıkları harcamaları azaltacağını öngörür.
- **Negatif Sinerji Hipotezi (Preston ve O'Bannon, 1997):** Trade-off ve yönetimsel fırsatçılık hipotezlerinin birleşimi olarak ifade edilir ve aralarında eş zamanlı bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin negatif bir sinerji yarattığını ifade eder.
- **Mevcut Fonlar Teorisi (Salzmann ve diğerleri, 2006):** Üstün performansın işletmelere çevresel ve sosyal performansları için daha çok kaynak oluşturmalarına olanak sağladığını öngörür.
- **Pozitif Sinerji Hipotezi (Waddock ve Graves, 1997):** Akışkan kaynakların ve iyi yönetimin birleşiminin eş zamanlı bir ilişki içerisinde var olduğunda pozitif bir sinerji yaratacağını öngörür.
- **Arz Talep Teorisi (McWilliams ve Siegel, 2001):** Çevresel ve sosyal performans ile ekonomik performans arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını öngörür.

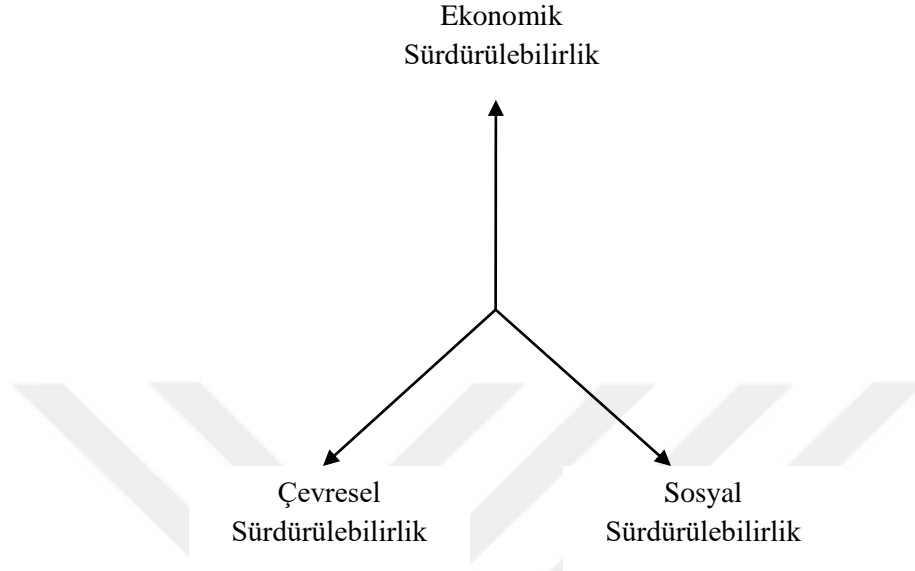
Kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Kuşat, 2012: 230-237);

- **Kurumsal Bilgi Yönetimi ve Transferi** (bilginin işletme için yaratılması, bilginin dışarıdan satın alınması, işletme içi istihdam edilen personele bilimsel eğitim verilerek yaratıcı bir kimlik kazandırılması),
- **Kurumsal öğrenme** (işletmenin uyum kabiliyetini artırabilmek için, bilgiye erişimi ve erişilen bilginin değerini artırmanın yollarını gösteren bir içsel unsur),
- **Kurumsal değer** (inovasyon, sosyal sermaye ve onların hizmetleri, ölçek ekonomileri, işletmenin altyapısı ve stratejisi/fiziki ve finansal kapasite sayesinde işletmede değer yaratılması),
- **Kurumsal mutluluk** (pozitif bir örgüt kültürü oluşturarak kurumsal sürdürülebilirliğin tesis edilmesi),
- **Kurumsal vatandaşlık** (sürdürülebilir bir dünyaya duyulan ihtiyacın neticesinde ortaya çıkan bir ihtiyacın gereği olarak kurumsal vatandaşlık davranışı gösterilmesi),
- **Kurumsal itibar** (işletme içi ve dışı tüm paydaşların işletme ile ilgili öngörülerini içeren ve kurumsal sürdürülebilirliğin tesis edilmesinde rol oynayan bir içsel unsur),
- **Kurumsal sosyal sorumluluk** (hayırseverlik sorumluluğu, etik sorumluluk, yasal sorumluluk ve ekonomik sorumluluk alt boyutları ile ifade edilen bir içsel unsur),
- **Kurumsal yönetim** (bir örgüte likidite sağlayan yatırımcıların yatırımlardan bir getiri elde etme hususunda kendilerini güvende hissetmelerine yarayan metotlar),
- **Kurumsal sosyal sermaye** (sosyal sermaye kümülatifinin bir örgüt için azami seviyede fayda yaratması).

#### 2.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları

Literatürdeki çalışmalar ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan raporlamalar incelendiğinde kurumsal sürdürülebilirlik kavramının üç temel boyutu karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik alt boyutlarıdır

(Şekil.4). Her ülke, sektör ve işletme bu alt boyutlar bazında farklı sürdürülebilirlik parametreleri belirleyebilmekte ve raporlarda bu alt boyutlarında altında yer alan başlıklar değişkenlik gösterebilmektedir.



**Şekil 4.** Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları

**Kaynak:** Dyllick, T., Hockerts, K., 2012. Beyond the business case for corporate responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 132.

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu; gelecek nesillere kaliteli bir yaşam miras bırakabilmek için gerekli mal, hizmet ve finansal adaletin sağlanması ve bunun yanı sıra toplumsal ve çevresel açıdan dengeli bir ekonomik sistemin yaratılması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, ekonomik açıdan sürdürülebilir bir işletme, yeterli nakit akışını temin edebilen ve ortaklarına ortalamanın üzerinde bir likiditeyi garanti edebilen bir örgüt olarak söylenebilir. Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ise; en genel anlamda bir örgütün üretim ve faaliyetlerinin, mevcut ve gelecek nesillerin hakkı olan doğal sermayeyi koruması, tüketmemesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle üretim sonucu ortaya çıkan çevresel kirlilik ve emisyonların sınırlandırılarak denetlenmesi, fiziki kaynakların etkin bir biçimde yönetimi ve doğal ekosistemlerin sağlığının korunması büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu dar anlamda ise; örgütlerin çevre ve küresel ısınma üzerindeki etkilerini minimize etmesi; ortaya koyduğu faaliyetler nedeniyle oluşan doğal kaynakların tüketimini, çevresel kirliliği ve emisyonu verimli bir şekilde yönetmesi olarak ifade edilebilir. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ise; özetle çalışan personelin sosyal



sermayesini maksimize etmek ve işletme paydaşlarının beşerî sermayelerini geliştiren uygulamalarla, buldukları mevcut ortama değer katmaları olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda işletmelerin sosyal sorumluluklarının en önemlisi; çevreye verilen zararın en aza indirgenmesi için işletmelerin çevreyi koruma farkındalığı oluşturması, üretim fonksiyonlarını çevreyi koruma ile ilgili hususlarla birlikte ele alması olarak söylenebilir. Bu bağlamda sürdürülebilir bir üretim perspektifiyle, çevre dostu üretim süreçlerini ve teknolojilerini işletmeye entegre etme hususunda bilinçli işletmelerin sayısı da giderek yükselecektir (Tuna, 2014; Sequeira, 2010'dan akt. Gürül, 2016: 880-881).

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik boyutları olan ekonomik, çevresel ve sosyal alt boyutlar altında raporlamalarında yer verdikleri parametreler şu şekilde listelenebilir (Alp vd, 2015: 71-73):

- *Ekonomik Göstergeler:* Gelir, faaliyet karı, yıllık kar, satın alma maliyetleri, ürünlerin yurtiçi pazarlarda tüketilmesi, ihracat oranı, sermaye artırımını, kullanılan sermayelerin getirisi, personel giderleri, Ar-Ge harcamaları.
- *Çevresel Göstergeler:* Enerji tüketimi (elektrik, doğal gaz vb.), su tüketimi, karbondioksit salınımı, sera gazı emisyonu, meydana getirilen zararlı atık miktarı, katı atık miktarı, atık su miktarı, girdilerde zararlı madde kullanımı, yok edilen atık miktarı, atık geri kazanım miktarı, yenilenebilir kaynaklardan enerji kullanımı, yerel/yurtiçi tedarikçilerin yüzdesi, %100 geri dönüşümlü ambalaj kullanımı, geri dönüşümü sağlanmış ürünlerin yüzdesi, çevre sağlığına ve güvenliğine uyum sağlamak için ödenen miktar/maliyet.
- *Sosyal Göstergeler:* Çalışanların refahı ve iş memnuniyeti, iş kazası, kadın çalışan yüzdesi, müşteri şikayetleri, yerel halk/toplum için istihdam imkanları, çalışan ortalama hizmet süresi (kıdem ortalaması), çalışan yaş ortalaması, çalışan sayısı ile eğitim imkanı olan çalışan oranı, işle ilgili yaralanma ve hastalık sonucunda kaybedilen iş günü, yeşil çevre ve yeşil üretim ile ilgili çalışanların eğitimi, Ar-Ge çalışan sayısı, üst düzey yönetici kademesinde kadın çalışan oranı, çalışan devir oranı, engelli çalışan sayısı/oranı, toplam işgücü içerisindeki stajyer oranı, çalışan başına düşen eğitim günü sayısı, çalışan başına düşen eğitim programı maliyeti, çalışanların yer aldığı ölümcül kazalar,

kalite-sosyal ve çevre sağlığı-güvenliği performansında çalışanların iyileştirme önerilerinin göz önünde bulundurulması.

GRI (Global Reporting Initiative- GRI) Raporlama Göstergelerinin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik unsurları ise şu başlıklar altında sıralanmaktadır (GRI-G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları, 2015: 44):

- *Ekonomik Unsurlar:* Ekonomik performans, piyasa varlığı, dolaylı ekonomik etkiler, satın alma uygulamaları.
- *Çevresel Unsurlar:* Malzemeler, enerji, su, biyo-çeşitlilik, emisyonlar, atık sular ve atıklar, ürün ve hizmetler, uyum, nakliye, genel, tedarikçinin çevresel açıdan değerlendirilmesi, çevresel şikâyet mekanizmaları.
- *Sosyal Unsurlar:* İşgücü uygulamaları ve insana layık iş (istihdam, işgücü/yönetim ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve öğretim, çeşitlilik ve fırsat eşitliği, kadın/erkek için eşit ücret, tedarikçinin işgücü uygulamaları açısından değerlendirilmesi, işgücü uygulamaları şikayet mekanizmaları), insan hakları (yatırım, ayrımcılığın önlenmesi, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı, çocuk işçiler, zorla veya cebren işçi çalıştırma, güvenlik uygulamaları, yerli halkın hakları, değerlendirme, tedarikçilerin insan hakları bakımından değerlendirilmesi, insan hakları şikayet mekanizmaları), toplum (yerel toplumlar, yolsuzlukla mücadele, kamu politikası, rekabete aykırı davranış sergileme, uyum, tedarikçinin toplum üzerindeki etkileri bakımından değerlendirilmesi, toplum üzerindeki etkilere yönelik şikayet mekanizmaları), ürün sorumluluğu (müşteri sağlığı ve güvenliği, ürün ve hizmet etiketlemesi, pazarlama iletişimi, müşteri gizliliği, uyum).

### **2.4.3. Çevresel Sürdürülebilirlik ve Türkiye’deki Çevresel Çalışmalar**

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının alt boyutlarından olan ve çalışmamızın ana konusunu ihtiva eden çevresel sürdürülebilirliğin Türkiye’deki gelişim sürecinin irdelenmesi ve kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin çevre politikaları kapsamında yürüttükleri faaliyetlerin ortaya konması bu aşamada oldukça önem arz etmektedir. Bu amaçla, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığın Türkiye’de ortaya çıkış ve gelişim süreçlerinin ele alınması gereği doğmuştur.

2005 yılında resmi olarak yürürlüğe giren Kyoto Protokolü'ne 2009 yılı itibariyle taraf olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarda rol almaya başlamıştır. Bu doğrultuda T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na bağlı Enerji ve Çevre Yönetim Dairesi Başkanlığı başta olmak üzere pek çok kamu ve özel kuruluş çevre ve iklim değişikliği konuları ile ilgili aktif görev almaktadır. İklim değişikliği ile ilgili Bakanlık tarafından yürütülen çalışmalar şu şekilde özetlenmiştir (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017):

- Uluslararası iklim değişikliği müzakere sürecinde “mitigasyon” (azaltım) bölümünün yürütülmesi ve konu ile ilgili teknik görüşlerin hazırlanması
- İklim Değişikliği ve Hava Yönetimi Koordinasyon Kurulu” enerji sektöründe sera gazı emisyonu azaltımı koordinatörlüğünden sorumlu kurum olarak atanmıştır. Bu kurum Enerji ve Çevre Yönetimi Dairesi Başkanlığı'na bağlı olarak çalışmaktadır.
- “Ulusal Sera Gazı Envanter Raporu” TÜİK tarafından her sene düzenli bir şekilde BMİDÇS Sekreteryasına gönderilmektedir. Bu çerçevede hesaplanan elektrik üretiminden kaynaklanan emisyonlar CRF (Ortak Raporlama Formatı) tablolarına işlenmesi için TÜİK'e gönderilmektedir.

T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın çevre konusunda yaptığı diğer faaliyetler ise şu şekilde özetlenmiştir (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017):

- Çevre mevzuatına yönelik olarak AB Çevre Mevzuatının ülkemiz mevzuatına adapte edilmesi hususunda teknik ve hukuki çalışmalar gerçekleştirilmekte ve “Enerjinin Çevreye Etkisi” üzerinde ulusal ve uluslararası çalışmalar teşvik edilmektedir.
- “Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği” kapsamında ÇED sürecinde aktif rol almakta, Enerji Yatırımı Projeleri irdelenerek görüş belirtilmektedir.
- Halkı bilgilendirmeye yönelik toplantılar ve diğer enerji yatırımlarına yönelik tüm toplantılara iştirak edilmektedir.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın koordine ettiği “İl Çevre Düzeni Planı” projelerine kamu yatırımları adına görüş belirtilmektedir.
- Enerji Verimliliği Kanunu'nun uygulanmasına yönelik olarak; enerji verimliliğinin artırılması ve teşvik edilmesi ile ülke genelinde enerji

verimliliğinin tesis edilmesi ile ilgili uygulamalar takip edilmektedir. Enerji kaynaklarının araştırılması, geliştirilmesi, işletilmesi, değerlendirilmesi, kontrolü ve enerji tasarrufu konularında çeşitli faaliyetler ortaya konmaktadır.

Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası çevre sözleşmeleri ise aşağıdaki gibidir:

- Avrupa Peyzaj Sözleşmesi (Floransa Sözleşmesi)
- Avrupa'nın Yaban Hayatı ve Yaşam Ortamlarını Koruma Sözleşmesi (Bern Sözleşmesi)
- Akdeniz'in Deniz Ortamı ve Kıyı Bölgesinin Korunması Sözleşmesi (Barselona Sözleşmesi)
- Balina Avcılığının Düzenlenmesi Sözleşmesi (Balina Avcılığı Sözleşmesi)
- Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi (Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi)
- Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Sözleşmesi)
- Denizde Kara Kaynaklı Kirliliğin Önlenmesi Sözleşmesi (Paris Sözleşmesi)
- Denizlerin Gemiler Tarafından Kirletilmesinin Önlenmesine Ait Sözleşme (Marpol 73/78)
- Dünya Kültür ve Tabiat Mirasının Korunması Hakkında Sözleşme (Dünya Mirası Sözleşmesi)
- Kalıcı Organik Kirleticilere İlişkin Stockholm Sözleşmesi (Stockholm Sözleşmesi)
- Karadeniz'in Kirliliğe Karşı Korunması Sözleşmesi (Bükreş Sözleşmesi)
- Nesli Tehlike Altında Olan Yabani Hayvan ve Bitki Türlerinin Uluslararası Ticareti Sözleşmesi (CITES Sözleşmesi)
- Ozon Tabakasının Korunmasına Dair Sözleşme (Viyana Sözleşmesi)
- Özellikle Afrika'da Ciddi Kuraklık ve/veya Çölleşmeye Maruz Ülkelerde Çölleşmeyle Mücadele İçin Birleşmiş Milletler Sözleşmesi (Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi)
- Özellikle Su Kuşları Yaşama Ortamı Olarak Uluslararası Öneme Sahip Sulak Alanlar Hakkında Sözleşme (Ramsar Sözleşmesi)
- Petrol Kirliliğinden Doğan Zararın Hukuki Sorumluluğu ile ilgili Uluslararası Sözleşme (Hukuki Sorumluluk Sözleşmesi)

- Petrol Kirliliği Zararlarının Tazmini için Bir Fonun Kurulmasıyla ilgili Uluslararası Sözleşme (Fon Sözleşmesi)
- Tehlikeli Atıkların Sınır Ötesi Taşınımının ve Bertarafının Kontrolüne ilişkin Sözleşme (Basel Sözleşmesi)
- Uzun Menzilli Sınır Ötesi Hava Kirliliği Sözleşmesi

#### **2.4.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları**

Sürdürülebilirlik raporu; işletmelerin günlük faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerine yönelik verileri içeren, kurumsal yönetim adına şeffaflığın ve sürdürülebilirliğin sağlanması için bilgi üreten araç niteliğinde bir rapordur. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative- GRI)'ne göre sürdürülebilirlik raporu; bir işletmenin günlük operasyonel faaliyetlerinden doğan iktisadi, çevresel ve sosyal etkileri ile ilgili yayınladığı rapordur. Söz konusu rapor aynı zamanda bir örgütün kurumsal değerlerini ve kurumsal yönetim modelini ortaya koyarak, işletme stratejisi ve sürdürülebilir global ekonomiye olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi ifade eder (GRI, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), 26.12.2016).

Artık günümüzde şirketler yalnız kar maksimizasyonu hedefiyle değil, kar amaçlarının toplumsal çıkarlar ile örtüştüğü bir “kazan-kazan” prensibiyle hareket etmeye başlamışlardır. Bir başka deyişle artık işletmeler yalnız iş ortaklarına karşı değil; müşterilerinin, tedarikçilerinin, çalışanlarının da içerisinde yer aldığı tüm paydaşlarına karşı sorumluluk duymaktadırlar. Paydaşlarının isteklerini dikkate almadan geleceğe yatırım yapan, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin riskleri göz ardı ederken sadece iktisadi sürdürülebilirliğe odaklanan şirketlerin günümüzde rekabetçi gücünü tesis edebilmesi veya artırabilmesi olası değildir. Günümüzde paydaşlar işletmelerden sorumlu birer tüzel vatandaş olmalarını talep etmekte, işletmelerin hangi usullerle katma değer yarattıklarına yönelik daha çok veri talep etmekte ve şeffaf olmalarını istemektedirler (BIST, 2014: 15).

Tüm dünyada sürdürülebilirlik raporlamaları yapan işletme sayıları gün geçtikçe artmaktadır. Kimi şirketler sürdürülebilirlikle ilgili attıkları adımlara faaliyet raporlarında yer ayırırken, kimi işletmeler de internet sayfalarında ayrı bir bölüm açarak söz konusu parametrelerle ilgili bilgilere yer vererek paydaşlarını bilgilendirmektedirler. İşletmelerin önemli bir kısmı ise sürdürülebilirlik raporu adı altında söz konusu verileri paydaşlarına ulaştırmaktadırlar. Şirketlerin açık, net ve şeffaf bir sürdürülebilirlik raporlaması

hazırlayabilmesi için dünyaca kabul farklı raporlama standartları vardır. Söz konusu standartlar paydaş istekleri ve gelişen gereksinimler ile uyumlu bir şekilde sürekli olarak revize edilmektedir. İşletmelerin kaliteli bir biçimde raporlarını hazırlayabilmeleri için bu raporlama standartları ve bu konuda danışmanlık hizmeti sunan şirketlerin yönlendirmesi yararlı olmaktadır (BIST, 2014: 33). Örneğin; EY ve Boston Koleji Kurumsal Vatandaşlık Merkezi tarafından kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla yapılan bir çalışmada, katılımcılara sürdürülebilirlik raporu hazırlama sebepleri hakkında sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda, yıllık gelir seviyelerine göre kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren şirket olma durumlarına göre sınıflandırılan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını hazırlamalarındaki başlıca sebebin paydaşlara yönelik şeffaflık olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılar sürdürülebilirlik raporlarının işletme faaliyetlerinin paydaşlara şeffaf bir şekilde aktarılmasında önemli bir araç olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir (EY ve Boston Koleji, 2013: 7).

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI) çerçevesinde hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarının temel amaçları şu şekilde ifade edilmektedir (GRI G3, 2000: 3):

- Sürdürülebilirlik performansının yasalar, kaideler, yönetmelikler, performans standartları ve gönüllü inisiyatiflerle karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- İşletmenin sürdürülebilir kalkınma hususundaki talepleri ne yönde etkilediğinin ve onlardan nasıl ve ne yönde etkilendiğinin ortaya konması,
- Performansın, işletme içinde ve farklı işletmelerde zaman içerisinde kıyaslanması.

Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelere sağladığı faydaları; yükselen marka değeri, artan kurumsal itibar, nitelikli işgücünü çekme, orta ve uzun vadede azalan maliyetler, yeni iş fırsatları, sermayeye daha kolay ulaşabilme imkânı, yenilikçi ürün ve hizmet gelişimi, işletme ömrünü uzatması olarak sıralayabiliriz (BIST, 2014: 17).

Ülkemiz gibi sürdürülebilirlik raporlarının gönüllülük esasına dayalı olarak hazırlandığı ülkelerde oluşturulan “Sürdürülebilirlik Endeksleri”, raporlamayı teşvik edici ve özendirici unsurların başında gelmektedir. Dünya’da sürdürülebilirlik endeksleri ilk

olarak 1990'lı yıllarda Dow Jones ve FTSE tarafından ortaya çıkmış ve daha sonra pek çok ülkede yaygınlaşmıştır. Borsa İstanbul (BIST) ise, Türkiye'deki işletmelerin Entegre Sürdürülebilirlik Raporlamaları hususundaki faaliyetlerini özendirmek amacıyla ulusal ve uluslararası ilgili kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır. Bu amaçla BIST 2013 yılının Ekim ayında Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) ile işletmelerin ekolojik, sosyal ve kurumsal yönetim ile ilgili konulardaki performanslarını temel alan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin ölçülmesi amacıyla bir iş birliği anlaşması imzalamıştır. Söz konusu anlaşmayla EIRIS, uluslararası sürdürülebilirlik ölçütlerini göz önünde bulundurarak işletmeleri derecelendirecek ve EIRIS ile ortaya konan çalışmalar neticesinde belirlenen "Endeks Seçim Kriterleri"ndeki belirlenen değerleri aşan işletmeler BIST tarafından hesaplanacak olan bu BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne alınacaklardır. Söz konusu endeksin, Türk işletmelerine rekabetçi üstünlük sağlayacağı ve yeni yatırım ürünlerine bir dayanak teşkil edeceği düşünülmektedir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi; küresel ısınma, tabii kaynakların yok olması, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam vb. Türkiye ve tüm dünya için can alıcı sürdürülebilirlik problemlerine ne şekilde baktıklarını gösterecek, bu sayede işletmelerin faaliyetlerinin ve alınan kararlarının bağımsız bir göz tarafından değerlendirilerek onaylanması sağlanmış olacaktır. Kısaca bu endeks işletmelere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını ulusal ve global alanda karşılaştırma olanağı sağlayacaktır (BIST, 2014: 36, 44-45).

#### **2.4.4.1. Uluslararası Alanda Yayımlanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporları**

Dünya genelinde öne çıkan raporlama ilkeleri ve standartları çerçevesinde oluşturulan raporlar ve içerikleri şu şekildedir (BIST, 2014: 35):

- **Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI) tarafından sunulan G4 Raporları:** Sıkça kullanılan GRI çerçevelerinin son halidir. İktisadi, çevresel ve sosyal performansa yönelik ilke ve göstergeleri ortaya koyar. Raporlanacak bilgilerin tespit edilmesinde "öncelikli konular" sınırlaması koymuştur. Bu perspektif ile işletmeler faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve iktisadi etkilerinin tamamını değil, yalnızca kendi hedefleri ve toplum üzerindeki yansımaları bakımından en önemli olanları raporlamaktadır.

- **UNGC uyarınca hazırlanan İlerleme Bildirimi Raporlaması (Communication on Progress, COP):** İnsan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ile ilgili 10 temel ilkeyi referans alır. Söz konusu raporlar, bir işletmenin bu ilkelere ilişkin çalışmalarını ihtiva eder ve işletmenin bu doğrultuda kaydettiği gelişmeler ile ilgili paydaşların bilgilendirildiği senelik raporlardır.
- **Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council – IIRC) tarafından hazırlanan Entegre Raporlama (Integrated Reporting, IR):**Entegre raporlama, işletmenin stratejisi, yönetim ve iktisadi performansı ile faaliyette bulunduğu alandaki ekolojik, sosyal ve iktisadi faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Söz konusu raporlama, işletmenin uzun vadeli vizyonunu ve stratejisini paylaşarak, aynı zamanda mevcut pozisyonunu ve kaynaklarını, değerlerini, hedefine erişmek için uygulamayı öngördüğü metotları ve izleyeceği yolu ortaya koyarak paydaşlarına bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer raporlardan farkı hem geriye yönelik bilgiler hem de ileriye yönelik vizyonu ortaya koymasındadır. Söz konusu çerçeve ilk olarak 2013 yılı sonunda yayımlanmış olup, 2014 yılında Türkçe olarak yayınlanmıştır.
- **Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project, CDP) kapsamında hazırlanan CDP Raporları:** Dünya’da sıkça kullanılan bir raporlama standardıdır. Raporlamanın temel başlıkları iklim değişikliği, su kullanımı, ormanlara verilen tahribat, tedarik zincirlerinin ekolojik riskleridir. Söz konusu rapor, işletmelerin ekolojik verileri ölçümleyebileceği, yönetebileceği ve paylaşabileceği bir küresel sistem ortaya koyar. Bine yakın kurumsal yatırımcı adına işletmelere ekolojik verilerini izah etmeleri için talepte bulunur. İşletmelerden toplanan bu datalar söz konusu raporun geliştirdiği derecelendirme yöntemine göre derecelendirilir ve her yıl bu analiz raporları ve tematik raporlar hazırlanır.

Temitayo (2014) Nijerya’daki bankaların kurumsal sosyal sürdürülebilirliğini ve finansal performansını incelediği çalışmasında; söz konusu bankaların karlılıklarını, müşteri ilişkilerini, büyüklüklerini ve ekonomik/sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilirlik boyutlarını analiz etmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, Afrika kıtasında kurumsal sosyal



sorumluluk uygulamalarının en yaygın olduğu ülkenin Nijerya olduğu ve özellikle bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına büyük önem verildiği gözlemlenmiştir.

Özer (2010), GRI listesinde yer alan 175 işletmenin sektörel ve bölgesel düzeyde karşılaştırmalı olarak kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını analiz etmiştir. Çalışmanın analizinde entropi yöntemi, çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSİS uygulamasını kullanarak karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, Avrupa'daki işletmelerin ABD merkezli İşletmelere göre kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının daha yüksek olduğunu, Avrupa'daki işletmeler bazında ise en sürdürülebilir işletmelere sahip olan ülkenin İspanya olduğunu tespit etmiştir.

Sosyal sorumluluk ile ilgili işletmelerin yayınladıkları raporlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ve hatta sektörler bazında bile farklılık arz etmektedir. Uluslararası alanda gelişmiş ülkelerdeki işletmelerce yayınlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlarına bakıldığında; genellikle çalışan sayısı, fırsat eşitliği, ücret ve ödüllendirme, engelli bireylere yönelik politikalar, çalışanların eğitimleri vb. beyanatların büyük bir kısmının niteliksel olduğu gözlemlenmektedir (Gao ve diğerleri, 2005'ten akt. Başar ve Başar, 2006: 217). Buna ek olarak; Avustralya, Fransa, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Hindistan, İtalya, Japonya vb. ülkelerde sürdürülebilirlik raporlamalarına yönelik zorunlu düzenlemelerin olduğu (Corporateknights, 2014: 14), buna karşın ülkemizde ve diğer pek çok ülkede ise işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamalarını gönüllülük esasına dayalı hazırladığı gözlemlenmiştir (Aracı ve Yüksel, 2016: 111).

#### **2.4.4.2. Türkiye'de Yayımlanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporları**

Türkiye'de yayımlanan sürdürülebilirlik raporlarının içeriğine referans teşkil etmesi bakımından, BIST'e kote işletmelerden bir tane mal üreten bir tane de hizmet üreten işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamaların içeriğine ilişkin bilgilere aşağıdaki maddelerde yer verilmiştir. Söz konusu İşletmelerden dayanıklı tüketim malı üreten işletmenin sürdürülebilirlik raporlamasında yer alan uygulamalarına ilişkin ön plana çıkan maddeler şu şekilde sıralanabilir (BIST, 2014: 37-38):

- Şirket, sürdürülebilir hayat anlayışını benimseyerek, çevre dostu aktiviteleri ve ürünleriyle ürün yaşam eğrisi boyunca çevreyi ve doğal kaynakları korumayı ve

sürdürülebilir yapmayı amaçlamaktadır. Üretim boyunca hem daha az enerji tüketerek ve daha az kaynak kullanarak, hem de ürettiği ürünlerin aynı şekilde daha az enerji harcamasını ve daha az kaynak tüketmesini sağlayarak bu amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

- İşletmenin benimsediği ahlaki, sosyal ve çevreye duyarlı bakış açıları üretimde ve üründe olduğu gibi tedarik zinciri, satın alma ve tüketici hizmetleri faaliyetlerini de şekillendirmekte ve stratejik karar alma ölçütleri arasında sıralanmaktadır.
- İşletme, sürdürülebilirlik ve iklim farklılaşması ile ilgili politika ve stratejilerini tespit etmek ve işletmenin iş süreçleri ile entegre etmek amacıyla Sürdürülebilirlik Kurulu kurmuştur.
- İşletmenin sürdürülebilirlik yönetimi alt boyutları; ahlaki/etik değerler, çevre politikası, enerji politikası, kalite politikası, iş sağlığı ve güvenliği politikası, insan kaynakları politikası, tedarikçi çalışma koşulları ve kamuoyunu bilgilendirme politikası olarak belirlenmiştir.
- İşletme, şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemektedir.
- Kurumsal yönetim derecelendirme notu 2014 yılında yükselerek 10 üzerinden 9,41 olmuştur.
- Yönetim kurulu 12 kişiden oluşmakta olup bunların arasında 4 adet bağımsız üye yer almaktadır.
- Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevleri farklı bireyler tarafından yürütülmektedir.
- İşletmenin çevreye ilişkin politikalarını; iklim farklılıklarına duyarlı, temiz ve sağlıklı bir çevrenin gelecek kuşaklara aktarılması, enerji ve tabii kaynakların etkin kullanılması, ürün yaşam eğrisi boyunca negatif ekolojik etkilerin minimize edilmesi, çevresel kirliliğin kaynağında önlem alınması, sürdürülebilirliğin ve iklim farklılıklarının tüm işletme faaliyetlerinde öncelikli hale getirilmesi, personelin ve toplumun çevreye yönelik farkındalıklarının artırılması oluşturmaktadır.
- İşletmenin enerji politikasını; ürünler ve tüm süreçlerde enerji ve tabii kaynakların etkin kullanılması, enerji verimli teknoloji ve uygulamaların seçilmesi, dünyada en verimli ürünler üretmede sektöre örnek teşkil edilmesi,

üretimde ve tüm süreçlerde enerji verimliliği gözetilmiş olan ürünlerin ve hizmetlerin temin edilmesi, tabii kaynak tüketimi ve enerji verimliliği hususunda personelin ve toplumun farkındalıklarının artırılması oluşturmaktadır.

- İşletmenin iklim farklılıklarına yönelik olarak REC Türkiye ve TÜSİAD iş birliği ile iklim değişikliği ile mücadele ve düşük karbon ekonomisine geçiş amacıyla ortaya koyduğu çalışmalarına destek sağlamak gayesiyle, bağımsız ve kâr amacı gütmeyen bir girişim olarak kurulan “İklim Platformu”na 2011 yılında üye olmuş ve söz konusu platformun Türkiye İklim Değişikliği Liderler Grubu Dönem Sözcülüğü’nü yürütmüş ve dünyanın pek çok yerinde bu görevle Türkiye’yi temsil etmiştir.
- İşletme, üretimden kaynaklanan su tüketimini azaltma ve suyun geri kazanımıyla ilgili projeler ortaya koymaktadır.
- İşletme, 2012 yılından bu yana üretim tesisleri ve ofislerinde yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen elektrik kullanmaktadır.
- İşletme, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi (EYS) sertifikalarına sahip bir kuruluştur.
- İşletme, sera gazı emisyonlarını 2010 yılından itibaren IPCC ve ISO14064-1 Sera Gazı Envanteri Raporlama Standardı’na uygun bir şekilde ve “reasonable assurance (%100 kontrol)” düzeyinde hesaplamakta, raporlamakta ve bu kapsamda bağımsız kuruluşlar tarafından da denetlenmektedir.
- CDP projesinde yer alarak 2012 Karbon Saydamlık Lideri ödülünün sahibi olmuştur. 2013 yılında ise Karbon Saydamlık Performans Lideri ilan edilmiştir.
- Çalışan personelin çevre ve enerji verimliliği konusunda farkındalıklarının artırılması amacıyla belli dönemlerde faaliyetler gerçekleştirmekte ve bu aktivitelere sponsorluk vb. yollar vasıtasıyla katkıda bulunmaktadır.
- İşletme, 2007 yılından beri sürdürülebilirlik uygulamalarını her sene GRI standartlarına uygun olarak hazırlamakta ve bu raporlarındaki bilgilerini paydaşlarıyla paylaşmaktadır.

Söz konusu İşletmelerden hizmet üreten işletme olarak bir bankanın sürdürülebilirlik raporlamasında yer alan uygulamalarına ilişkin ön plana çıkan maddeler şu şekilde sıralanabilir (BIST, 2014: 39-40):

- 2012 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporlaması yayınlamaktadır. Buna ek olarak 2010 yılından beri her sene Karbon Saydamlık Projesi kapsamında sera gazı salınımlarıyla ilgili rapor sunmaktadır. 2014 senesinde hazırlanan raporlamada ek olarak sınırlı bağımsız denetim alınmıştır.
- Banka, sürdürülebilirliğe en yüksek derecede önem göstererek, tüm paydaşlarına kattığı değeri sürekli olarak ve gözle görülür bir şekilde artırmayı hedeflemektedir. Buna ek olarak çevresel risk unsurlarının ve ekolojik kirlilik seviyesinin düşürülmesi ile birlikte toplumsal refah seviyesinin artırılması ve toplumsal eşitliğin geliştirilmesi ile ilgili global çabalara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.
- Bankanın sürdürülebilirliğe bakışı, yönetim kurulunca onaylanmış olan sürdürülebilirlik politikası çerçevesinde, sürdürülebilir finans ve müşteriler, faaliyetlerin ekolojik sonuçları, toplum, paydaşlar, insan kaynağı ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi temel prensiplerini içermektedir.
- Bankanın enerji üretim projeleri ödeneğinin yarısını yenilenebilir enerji projeleri oluşturmaktadır. Türkiye'nin rüzgâr enerjisi kurulu gücündeki payı yerel bankalar içerisinde %50 olup, yurt dışı bankaların da dahil olduğu bir evrende ise %34'tür.
- 2013 senesinde binalarda enerji kullanımının fazlalığına yönelik farkındalık yaratmak ve enerji tüketimini minimize etmek gayesiyle İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneğince başlatılan bir teşebbüs ile "Binalarda Enerji Verimliliği Bildirgesi" isimli belgeye imza atmıştır.
- Banka, kadın müteşebbislere yönelik destek projesi kapsamında Kadın Girişimci paketini müşterilerine sunan ilk özel banka olma özelliğini taşımaktadır. Bu paket, kadınları esas alan hususlarda bilgilendirme yapmayı, onları işlerinde yeni olanaklar yaratmaları hususunda özendirmeyi ve bireysel gelişimlerine fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak banka 2014 senesinde Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne imza atmıştır.

Türk bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması yapan bankaların farkındalık düzeylerini incelemek üzere Parlakkaya ve Akmeşe (2016) tarafından yapılan bir araştırmada ise; Türkiye'de 2015 Ocak ayı itibariyle faaliyet bulunan toplam 51 bankadan sadece 12sinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini

finansal raporları dışında ayrı bir rapor halinde yayımladıkları görülmüştür. Bu bankalar; Türkiye İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank, TSKB, Yapı ve Kredi Bankası, Deutsche Bank, Citibank, Standard Chartered Yatırım Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Finans Katılım Bankası, Şekerbank ve Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası'dır. Bu bankalardan ise yalnızca 10 bankanın GRI ilkelerine uygun raporlama yaptığı ve GRI belgesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bankalar; Türkiye İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank, TSKB, Deutsche Bank, Citibank, Yapı ve Kredi Bankası, Şekerbank, Türkiye Finans Katılım Bankası ve Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası'dır. Sonuç olarak Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların (toplam 51 bankanın) sadece %20'lik bir kısmı küresel ilkeler çerçevesinde raporlama yapmaktadır. Söz konusu çalışmada, global rekabet koşullarında hayatta kalabilmek ve farkındalık sahibi müşteri ile diğer paydaşların taleplerini karşılayabilmek için örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve GRI ilkelerine uygun raporlanmasına önem vermeleri gerektiği belirtilmiştir.

Türkiye'de farklı sektörlerde yer alan örgütler tarafından yayınlanan 25 adet en iyi sürdürülebilirlik raporu uygulamaları, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı'nca Rio Zirvesinin 20. Yıldönümüne yönelik zirvede sunulmuş ve 2012 yılında bir doküman haline getirilmiştir. Bu dokümanda yer alan işletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalarının neredeyse tamamı çevresel sürdürülebilirlik ile ilgilidir. Bu işletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaları aşağıdaki gibidir (<http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/DocObjects/View/14223/SurdurulebilirKalkinmaEnIyiUygulamalari2012.pdf> , 26.12.2016):

- Akçansa- Çanakkale'deki çimento fabrikasının yanında üretime başlatılan ve atık su buharını elektriğe çeviren 15 MW kapasiteli Atık Isı Enerji Santrali,
- Anadolu Efes Grubu- Türkiye'de bira hammaddesi olan arpa mayası üretiminin kısıtlı olmasından doğan probleme çözüm olarak geliştirilen ve daha az su tüketimine yönelik ortaya konan Sürdürülebilir Tarım Programı,
- Arçelik- Az su ve enerji harcayan Kaktüs Bulaşık Makinesi,
- Coca Cola Türkiye – Çalışanlar tarafından işletmenin çevresel hedeflerine ulaşması amacıyla yenilikçiliği özendirme ve farkındalığı arttırmak için

personel arasında gerçekleştirilen ve 2010 sonu itibarı ile 325 projenin seçildiği “İnovasyon Yarışması”,

- Eczacıbaşı Grubu/Vitra markası- Türkiye’de başlatılan ve Almanya’da da kullanılan ocaktan çıkartılan seramiklerin soğutma sürecindeki ısı sarfiyatını minimize eden projesi,
- Erdemir -Çevresel performansı iyileştirmeye yönelik başlatılan “Çevresel Yönetim Süreci”,
- Koç Topluluğu/Ford Otosan- Kocaeli tesisinde başlatılan “Sürdürülebilir Çevre Dostu Otomotiv Üretimi” projesi.

Önce, Onay ve Yeşilçelebi (2015) tarafından kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının Türkiye’deki işletmeler bazında niteliksel olarak analiz edildiği bir çalışmada, 2005-2014 yılları arasında Türkiye’de toplam 72 adet işletmenin (130’u GRI standartlarına uygun olmak üzere) toplam 181 adet rapor yayınladığı tespit edilmiştir. Dünya çapında geçmiş dönem verileri incelendiğinde Mayıs 2015 itibarıyla, 1999-2015 yılları arasında dünyada toplam 7547 işletme, 24405 adet sürdürülebilirlik raporu yayınladığı bilgisi elde edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda yıllar itibarıyla yayınlanan sürdürülebilirlik raporu sayısındaki artışın her geçen gün sürdürülebilirlik anlayışına yönelik farkındalığın daha da arttığına işaret ettiği belirtilmiştir. Bu verilere ek olarak Türkiye’de en fazla imalat sektöründeki işletmelerin sürdürülebilirlik raporu yayınladığı tespit edilmiştir.

Aracı ve Yüksel (2016) tarafından 4 Kasım 2014-31 Ekim 2015 tarihleri arasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin tümünün 2014 yılına ilişkin sürdürülebilirlik raporu olmaması nedeniyle 2013 yılına ait sürdürülebilirlik raporları GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri baz alınarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, sürdürülebilirlik açıklama skoru en yüksek olan rapor Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve Yapı Kredi Bankası A.Ş.’nin 2013 yılına ait raporlarıdır. Sürdürülebilirliğin alt boyutları bazında incelendiğinde ise; ekonomik sürdürülebilirlik açıklama skoru en yüksek olan raporlar T. Garanti Bankası A.Ş. ve Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., çevresel sürdürülebilirlik açıklama skoru en yüksek olan rapor Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve sosyal sürdürülebilirlik açıklama skoru en yüksek olan raporlar ise Garanti Bankası A.Ş., Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve Yapı Kredi Bankası A.Ş.’ye aittir.

Sakarya, Yıldırım ve Aytakin (2014) tarafından 2011-2012 yıllarında BIST-30 endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının finansal performans üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmada, söz konusu işletmelerin finansal tabloları, GRI ilkelerine uygun raporları ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili verdikleri bilgiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında toplumun, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili kamuoyu açıklamalarına çoğunlukla duyarlı olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak finansal performansa etkisiyle ilgili olarak; toplum ile ilgili işletme tarafından yapılan açıklamaların, finansal yapı oranları dışında pozitif bir etkiye neden olmadığı, bu anlamda yapılan açıklamaların toplum tarafından ya yetersiz ya da anlamsız olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Çalışan ile ilgili işletmeler tarafından yapılan açıklamalar ele alındığında ise faaliyet oranları dışında pozitif bir etki gözlemlenmemiştir. Buna ek olarak açıklamaların yüzdeleri baz alındığında en çok açıklama yapılan alanın çalışanla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Ürün ve tüketici ile ilgili açıklamalara bakıldığında, söz konusu açıklamaların finansal oranların hepsinde pozitif bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu bulgu, toplumun önceliğinin kaliteli mal ve hizmet olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak çevre ile ilgili yapılan açıklamalar analiz edildiğinde, yapılan açıklamaların finansal yapı oranları hariç tüm finansal oranlar üzerinde pozitif bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Bununla beraber kurumsal sosyal sorumluluk bazında yapılan açıklamaların yüzdelerine bakıldığında çevreyle ilintili açıklamalar üçüncü sırada yer almaktadır. Bu bulgu, toplumun çevreye duyarlı işletmelere önem gösterdiğini ifade etmektedir.

Alp, Öztel ve Köse (2015) işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi amacıyla Türkiye’de kimya sektöründe faaliyet gösteren İşletmelere yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışma sürdürülebilirlik raporlarını entropi tabanlı maut yöntemi ile değerlendirmişlerdir. Elde edilen bulgular sonucunda, Türkiye’de kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik açısından olumlu, fakat çevresel sürdürülebilirlik açısından eksiklikleri olduğu gözlemlenmiştir.

Aksoy (2013), sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik yeni bir ölçek geliştirilmek üzere yaptığı çalışmada, örneklem olarak hisse senetleri Borsa İstanbul’da işlem gören ve sürdürülebilirlik/kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması yayımlayan 19 işletmeyi baz almıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının ölçülmesi için oluşturulan yeni ölçeğe ait 10 değişken; “Risk

Analizi”, “İşletme İçi Kurallar”, “Tedarikçilerin Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü”, “Kurumsal Çevre Politikasının Alanı”, “Çevresel Yönetim Sistemlerinin Denetimi”, “Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri” ve “Paydaş Katılımı” olarak tespit edilmiştir. Buna ek olarak çalışmada, kurumsal itibarın işletmenin hem iç hem de dış paydaşlarınca önemli olarak algılandığı gözlemlenmiş ve bu itibarın etkin yönetilmemesi durumunda işletmenin varlığının sona ermesine dahi neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Doğru (2012) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletme, BP Türkiye ve Schneider Electric olmak üzere 3 işletmeyi birbiri ile kıyaslayarak bir benzerlik-farklılık karşılaştırması yapmıştır. Yaptığı uygulama çalışmasında ilgili işletmelerin müdürleri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal sürdürülebilirlik üzerine etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, Schneider Electric’i kurumsal sürdürülebilirlik açısından en başarılı işletme olarak gözlemlemiş ve stratejik insan kaynakları yönetiminde oldukça başarılı uygulamaları olduğunu tespit etmiştir. BP Türkiye’nin ise Schneider Electric’e nazaran kurumsal sürdürülebilirlik ile ortaya koyduğu stratejik insan kaynakları politikalarında daha az başarılı olduğunu, ancak kurumsal sürdürülebilirliğe entegre olma aşamasında başarılı adımlar attıklarını gözlemlemiştir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmenin ise kurumsal sürdürülebilirlik açısından eksikleri olduğunu ve bazı konularda başarısızlıkları ve eksikleri olduğunu tespit etmiştir.

Coşkun (2013); Türkiye’de 2012 yılına kadar GRI ilkelerine göre yayınlanmış olan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını incelemiştir. Çalışmasında kurumsal sürdürülebilirliği tüketici gözüyle ele almış ve marka varlığı bileşenleri bazında kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarını karşılaştırmıştır. Uygulamada kullanılan marka bileşenleri; farklılaştırma, algılanan kalite, itibar, uygunluk, sadakat, bilgi, inovasyon ve sertifikasyon olarak ifade edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise üç temel boyutu ile ele alınmıştır (sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlar). Marka yönetiminde sürdürülebilirlik bakımından en iyi işletmeler; Eczacıbaşı, Turkcell ve Arçelik olarak tespit edilmiştir. Elde ettiği bulgular ışığında; Türkiye’deki şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında en çok dikkat çeken çevresel konular; emisyonlar, sıvı ve katı atıklar; sosyal konularda eğitim-öğretim, iş sağlığı ve güvenliği ile istihdam (çocuk işçiliği) olarak ön plana çıkmıştır.



Kavut (2010) çalışmasında; kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel raporlamaları IMKB-100 şirketlerinin kurumsal, sosyal ve çevresel sorumluluklarına ilişkin yapmış oldukları açıklamalar bazında incelemiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, çevresel bilgi seviyesinin ve bilgi veren şirket sayısının 2003-2004 yılları için yetersiz kaldığı, buna ek olarak söz konusu yıllar için çevresel performans ve duyarlılıklarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada şirketlerin en çok önem verdiği sorumluluk boyutunun çevresel etkiler üzerine olduğu (özellikle atıkların azaltılması yönündeki çabaları) tespit edilmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili olarak işletmelerin yaptığı açıklamalar irdelendiğinde en çok doğanın temizlenmesine yönelik faaliyetler (ormanlaştırma faaliyetleri ve akarsuların temizlenmesine yönelik çalışmalar) dile getirildiği tespit edilmiştir. Bunun yanında, söz konusu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında işletme içi çalışanlara, çevre bölgelerde yaşayan halka ve öğrencilere yönelik çevreyi koruma ve farkındalık yaratma eğitimleri de verdikleri ifade edilmiştir.

Öznel, Köse ve Aytakin (2012)'nin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için çok kriterli karar verme yöntemiyle Henkel işletmesinin değerlendirdiği çalışmasında, Henkel işletmesinin yıllık raporları değerlendirilmiş ve şirketin kurumsal yönetim performansı çevresel ve sosyal boyutlarıyla yıllar bazında karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Henkel işletmesinin kurumsal sürdürülebilirlik performansının genel olarak yükselme eğiliminde olduğu (özellikle çevresel sürdürülebilirlik performansında belirgin bir yükseliş olduğu) tespit edilmiştir. Çevresel sürdürülebilirliğin en çok etkilendiği unsurlar bazında değerlendirildiğinde ise bu unsurların üretim miktarı ve üretime bağlı kaynak tüketimi olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmamızın temel dayanağı olan Kurumsal Kuram ve araştırmamızın temel konusunu oluşturan kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalardan bazılarında izleyen paragraflarda yer verilmiştir.

Karataş Çetin, Varan ve Solak Fışkın (2015) tarafından sürdürülebilirlik raporlamasında paydaş katılımını değerlendirmek amacıyla yapılan bir çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ilkelerine uygun olarak hazırladığı ve 2012-2013 yıllarında yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporları içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen

bulgular ışığında, söz konusu işletmelerin sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında paydaş gruplarını tespit ederek, paydaş grubuna göre iletişim yöntemlerini belirttikleri gözlemlenmiştir. Buna ek olarak katılım yapılacak paydaşların ne şekilde tespit edildiği ve paydaş katılımı sonucunda ön plana çıkan hususlar ve paydaşların endişelerinden çok fazla söz edilmemiştir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili hususların raporun hazırlanma aşamasında paydaşların katılımı ile tespit edilmesinin önemine yer verilmiştir.

Özdemir ve Dinçer (2013) tarafından yapılan bir çalışmada Türkiye’de faaliyette bulunan 10 holdingin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları vaka çalışması ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda söz konusu holdinglerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, internet sitelerindeki ilgili bölümler ve genel yıllık raporları incelenmiştir. Kurumsal kuram perspektifinde söz konusu holdingler izomorfizm türleri göz önünde bulundurularak analiz edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında; 10 vakadan 8’inde normatif eşbiçimciliğin olduğu tespit edilmiş, ancak söz konusu holdinglerin kendilerine rol model olarak seçtikleri ya da taklit ettikleri bir örgüte rastlanmamıştır. Ancak vakaların geneline bakıldığında ahlaki ve yasal boyutların yüksek olarak tespit edilmesi, eğitim, kültür/sanat ve sporla ilgili alanlarda yapılan faaliyetlerin yoğunluğu örtük bir taklitçi izomorfizmin olduğuna işaret etmektedir. İncelenen vakalarda zorlayıcı izomorfizmin ise söz konusu işletmeler arasında bir bağlamda gelişmekten çok vakaların alt şirketleri aracılığıyla içsel bir şekilde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu içsel gelişimin sebebi olarak da Türkiye’deki işletmelerin buldukları çevrede faaliyet gösterebilmeleri için bir yasal zorunluluğunun olmaması gösterilmiştir. Sonuç olarak tüm holding vakaları değerlendirildiğinde eğitim alanındaki izomorfizmin yoğun olduğu tespit edilmiştir.

## BÖLÜM III. UYGULAMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın temel amacı; Türkiye'deki kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık düzeylerinin ve bu farkındalığın yordayıcısı olan unsurların ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla keşfedici ve betimleyici nitelikte üç aşamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ilk aşamasında; 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin yayınladıkları kurumsal sürdürülebilirlik raporları, araştırma sorularına yönelik olarak hazırlanmış kriterler (faaliyette buldukları sektör, yabancı paydaş oranları, çalışan sayısı, yıllık ciro, GRI ilkelerine uyum, sürdürülebilirlik raporunu kaç yıldır yayınladığı, sürdürülebilirlik uygulamalarından ve raporlamalarından sorumlu birim/departman, çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili öncelikli konular) bazında detaylı bir şekilde incelenmiştir (Bkz.Tablo.4). 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin yayınladıkları kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarının detaylarına ve elde edilen bulgulara araştırma bulguları bölümünde yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise; Ankara Ticaret Odası, Ankara Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 594 farklı işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıklarının ve eğilimlerinin, işletme büyüklüğüne ve yabancı paydaşa sahip olup olmama durumuna göre karşılaştırılması amacıyla 17 kapalı uçlu sorudan oluşan bir araştırma formu oluşturulmuştur. Araştırma formunun oluşturulmasında keşfedici ve betimleyici nitelikte bir çalışma olması bakımından herhangi bir ölçek kullanılmamıştır. Araştırma formunun sınanması için iki temel araştırma sorusu oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşaması olan araştırma için oluşturulan araştırma sorularından ilki, işletmelerin büyüklükleri ile kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılmasına yöneliktir. Literatürde kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, işletmelerin büyüklüğü kriterine göre yapılan herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Buna ek olarak, araştırmanın ilk aşamasında yapılan 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları incelemesi neticesinde, kurumsal

sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar ortaya koyan işletmelerin tamamının büyük ölçekli olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalara yeteri kadar bütçe/zaman ayırmadığı ve kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıklarının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu öngörü doğrultusunda, örnekleme dahil edilen işletmelerde çalışan personelin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin farkındalıklarının işletme büyüklüğü açısından incelenmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu gereksinim doğrultusunda oluşturulan araştırma sorusu ve alt araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

Araştırma Sorusu 1= İşletmelerin büyüklükleri ile kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 1<sub>A</sub>= İşletmelerin yıllık ciroları ile kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 1<sub>B</sub>= İşletmelerin personel sayıları ile kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci aşaması olan araştırma için oluşturulan araştırma sorularından ikincisi ise, örnekleme dahil edilen işletmelerde çalışan personelin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik farkındalığı ile bu işletmelerin yabancı paydaşa sahip olup olmama durumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkindir. 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları incelendiğinde; söz konusu işletmelerin tamamının yabancı paydaşa sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak; işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını paydaşların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirdiği bilinmektedir (Karataş Çetin, Varan ve Solak Fışkın, 2015). Bu bilgilerden hareketle oluşturulan ikinci araştırma sorusu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Araştırma Sorusu 2= İşletmelerin yabancı paydaşa sahip olup olmama durumu ile kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında ise; 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin yayınladıkları kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalardan elde edilen bulgular ışığında yukarıdaki araştırma sorularına verilen yanıtları desteklemek amacıyla üç adet işletmenin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler (mülakatlar)

gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise; 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin değerlendirmeler, araştırma formundan elde edilen sonuçlar ve mülakatlardan elde edilen bulgular bir bütün halinde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

### 3.2. Örneklemin Özellikleri

Araştırmanın evreni, Ankara Ticaret Odası, Ankara Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı yaklaşık 450.000 işletme arasından TOBB Elektronik İleti Veritabanı'nda geçerli e-mail adresi bulunan 97.613 işletmenin çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklemini ise, TOBB Elektronik İleti Veritabanı'ndan temin edilen elektronik posta adresleri aracılığıyla FINS Bilişim Hizmetleri San. Ve Tic. Ltd. Şti. ([www.sendmail.com.tr](http://www.sendmail.com.tr)) tarafından verilen anti-spam özellikli toplu e-mail gönderme hizmeti kullanılarak araştırmayı gerçekleştiren tarafından ilgili ticaret ve sanayi odalarına kayıtlı 97.613 işletmenin çalışanlarına gönderilen e-maillerden geri dönüş alınan toplam 594 kişidir. Buna ek olarak, Kurumsal Sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut olan büyük ölçekli 3 farklı işletmenin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler (mülakatlar) gerçekleştirilmiştir. Gizlilik ilkeleri gereğince söz konusu işletmelerin ve çalışan isimlerine bu aşamada yer verilememektedir.

Araştırmanın veri toplama araçları, 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin yayınladıkları kurumsal sürdürülebilirlik raporları, örnekleme dahil edilen katılımcıların personelin kurumsal sürdürülebilirlik algılarını ölçümlemek amacıyla kullanılan araştırma formu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut olan büyük ölçekli 3 farklı işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının izomorfizm ile ilişkisinin ölçülmesi için işletmelerin üst düzey yöneticilerine yöneltilmek üzere hazırlanan mülakat sorularıdır.

Araştırmanın ikinci aşamasında; örnekleme dahil edilen 97.613 işletmede çalışan 594 bireyin kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik algılarını ölçümlemek amacıyla 17 kapalı uçlu sorudan oluşan bir araştırma formu hazırlanmıştır. Araştırma formu için herhangi bir ölçek kullanılmamıştır. Bu sorular işletmeye ve çalışana ilişkin genel bilgiler ile çalışanların kurumsal sürdürülebilirliğe bakış açılarını ölçmeye yöneliktir. Araştırma formunda yer alan soruların tamamına EK-2 de yer verilmiştir. Araştırma formundan toplanan veriler SPSS 23.0 Statistics istatistiksel analiz paket programında analiz edilmiş

ve belirlenen araştırma soruları doğrultusunda çapraz tablo ve ki-kare analizi gerçekleştirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında ise, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip olan büyük ölçekli ve farklı sektörlerde faaliyette bulunan 3 işletmede kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının benzerlik boyutları keşfedici ve betimleyici bir araştırma yapılarak değerlendirilmiştir. Bu amaçla söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler (mülakatlar) gerçekleştirilmek üzere toplam 23 açık uçlu soru hazırlanmıştır. Bu soruların hazırlanmasında işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe bakış açıları ile uygulama sebep ve şekilleri arasındaki benzerlikler; kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili olarak ise işletmelerin GRI ilkeleri doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik raporlarında yer verdikleri üç temel başlık (ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik) ve içerikleri baz alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler (mülakatlar) için hazırlanan 23 açık uçlu sorudan ilk 13 soru kurumsal sürdürülebilirlik, geriye kalan 10 soru ise benzeşme ile alakalıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik sorularının ilk 8 sorusu mülakat yapılan tüm işletmelere yöneltilmiş olup, geriye kalan 5 soru ve izomorfizm ile ilgili 10 soru ise yalnızca kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyette bulunan ve rapor yayınlayan işletmelere yöneltilmiştir. Soruların tamamına EK-1 de yer verilmiştir.

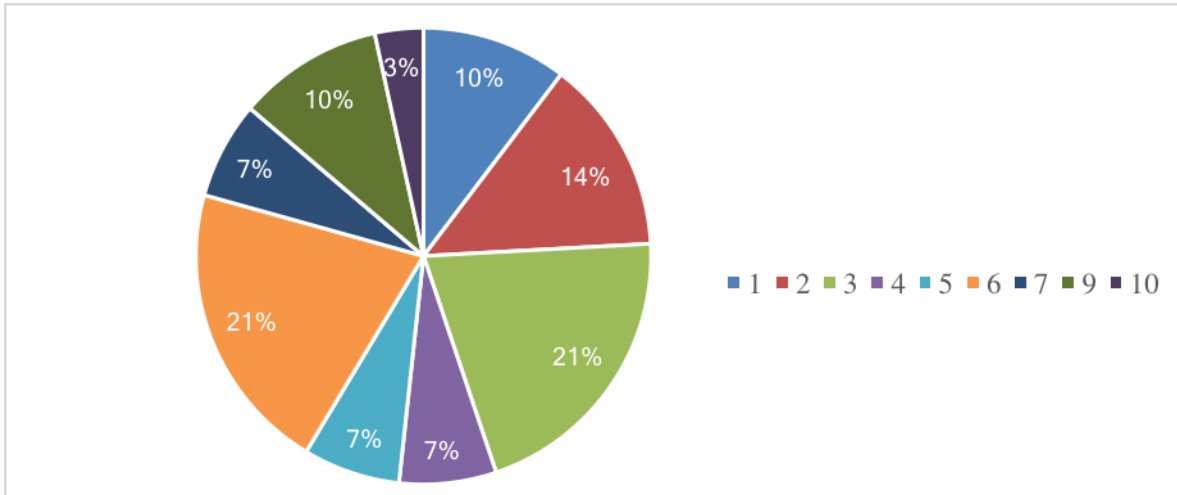
Araştırmanın literatüre sağlayacağını umut ettiğimiz en temel katkısı, kurumsal sürdürülebilirlik raporları üzerinde yapılan çalışmaların pek çoğunun sadece raporlamaların teknik açıdan incelenmesi usulüyle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Buna karşın ortaya koyduğumuz bu çalışmada ise, işletmeler ile birebir görüşme sağlanarak yapılan mülakatlar ve araştırma formu uygulaması ile çalışanların kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıklarının ve eğilimlerinin ortaya konması ile kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik işletmelerin ortaya koydukları uygulamaların asıl nedenlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Buna ek olarak kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları ile ilgili literatürde mülakat tekniğiyle yapılmış herhangi bir çalışma bulunmaması da çalışmamızın literatüre olan en önemli katkılarından birisidir. Araştırmanın temel kısıtı ise, araştırma evreninde yer alan ilgili ticaret ve sanayi odalarına kayıtlı tüm işletmeler ile iletişim sağlanamamasıdır.

Araştırmanın ilk aşamasında, ülkemizde 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik raporları çeşitli kriterlere göre içerik açısından incelenmiş olup, söz konusu işletmelerin yayınladıkları raporlara ilişkin bulgulara Tablo.4'te yer verilmiştir.

2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin tamamı büyük ölçekli, halka arz edilmiş ve yabancı/çok uluslu paydaşlara sahiptir. Endekste yer alan 43 işletmeden 24'ü GRI-4 ilkelerine uyumlu kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlamaktadır. Endekste yer alan işletmelerin 14'ü ise kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlamak yerine internet sitelerinde bir bölüm olarak yer vermektedir.

2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin ne kadar süredir rapor yayınladıklarına ilişkin bilgiler ise Grafik.1'deki gibidir. Buna göre; endekste yer alan işletmelerin %10'u 1 yıldır, %14'ü ise 2 yıldır, %21'i 3 yıldır, %7'si 4 yıldır, %7'si 5 yıldır, %21'i 6 yıldır, %7'si 7 yıldır, %10'u 9 yıldır, %3'ü 10 yıldır kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlamaktadır.

**Grafik 1.** 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alan İşletmelerin Kaç Yıldır Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu Yayınladığına İlişkin Bilgiler



2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin çoğunlukla faaliyet gösterdikleri sektörlerle bakıldığında ise; 43 işletmeden 10'unun finans sektöründe, 7'sinin otomotiv sektöründe, 5'inin ise telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunduğu görülmektedir. Bu sektörlerin dışında; imalat, enerji, hammadde, dayanıklı tüketim ve

elektronik, havacılık, perakende mağazacılık ve birden çok sektörde faaliyet gösteren işletmeler de olduğu görülmektedir.

2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğu Yönetim Kuruluna bağlı bir Sürdürülebilirlik Komitesi eşliğinde kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütürken, bir kısmı ise çeşitli birimlerden çalışanların yer aldığı çalışma grupları halinde kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmektedir.

2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin önem verdiği konular ise çoğunlukla aynıdır. Bu konulardan başlıcaları; su yönetimi, atık yönetimi, enerji verimliliği ve alternatif enerji kaynakları, çevre dostu malzemeler kullanılması ve çevre dostu ürünlerin üretilmesi, biyoçeşitlilik, sera gazı ve hava emisyonları, karbon ayak izinin azaltılması, iklim değişikliği ve doğal kaynak yönetimidir. Bu bilgiler ışığında; endekste yer alan işletmelerin örtük bir taklitçi izomorfizm ile çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını yürüttüğü görülmektedir. Buna ek olarak söz konusu endekste yer alan işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamaları incelendiğinde; bu uygulamaların büyük bir çoğunluğunun temelinde işletmelerin ekonomik amaçlarının olduğu görülmektedir.

Sakarya, Yıldırım ve Aytekin (2014) tarafından 2011-2012 BIST-30'daki işletmelerin sürdürülebilirliğe yönelik açıklamalarının incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; söz konusu işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmelerin finansal performanslarına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür. Özdemir ve Dinçer (2013) tarafından 10 holdingin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının vaka analizi yöntemi ile incelendiği bir araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; 10 işletmeden 8inin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının normatif baskılar içerdiği, bunun temel sebebinin işletmelerin rol model olarak bu uygulamaları yürütmesi olduğu görülmüştür. Buna ek olarak; söz konusu holdinglerin çoğunlukla örtük bir taklitçi izomorfizm ile uygulamalarını yürüttüğü gözlemlenmiş ve bu holdinglerin alt şirketlerinde yasal zorunluluk nedeniyle zorlayıcı izomorfizm bulgularına rastlanmıştır. Literatürde yer alan bu çalışmalar, 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalarının ağırlıklı olarak örtük bir taklitçi izomorfizm ile yürütülmesini, buna ek olarak çevresel sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarının ardında ise ekonomik amaçların yer almasını destekler niteliktedir.



**Tablo 4. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi**

No	BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmeler	Sektör	Ulusal/Uluslararası/Çok Uluslu Ortaklık (Yabancı İştirakler)	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro (2015)	GRI İlkeleri ne uyum	Sürdürülebilirlik Raporlarını Kaç Yıldır Yayınladığı	Sürdürülebilirlik Raporlamalarında n Görevli Birim	Çevresel Sürdürülebilirlik ile İlgili Önemli Konular
1	ADEL KALEMCİ LİK TİC. VE SAN. A.Ş.	İmalat Sanayii/Diğer İmalat Sanayii	Anadolu Endüstri Holding A.Ş. %56,89 Faber-Castell Aktiengesellschaft %15,40 halka açık %22,6 diğer %5,11	412	251.600.000 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Su kullanımı, atık su, biyoçeşitlilik, çevre dostu malzeme (ambalaj) kullanımı, enerji-sera gazı ve hava emisyonları ile iklim değişikliği, katı atık yönetimi
2	AKBANK T.A.Ş.	Bankacılık Sektörü	Sabancı Holding ve İlgili Kuruluşlar ve Kişiler %48,9 halka açık %51,1	14.120	5.757.120.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2009 Raporu (7 yıl)	Kurumsal Yönetim Komitesi - Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik Bölümü	Enerji tüketimi, sera gazı salımı, kağıt kullanımı, teknolojik atıkların bertaraf edilmesi
3	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.	Enerji Sektörü	Kazancı Holding %61,98 Goldman Sachs %16,62 halka açık %21,39 (Coca Cola İçecek Ana Hissedarı %50,3)	768	712.380.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2015 Raporu (1 yıl)	Sürdürülebilirlik Komitesi	İklim değişikliği ve enerji, sera gazı salımı, doğal kaynak yönetimi, atık yönetimi, biyoçeşitlilik

4	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SAN.A.Ş.	Biracılık Sektörü	Yazıcılar Holding %23,61 Özilhan Sınai Yatırım A.Ş. %13,48 Anadolu Endüstri Holding %5,96 sabmiller Harmony Limited %24 halka açık ve diğer %32,95	15.973	1.945.190.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2010 Raporu (6 yıl)	CCI Yönetim Kurulu - CCI Kurumsal Yönetim Komitesi ve CCI İcra Kurulu - CCI Sürdürülebilirlik Yürütme Komitesi	Su kaynaklarının korunması, çevre ve iklim (enerji kaynaklarının verimli kullanımı, ambalaj ve atık yönetimi)
5	ARÇELİK A.Ş.	Dayanıklı Tüketim Malları ve Tüketici Elektroniği	Koç Grubu %57,2 Burla Grubu 17,6 halka açık %25,2	25.000	14.166.000.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2007 Raporu (9 yıl)	Sürdürülebilirlik Kurulu - Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları	Çevre dostu ürünler/alternatif enerji kaynaklarına uyumlu ürünler, su sorunları, iklim değişikliği konuları, üretimin çevresel etkileri
6	ASELSAN ELEKTRONİ K SAN. VE TİC. A.Ş.	Elektronik Sanayii	TSKV %84,58 halka açık %15,3 %0,12 diğer	5.581	959.090.000 TL	-	İlk Rapor 2013 Raporu (3 yıl)	Stratejik Yönetim kapsamında yer verilmiş, ayrı olarak sorumlu bir komite- birimden söz edilmemiştir.	Entegre yönetim sistemi, çevre yönetimi, iklim değişikliği ve karbon yönetimi
7	BRISA BRIDGESTO NE SABANCI LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	Lastik Sektörü	Bridgestone %43,63 Sabancı Holding %43,63 halka açık %10,11 diğer %2,63	2.590	519.430.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2012 Raporu (4 yıl)	İcra Komitesi - Stratejik Planlama ve İKKG (Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Koordinasyonu) - Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu Sponsorları	Enerji ve emisyon yönetimi, doğal kaynakların etkin kullanılması ve daha az atık, biyoçeşitliliğe saygı

8	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	İçecek Sektörü	Anadolu Efes %50,3 halka açık %25,9 The Coca Cola Export Corporation %20,1 Özgörkey Holding %3,7	9.493	1.273.410.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2007 Raporu (9 yıl)	CCI Yönetim Kurulu - CCI Kurumsal Yönetim Komitesi ve CCI İcra Kurulu - CCI Sürdürülebilirlik Yürütme Komitesi	Enerjinin verimli kullanımı ile karbon ayak izi miktarını minimize etmek, su ve materyal kullanımı, sera gazı salımı ve atık yönetimi
9	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.	Medya, Enerji, Perakende, Sanayii, Gayrimenkul ve Otomotiv Pazarlama, Turizm, Finansal Hizmetler ve Diğer	Adilbey Holding %49,32 Aydın Doğan %8,49 Doğan Ailesi %5,93 halka açık %36,27	8.649	1.799.080.000 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Çevre dostu ürünler/alternatif enerji kaynaklarına uyumlu ürünler, karbondioksit salımını azaltma
10	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİC. A.Ş.	Otomotiv Sektörü	Doğuş Holding %35,21 halka açık %34,5 Doğuş Ar-Ge ve Müşavirlik Hiz. %30,29	2.660	2.930.780.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2010 Raporu (6 yıl)	Kurumsal Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Komitesi	Enerji ve su tüketimi, atık yönetimi, lojistik, yeşil teknoloji
11	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FAB. A.Ş.	Demir ve Çelik Sektörü	Ataer Holding %49,29 halka açık %47,63 Erdemir Portföyü %3,08	12.340	2.999.340.000 TL	-	İlk Rapor 2014 Raporu (2 yıl)	Erdemir ve İsdemir ortak hazırlıyor fakat herhangi bir komite veya birimden söz edilmemiş	Çevre yönetimi ve ilgili yatırımlar, atık yönetimi ve bertarafı, su tasarrufu, çevre mevzuatına uyum, enerjinin verimli kullanımı, yaşam döngüsü analizi, iklim değişikliği ve enerji yönetimi, biyoçeşitlilik

12	FORD OTOMOTİV SAN. A.Ş.	Otomotiv Sektörü	Koç Holding %38,46 Vehbi Koç Vakfı %1,01 Koç Holding Emekli Yrd. Sandığı V. %0,93 Temel Tic. A.Ş. %0,67 Koç Topluluğu Şirketleri %41,07 Ford Motor Company %41,04 halka açık %17,89	10.683	5.015.800.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2013-2014 Raporu (3 yıl)	Farklı iş birimlerinden çalışanların oluşturduğu bir sürdürülebilirlik çalışma grubu	Enerji verimliliği ve emisyonlar, araç yakıt tüketimi ve düşük emisyonlu araç stratejisi
13	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	Mali Kuruluşlar /Holding ve Yatırım Şirketleri	Halka açık %40 Mehmet Kutman %32,4 Yabancı Fonlar %18,1 Global Yatırım Holding %9,3 Erol Göker %0,2	1.497	136.430.000 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	Farklı iş birimlerinden çalışanların oluşturduğu bir Sürdürülebilirlik Komitesi	İklim değişikliği ve enerji verimliliği, su ve atık yönetimi, biyoçeşitlilik
14	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.	Bankacılık , Sigortacılık, Enerji, Perakende, Sanayi ve Diğer	Sakıp Sabancı Holding A.Ş. %14,07 Serra Sabancı %7,21 Suzan Sabancı Dinçer %6,94 Çiğdem Sabancı Bilen %6,94 Diğer %64,84	58.251	3.312.660.000 TL	-	İlk Rapor 2014 Raporu (2 yıl)	Üst Yönetimden Topluluk şirketleri idari birimlerine kadar tüm birimler görevli	Enerji ve emisyon yönetimi, su ve atık yönetimi, biyoçeşitlilik
15	İŞ GMYO A.Ş.	Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı	T. İş Bankası A.Ş. %43,8 Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş. %7,11 Diğer %49,09	80	42.070.000 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Yeşil binalar (leed sertifika sistemi), sürdürülebilir alanlar, su verimliliği, enerji verimliliği, malzeme ve kaynaklar, iç mekan kalitesi, atık yönetimi (tasarımda yenilikler)

16	KOÇ HOLDİNG A.Ş.	Enerji, Finans, Dayanıklı Tüketim, Finans, Otomotiv ve Diğer	Temel Tic ve Yat A.Ş. %43,65 Koç Ailesi Üyeleri %23,46 halka açık %22,24 Vehbi Koç Vakfı %7,26 Koç Holding Emekli Yrd. Sandığı V. %1,99 Diğer %1,4	97.095	18.216.020.000 TL		İlk Rapor 2006 Raporu (10 yıl)	Üst Yönetimden Topluluk şirketleri idari birimlerine kadar tüm birimler görevli	İklim ve enerji, su yönetimi, kaynakların sorumlu kullanımı
17	KORDSA GLOBAL ENDÜSTRİYEL İPLİK VE KORD BEZİ SAN. VE TİC. A.Ş.	Lastik, İnşaat ve Kompozit Sektörleri	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. %71,11 diğer %28,89	3.904	389.430.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2014 Raporu (2 yıl)	Kordsa Global Sürdürülebilirlik Proje Ekibi (üretim bölümlerinden 5 kişi toplam 16 kişilik bir ekip)	Enerji ve emisyonlar (iklim değişikliği), malzemeler, su, sıvı ve katı atıklar, biyoçeşitlilik
18	MİGROS TİC. A.Ş.	Perakende Mağazacılık Sektörü	MH Perakendecilik ve Tic A.Ş. %50 Moonlight Capital %15,37 Kenan Investments %15,13 Diğer %19,49 (Yurtdışı iştirakler Kazakistan ve Makedonya)	21.403	2.378.290.000 TL	-	Faaliyet raporlarında ve internet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Çevre politikası, iklim değişikliği, biyoçeşitlilik
19	NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	Telekomünikasyon Sektörü	OEP Turkey Tech B.V. %48,04 TSKGV %15 halka açık %36,96	2.069	454.450.000 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Kirliliğin önlenmesi, atıkların azaltılması, kaynakların korunması, enerji tüketiminin azaltılması, çevre bilincinin geliştirilmesi, biyoçeşitlilik

20	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SAN. A.Ş.	Otomotiv Sektörü	Koç Holding %45 Ünver Holding %25 Diğer %30	2.105	1.400.000.000 TL	GRI G4	İlk rapor 2013 Raporu (3 yıl)	Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu (yöneticiler)	İklim değişikliği, enerji ve sera gazları, üretimin çevresel etkileri, çevresel etkisi azaltılmış araçlar
21	PEGASUS HAVA TAŞIMACILI Ğİ A.Ş.	Havacılık Sektörü	Esas Holding %62,92 halka açık %34,51 Emine Kamışlı %0,86 Ali İsmail Sabancı %0,86 Kazım Köseoğlu %0,43 Can Köseoğlu %0,43	4.967	3.488.271.223 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Uçak yakıtı tüketimi ve sera gazı salımını azaltmak, doğal kaynakların verimli kullanılması, çevre farkındalık eğitimi, sürekli iyileştirme çalışmalarıyla çevresel performansı artırmak, atık yönetimi-çevre kirliliği, çevre kazalarına yönelik tedbirler
22	PETKİM PETROKİM YA HOLDİNG A.Ş.	Petrokimya Sektörü	SOCAR Türkiye Petrokimya A.Ş. %51 halka açık %49	2.585	4.532.636.000 TL	-	Faaliyet raporlarında ve internet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	Sürdürülebilirlik Kurulu	Enerji ve doğal kaynakların verimli kullanımı, emisyon yönetimi, atık yönetimi, çevreyle uyumlu ürün ve teknolojiler geliştirme
23	SAF GYO A.Ş.	Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı	Ali Raif Dinçkök %22,43 Akiş GYO A.Ş. %19,69 Sinpaş GYO A.Ş. %6,93 Emniyet Tic. Ve San. A.Ş. %5,74 Ömer Dinçkök %6,7 Rıfat Hasan %5,42 Diğer %33,05	259	193.790.215 TL	-	Faaliyet raporlarında ve internet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	Üst yönetim sorumlu, ayrı bir birimden söz edilmemiş	Enerji ve su, atık yönetimi

24	TAT GIDA SAN. A.Ş.	Gıda Sektörü	Koç Holding %43,7 halka açık %41,4 Kagome Co Ltd. %3,7 Temel Tic. Ve Yat. A.Ş. %3.3 Sumitomo Corp. %1,5 Diğer %6,4	1.975	911.000.000 TL	-	Faaliyet raporlarında ve internet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş (2017 yılında yayınlanacakmış)	Sürdürülebilirlik Komitesi	Karbon ve enerji yönetimi, su ve atık su (emisyon) yönetimi, atık ve ambalaj yönetimi, biyoçeşitlilik
25	TAV HAVALİMA NLARI HOLDİNG A.Ş.	Havacılık Sektörü	Aeroports de Paris Grubu %38 Tepe İnşaat %8,1 Akfen Holding %8,1 Sera Yapı %2 halka açık olmayan %3,5 halka açık %40,3	15.113	1.079.300.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2010 Raporu (6 yıl)	Sürdürülebilirlik Komitesi	Küresel iklim değişikliği ile mücadele, enerji ve su kaynaklarının verimli kullanılması, atık ve gürültü kirliliği yönetimi, sera gazı salımının azaltılması
26	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.	Taahhüt, Tarımsal Sanayii, Gayrimenk ul ve Diğer	Berker Ailesi %22,28 Cansevil Akçağlılar %6,65 Gökyiğit Ailesi %22,78 Diğer %4,61 halka açık %43,69	13.539	1.041.540.000 TL	-	Faaliyet raporlarında kurumsal sosyal sorumluluk altında yer verilmiş	-	Tekfen Tower (çevre dostu bina)
27	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FAB. A.Ş.	Otomotiv Sektörü	Fiat Auto S.p.A. %37,85 Koç Holding %37,58 Temel Tic. Ve Yat A.Ş. %0,031 Suna Kıraç %0,058 S.Arsel %0,058 M.V.Koç %0,038 M.Ö.Koç %0,038 Y.Ali Koç %0,038 Diğer Ortaklar %24,28	9.407	2.968.110.000 TL	GRI G4	İlk rapor 2013 Raporu (3 yıl)	Kurumsal Yönetim Komitesi - Sürdürülebilirlik Ekibi	Enerji verimliliği ve emisyonlar, üretimin çevresel etkileri, sürdürülebilir mobilite çözümleri

28	TURKCELL İLETİŞİM HİZ. A.Ş.	Telekomü nikasyon Sektörü	Turkcell Holding A.Ş. %51 Çukurova Holding A.Ş. %0,05 halka açık %48,95	14.315	3.334.450.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2011 Raporu (5 yıl) - 2011, 2012-2013 ve 2014-2015 Raporları (3 adet)	Herhangi bir komite veya birimden söz edilmemiştir	Karbon ayak izini azaltmak, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji kaynakları yatırımı
29	TÜPRAŞ- TÜRKİYE PETROL RAFİNERİL ERİ A.Ş.	Petrol Sektörü	Enerji Yatırımları A.Ş. %51 halka açık %49 Koç Holding %77 Aygaz %20 Opet %3	5.241	8.898.520.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2007 Raporu (9 yıl) - Kurumsal Sorumluluk Raporu adıyları	Kurumsal İletişim Birimi	Enerji yönetimi, iklim değişikliği, su yönetimi, atık yönetimi, biyoçeşitlilik
30	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	Havacılık Sektörü	T.C. Başbakanlık Öz. İd. Bşk. (A ve C Grubu Nama) %49,12 halka açık %50,88	30.619	7.158.580.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2014 Raporu (2 yıl)	Herhangi bir komite veya birimden söz edilmemiştir	İklim değişikliği, yakıt verimliliği ve sera gazı emisyonları, filo modernizasyonu, sürdürülebilir biyoyakıtlar, atıklar, gürültü, su
31	TÜRK TELEKOMÜ NİKASYON A.Ş.	Telekomü nikasyon Sektörü	T.C. Hazine Müs. %30 Oger Telekom %55 halka açık %15	32.769	3.867.410.000 TL	-	İnternet sayfasında bir bölüm olarak yer verilmiş	-	Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerjiye yatırım, karbon saydamlık projesi, bir merkez ve bir yerleşkesi Leed Gold sertifikalı, sürdürülebilir arazi ve lokasyon, su verimliliği, malzeme ve kaynaklar
32	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELE Rİ A.Ş.	Otomotiv Sektörü	Koç Holding %37,5 CNH %37,5 halka açık %24,93 diğer %0,07	3.216	759.800.000 TL	-	Koç Topluluğu raporlarında yer verilmiş	Çevre ve Enerji Komitesi (2 adet) + Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu	Koç Topluluğu ile aynı çevresel konuları benimsiyorlar
33	T. GARANTİ BANKASI A.Ş.	Bankacılık Sektörü	Doğuş Grubu %10 BBVA %39,9 Diğer Ortaklar %50,09	23.191	6.930.890.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2011 Raporu (5 Yıl) + Her Yıl İklim Değişikliği Raporu yayınlanmış	Sürdürülebilirlik Komitesi - Proje Finansmanı Müdürlüğü - Sürdürülebilirlik Ekibi	İklim değişikliği ve enerji verimliliği, su kirliliği, çevresel ve sosyal risk yönetimi, dolaylı su ayak izi yönetimi, atık yönetimi, su yönetimi, Leed kriterlerine göre tasarlanan binalar



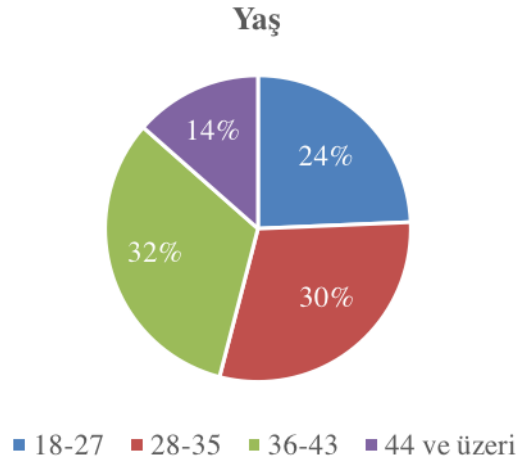
34	T. HALK BANKASI A.Ş.	Bankacılık Sektörü	T.C. Başbakanlık Öz. İd. Bşk. %51,10 halka açık %48,88 diğer %0,006	14.798	4.610.510.000 TL	GRI G4	İlk rapor 2013 Raporu (3 yıl) - 2013, 2014-2015 Raporları (2 adet)	Sürdürülebilirlik Komitesi	İklim değişikliği, yenilenebilir enerji projeleri finansmanı, karbon ayak izi azaltımı, enerji kaynaklarının verimli kullanımı, elektronik atık yönetimi (kağıtsız bankacılık), Leed Gold sertifikalı veri merkezi
35	T. İŞ BANKASI A.Ş.	Bankacılık Sektörü	İş Bankası Munzam Sandık Vakfi %40,15 Atatürk Hisseleri (CHP) %28,09 halka açık %31,76	24.308	8.880.620.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2012 Raporu (4 Yıl)	Kurumsal Yönetim Komitesi - Sürdürülebilirlik Koordinatörü - Sürdürülebilirlik Servisi + Çalışma Ekibi	Çevresel etkiler ve riskler (kağıtsız bankacılık, geri dönüşüm), emisyonlar, enerji ve kaynak verimliliği, sorumlu ürün ve hizmetler (yenilenebilir enerji projeleri finansmanı)
36	T.S.K.B. A.Ş.	Bankacılık Sektörü	TSKB A.Ş. %59 Y atırım Fin. M.D. A.Ş. %1,33 TSKB A.Ş. Mensupları S.G. Ve Yrd. Vakfi %0,77 TSKB Memur ve Müst. Yrd. Ve Emek. Vakfi %0,27 halka açık %38,33	500	376.000.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2008-2009 Raporu: 2010 yılında yayınlanmış (7 yıl)	Sürdürülebilirlik Komitesi	Elektrik, doğal gaz, su, atık verimliliği, iklim değişikliği ile mücadele ve karbon yönetimi

37	T. ŞİŞE VE CAM FAB. A.Ş.	Cam Sektörü	T. İş Bankası A.Ş. %65,8 T. İş Bankası Mensupları S.G. Ve Yrd.San. Vakfı %4,46 Efes Holding A.Ş. %3,77 Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş. %0,05 diğer %25,93	21.777	2.026.070.000 TL	GRI G4	İlk rapor 2013 Raporu (3 yıl)	Kurumsal Gelişim ve Sürdürülebilirlik Başkanlığı	Su yönetimi, kaynakların verimli kullanımı, enerji yönetimi, emisyon yönetimi, iklim değişikliği ile mücadele, enerji verimliliği sağlayan çevreci ürünler, biyoçeşitlilik
38	T. VAKIFLAR BANKASI T.A.O.	Bankacılık Sektörü	T.C. Başbakanlık Vakıflar G.Müd. %58,44 Diğer Vakıflar %16,27 Vakıfbank Mem. Ve Hiz. Em. Ve Sağ. Yrd. San. Vakfı %16,1 Diğer Gerçek ve Tüzel Kişiler %0,06 halka açık %25,21	15.508	4.805.630.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2014-2015 Raporu (1 yıl)	Sürdürülebilirlik Komitesi - Sürdürülebilirlik Alt Komitesi - Sürdürülebilirlik Servisi + Çevre Yönetim Servisi	Çevrenin korunması ve iklim değişikliği ile mücadele (çevresel etkileri azaltmak, çalışan farkındalığını artırmak, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji vb. Sürdürülebilirliğin finansmanı
39	ÜLKER BİSKÜVİ SAN. A.Ş.	Gıda Sektörü	Yıldız Holding A.Ş. %49,16 Yıldız Holding İştirakleri ve Ülker Aile Üyeleri %8,11 halka açık %42,73	8.596	859.970.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2015 Raporu (1 yıl)	Yönetim Kurulu - Sürdürülebilirlik Platformu - Tüm faaliyet birimleri	İklim değişikliği ve enerji, hava emisyonları, doğal kaynak kullanımı ve su yönetimi, atık ve su emisyonları yönetimi, ambalaj yönetimi, biyoçeşitlilik
40	VESTEL BEYAZ EŞYA SAN. VE TİC. A.Ş.	Dayanıklı Tüketim Malları	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. %94,62 diğer halka açık %5,38	6.221	725.750.000 TL	-	-	-	Çevre uygulamaları, iklim değişikliği, enerji verimliliği, çevre dostu ürünler, atık yönetimi

41	VESTEL ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.	Tüketim Elektroniği ve Diğer Elektronik Aletler	Zorlu Holding A.Ş. %64,41 halka açık %35,59	15.702	3.003.890.000 TL	-	-	Çevre uygulamaları, iklim değişikliği, enerji verimliliği, çevre dostu ürünler, atık yönetimi
42	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	Bankacılık Sektörü	Koç Finansal Hiz. A.Ş. %81,8 Diğer Ortaklar %18,2	19.611	6.326.220.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2010 Raporu (6 yıl)	Sürdürülebilirlik Komitesi - Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu - Alt Çalışma Grupları Kaynakların sorumlu kullanımı, enerji sorunları ve verimlilik (enerji ve emisyon yönetimi)
43	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	Enerji Sektörü	Zorlu Holding A.Ş. %45,7 Korteks %17,5 Diğer ve Zorlu Grubu Şirketleri %4,8 halka açık %32	125	126.000.000 TL	GRI G4	İlk Rapor 2010 Raporu (6 yıl): 2010, 2011, 2012-2013 ve 2014-2015 Raporları (4 adet)	Sürdürülebilirlik Kurulu (Farklı birimlerin yöneticilerinden oluşmaktadır) Güvenli ve sürdürülebilir enerji tedariki, yerli ve yenilenebilir kaynaklarla üretim, çevre koruma yatırımları, emisyon salınımı, enerji verimliliği, su yönetimi, atık yönetimi, biyoçeşitlilik

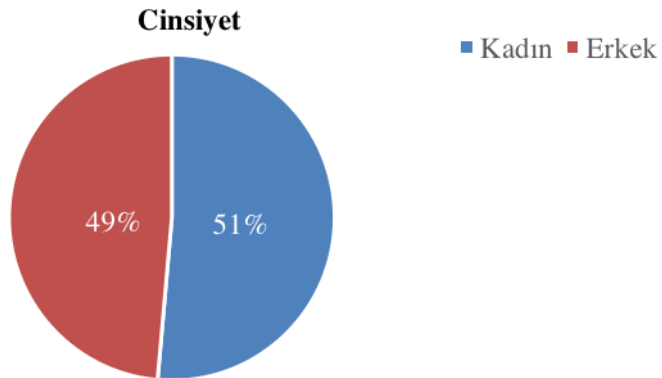
Araştırmaya katılan 594 katılımcının yaş aralıkları; %32,4'ü 36-43 yaş aralığında, %29,7'si 28-35 yaş aralığında, %24,3'ü 18-27 yaş aralığında ve %13,5'inin yaşı ise 44 ve üzeridir (Grafik.2).

**Grafik 2.** Katılımcıların Yaşları



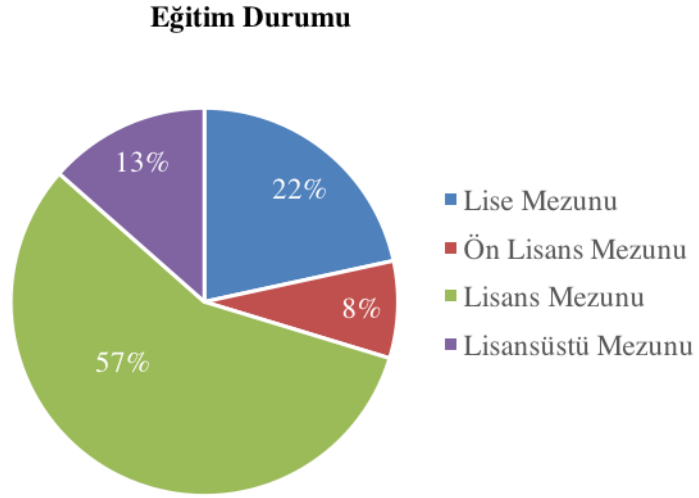
Araştırmaya katılan 594 katılımcının %48,6'sı erkek iken %51,4'ü kadındır (Grafik.3).

**Grafik 3.** Katılımcıların Cinsiyetleri



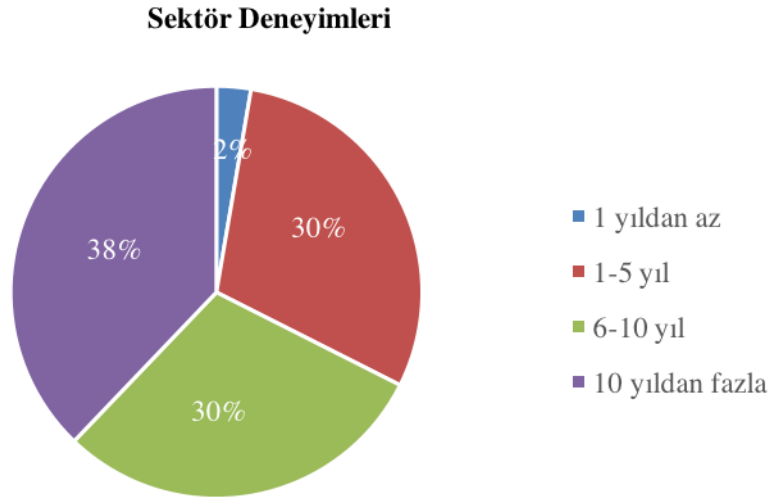
Araştırmaya katılan 594 katılımcının %56,8'i lisans mezunu, %21,6'sı lise mezunu, %13,5'i lisansüstü mezunu ve %8,1'i ön lisans mezunudur. Araştırmaya katılan katılımcılar arasında ilköğretim mezunu bulunmamaktadır (Grafik.4).

**Grafik 4.** Katılımcıların Eğitim Durumu



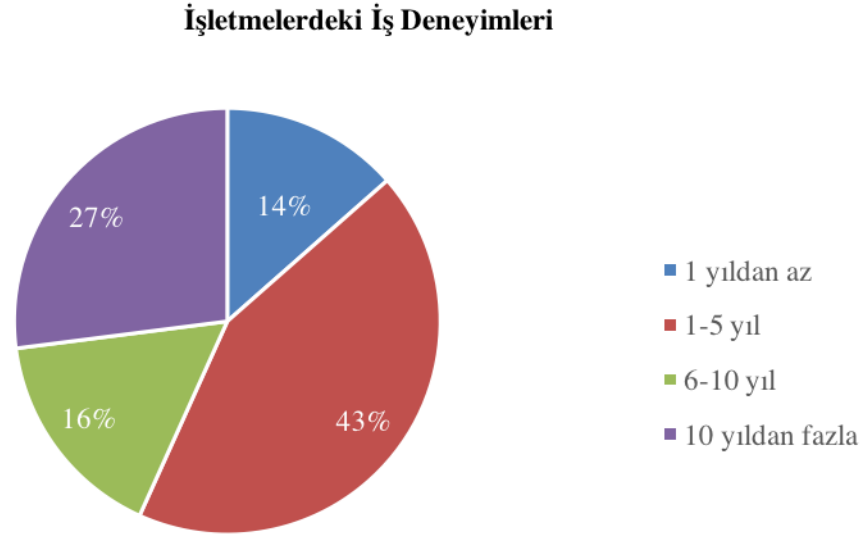
Araştırmaya katılan 594 katılımcının %37,8'i 10 yıldan fazla süredir aynı sektörde çalışırken, %29,7'si 1-5 yıldır, %29,7'si 6-10 yıldır, %2,7'si ise 1 yıldan kısa süredir aynı sektörde çalışmaktadır (Grafik.5).

**Grafik 5.** Katılımcıların Sektördeki Deneyimleri



Araştırmaya katılan 594 katılımcının %43,2'si 1-5 yıldır aynı işletmede çalışmakta iken %27'si 10 yıldan uzun süredir, %16,2'si 6-10 yıldır ve %13,5'u 1 yıldan kısa süredir aynı işletmede çalışmaya devam etmektedir (Grafik.6).

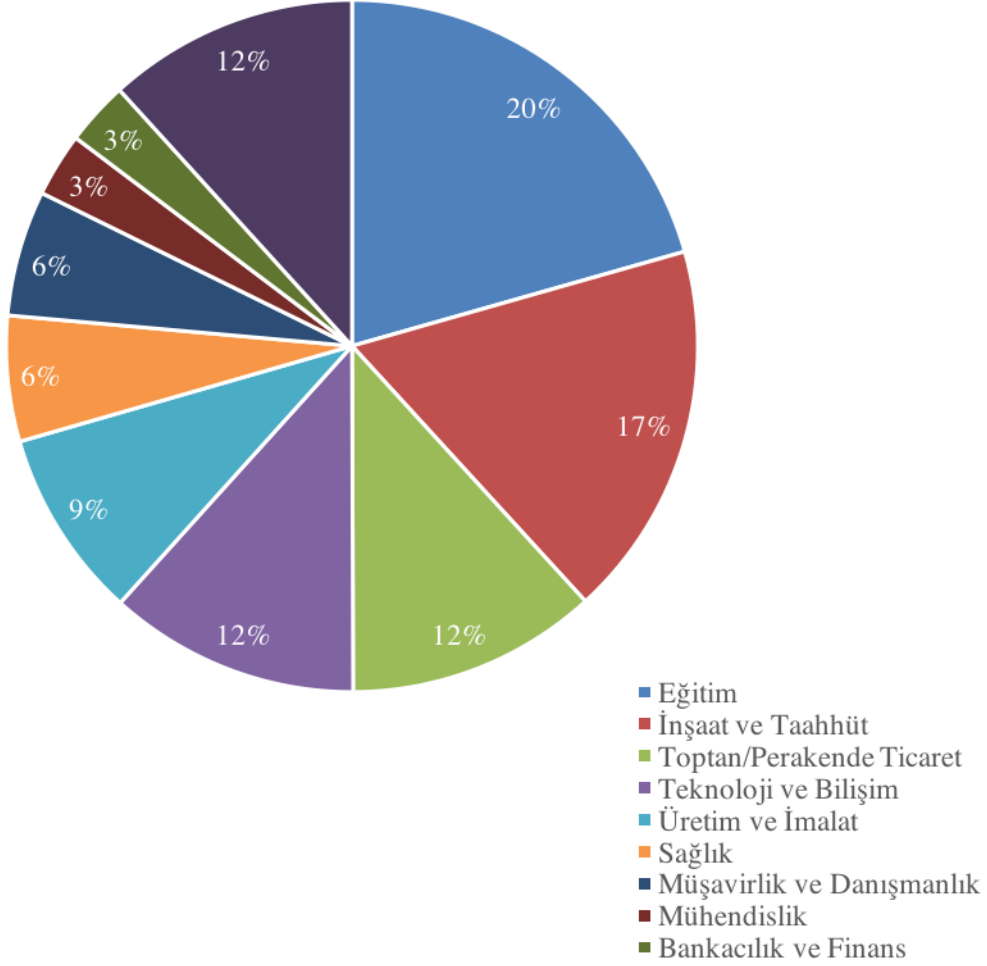
**Grafik 6.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerdeki İş Deneyimleri



Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler oldukça çeşitlidir. Katılımcıların %20'si eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta iken; %17,1'i inşaat ve taahhüt sektöründe, %11,4'ü toptan/perakende ticaret sektöründe, %11,4'ü teknoloji ve bilişim sektöründe, %8,6'sı üretim ve imalat sektöründe, %5,7'si sağlık sektöründe, %5,7'si müşavirlik ve danışmanlık sektöründe, %2,9'u mühendislik sektöründe, %2,9'u ise bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. Belirtilen sektörlerin dışında diğer sektörlerde çalışan katılımcıların oranı ise %11,4'tür (Grafik.7).

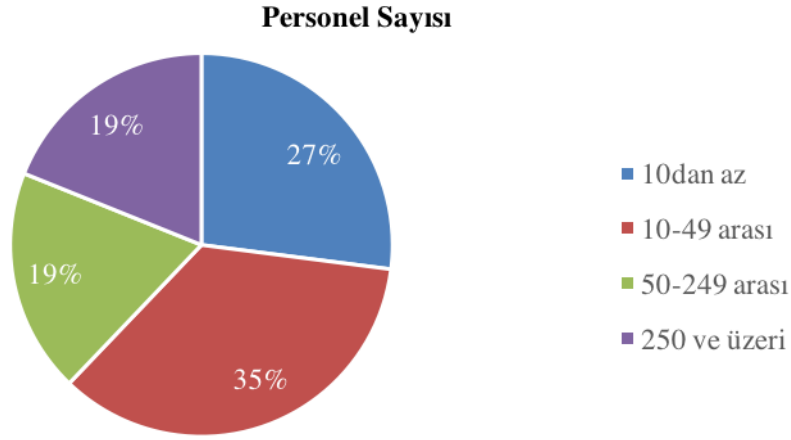
**Grafik 7.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler

**İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler**



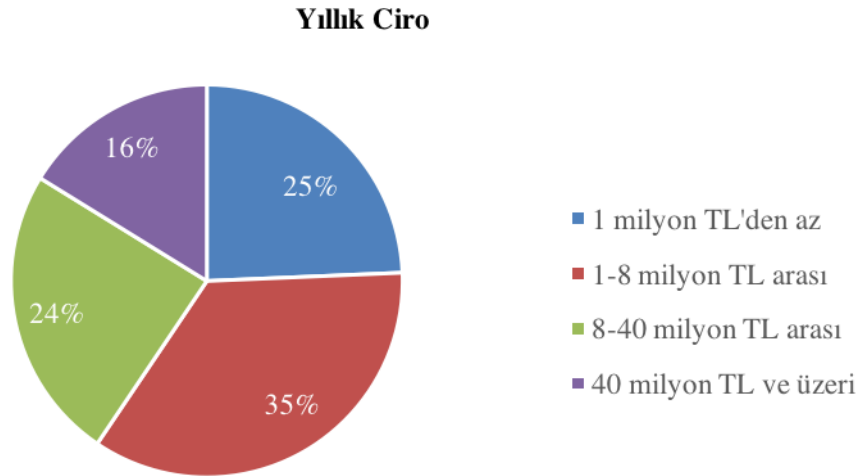
Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalıştıkları işletmelerin personel sayıları incelendiğinde; katılımcıların %35,1'inin 10-49 arası, %18,9'unun 50-249 arası, %18,9'unun 250 ve üzeri çalışanın bulunduğu işletmelerde çalıştığı, %27sinin ise 0-9 çalışanın istihdam edildiği işletmelerde çalıştığı tespit edilmiştir (Grafik.8).

**Grafik 8.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Personel Sayıları



Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalıştıkları işletmelerin yıllık ciroları incelendiğinde, katılımcıların %35,1'inin 1.000.000 TL-8.000.000 TL arası, %24,3'ünün 8.000.000 TL-40.000.000 TL arası, %24,3'ünün 1.000.000 TL'den az ve %16,2'sinin ise 40.000.000 TL ve üzeri ciroya sahip işletmelerde çalıştığı görülmüştür (Grafik.9).

**Grafik 9.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Ciroları

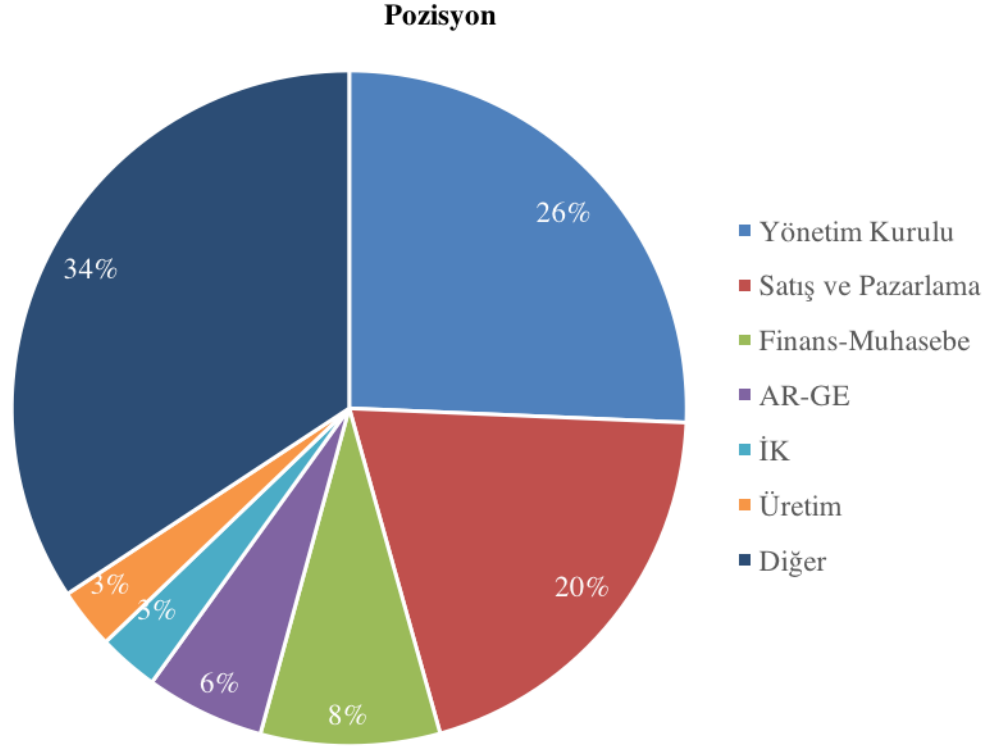


Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalışmakta oldukları pozisyonlar incelendiğinde, %25,7'sinin yönetim kurulunda, %20'sinin satış ve pazarlama departmanında, %8,6'sının finans-muhasebe departmanında, %5,7'sinin ar-ge biriminde, %2,9'unun insan kaynakları departmanında ve %2,9'unun üretim departmanında



çalışmakta olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların %34,3'ünün ise belirtilen pozisyonlar dışında kalan diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmüştür (Grafik.10).

**Grafik 10.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmedeki Pozisyonları

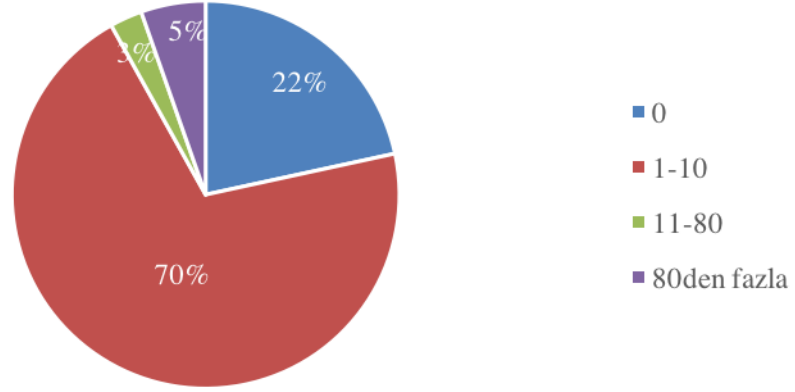


### 3.3. Araştırma Formuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalıştığı işletmelerin organizasyon şemasında katılımcıya rapor eden toplam kaç kişi olduğu sorusuna yanıt olarak; katılımcıların %70,3'ü 1-10 kişi olduğunu belirtirken, %21,6'sı kendisine rapor eden kimsenin olmadığını, %5,4'ü ise 80 kişiden fazla rapor eden kişi olduğunu, %2,7'si ise 11-80 arasında kişinin kendisine rapor ettiğini belirtmiştir (Grafik.11).

**Grafik 11.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerde Kendilerine Rapor Eden Kaç Kişi Olduğuna İlişkin Bilgiler

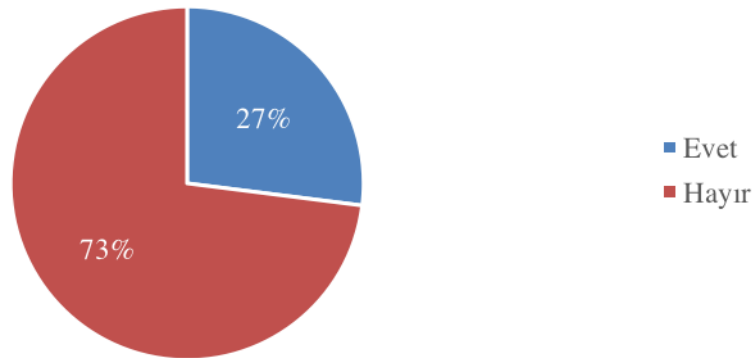
**Katılımcılara Rapor Eden Kişi Sayısı**



Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalıştığı işletmelerin %73'ü yabancı ve/veya çok uluslu paydaşlara sahip değilken, %27'si ise yabancı ve/veya çok uluslu paydaşlara sahiptir (Grafik.12).

**Grafik 12.** Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Yabancı/Çok Uluslu Paydaşlarına İlişkin Bilgiler

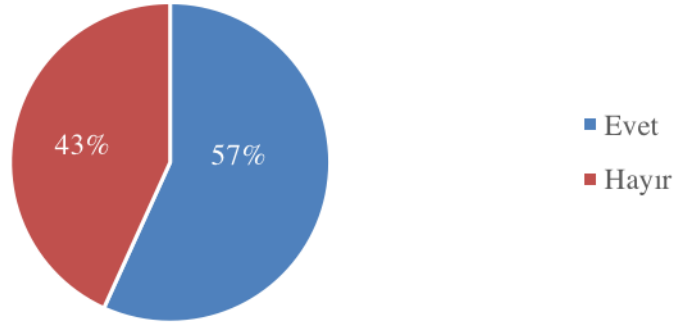
**Yabancı/Çok Uluslu Paydaşa Sahip Olup Olmama Durumu**



Araştırmaya katılan katılımcıların %56,8'i kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdarken, %43,2'si bu uygulamaların varlığından haberdar değildir (Grafik.13).

**Grafik 13.** Katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarından Haberdar Olup Olmama Durumuna İlişkin Bulgular

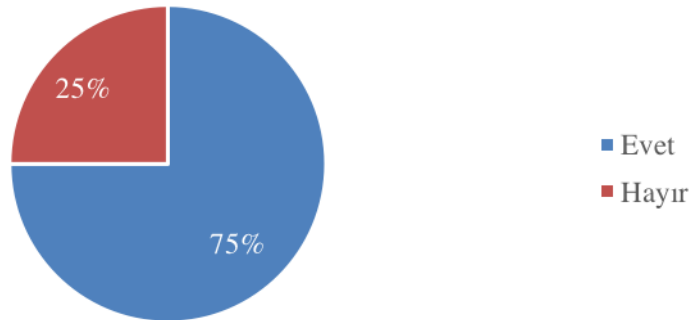
**Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarından Haberdar Olup Olmama Durumu**



Araştırmaya katılan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %75'inde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalar bulunurken, %25'inde ise kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yer verilmemektedir (Grafik.14).

**Grafik 14.** Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarından Haberdar Olan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumuna İlişkin Bulgular

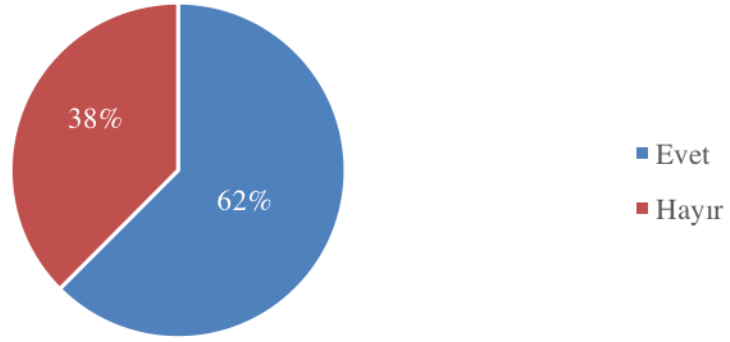
**Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu**



Araştırmaya katılan ve işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olduğu katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %62,5'i kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili rapor yayınlamazken %37,5'u kurumsal sürdürülebilirlik raporları yayınlamaktadır (Grafik.15).

**Grafik 15.** Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Olan İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlama Durumuna İlişkin Bulgular

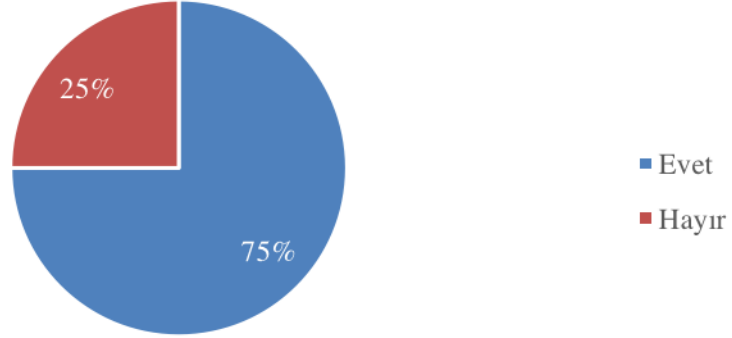
**Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Olan İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlama Durumu**



Araştırmaya katılan ve işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olduğu katılımcıların %75'i kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulama ve raporlama süreçlerinde görev almazken, %25'i bu süreçlerde görev almaktadır (Grafik.16).

**Grafik 16.** İşletmelerinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Olan Katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Görev Alıp Almama Durumuna İlişkin Bulgular

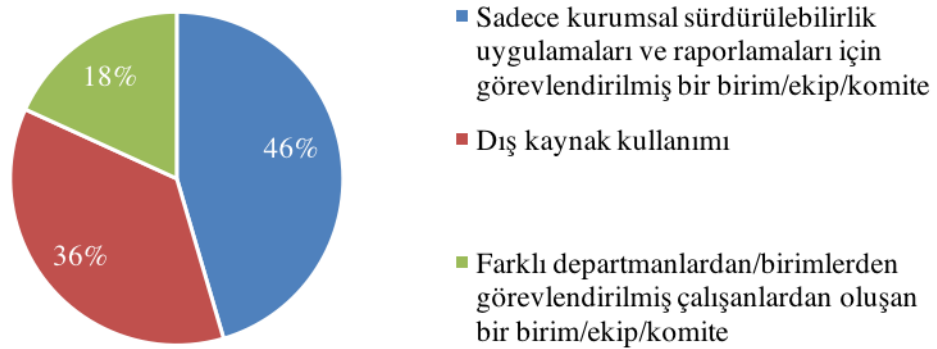
**İşletmelerinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Olan Katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Görev Alıp Almama Durumu**



Araştırmaya katılan ve işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olduğu katılımcıların çalıştığı işletmelerin %45,5'inde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlamaları sadece kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlamaları için görevlendirilmiş bir birim/ekip/komite tarafından yürütülmekte iken, %36,4'ü dış kaynak kullanmakta olup %18,2'sinde ise kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlamaları farklı departmanlardan/birimlerden görevlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir birim/ekip/komite tarafından yürütülmektedir (Grafik.17).

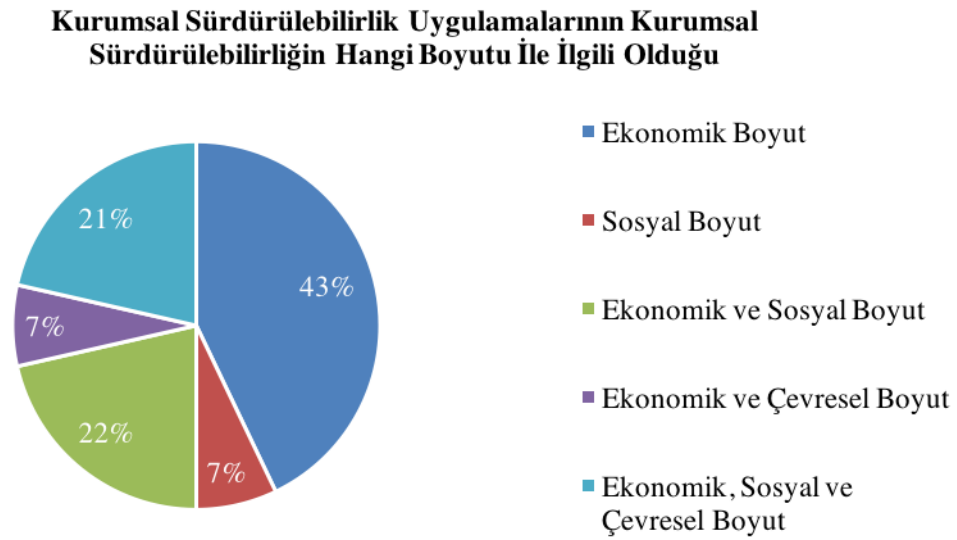
**Grafik 17.** Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olduğu İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Hangi Birim/Departman Tarafından Yürütüldüğüne İlişkin Bulgular

**Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Hangi Birim/Departman Tarafından Yürütüldüğü**



Araştırmaya katılan ve işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olduğu katılımcılardan çalıştığı işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının %42,8'i sürdürülebilirliğin ekonomik, %7,1'i ise sosyal boyutuyla ilgilidir. Buna ek olarak soruyu yanıtlayan katılımcıların çalıştığı işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının %21,4'ü sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal boyutuyla ilgiliyken %7,1'i ekonomik ve çevresel boyutuyla ilgilidir. Kurumsal sürdürülebilirliğin tüm boyutlarıyla ilgili uygulamalar ortaya koyan işletmelerde çalışanların oranı ise %21,4'tür. (Grafik.18).

**Grafik 18.** Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olduğu İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Hangi Boyutla İlgili Olduğuna İlişkin Bulgular



### 3.3.1. Araştırma Sorusu 1 ile ilgili Bulgular

Araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan araştırma sorusunun ve bu araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan alt soruların sınanması için çapraz tablo ve ki-kare analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin yıllık ciroları ile katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasındaki ilişki Tablo.5'teki gibidir. Buna göre;

- 1 milyondan daha az olan 18 işletme çalışanın ve 1 milyon ile 8 milyon TL olan 90 işletme çalışanın kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olmadığı,
- 8 ile 40 milyon TL arası olan 306 işletme çalışanın 126'sının (%41,2'sinin) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olduğu, buna karşın 180'inin (%58,8'inin) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olmadığı,
- 40 milyon TL üzeri olan 180 işletme çalışanın 144'ünün (%80'inin) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar iken, 36'sının (%20'sinin) ise kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olmadığı görülmüştür.

**Tablo 5.** İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıkları Arasındaki İlişki

			Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar mısınız?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenizin yıllık cirosu nedir?	<1 milyon TL	Sayısı	0	18	18
		%	0,0%	100,0%	100,0%
	1-8 milyon TL	Sayısı	0	90	90
		%	0,0%	100,0%	100,0%
	8-40 milyon TL	Sayısı	126	180	306
		%	41,2%	58,8%	100,0%
	>40 milyon TL	Sayısı	144	36	180
		%	80,0%	20,0%	100,0%
Toplam		Sayısı	270	324	594
		%	45,5%	54,5%	100,0%

Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları ile işletme çalışanlarının kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıkları arasındaki ilişkinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki-kare testi sonucu Tablo.6'daki gibidir. Tablo.6'da görüleceği üzere; ki-kare analizi sonucu elde edilen p (çift taraflı) değeri 0,05'ten küçük olduğu için; araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları ile işletme çalışanlarının kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıklarına İlişkin Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare Testi			
	Değer	sd	p (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	178,899	3	,000
En çok olabilirlik oranı	273,772	3	,000
Doğrusal Bağlantı	170,448	1	,000
Geçerli Örneklem	594		

Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olup olmama durumları arasındaki ilişkiye yönelik çapraz tablo ise Tablo.7'deki gibidir. Buna göre;

- 270 işletmeden 144'ü 40 milyon TL ve üzeri ciroya sahipken 126'sı 8-40 milyon TL arası ciroya sahiptir.
- 8-40 milyon TL arası ciroya sahip 126 işletmeden 18'inde (%14,3) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut iken, 108'inde (%85,7) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut değildir.
- 40 milyon TL ve üzeri ciroya sahip olan 144 işletmenin 72'sinde (%50) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut iken, diğer yarısında (%50) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut değildir.

**Tablo 7.** İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişki

			İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenizin yıllık cirosu nedir?	8-40 milyon TL	Sayısı	18	108	126
		%	14,3%	85,7%	100,0%
	>40 milyon TL	Sayısı	72	72	144
		%	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam		Sayısı	90	180	270
		%	33,3%	66,7%	100,0%

Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları ile kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarının mevcut olup olmama durumu arasındaki ilişkinin anlamlı bir



farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki-kare testi sonucu Tablo.8'deki gibidir. Tablo.8'de görüleceği üzere; ki-kare analizi sonucu elde edilen p (çift taraflı) değeri 0,05'ten küçük olduğu için; araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları ile kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik uygulamaların mevcut olup olmama durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** İşletmelerin Yıllık Ciroları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare Testi					
	Değer	sd	p (çift taraflı)	Fisher's p (çift taraflı)	Fisher's p (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	38,571	1	,000	,000	,000
Süreklilik Düzeltmesi(Yates)	36,981	1	,000		
En çok olabilirlik oranı	40,742	1	,000		
Fisher's Kesin Ki-Kare Test					
Doğrusal Bağlantı	38,429	1	,000		
Geçerli Örneklem	270				

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin çalışan sayıları ile katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıkları arasındaki ilişkiye yönelik çapraz tablo ise Tablo.9'daki gibidir. Buna göre;

- Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olan toplam 270 işletmenin 72'si (%26,7) 10-49 arası çalışana, 90'ı (%33,3)50-249 arası çalışana, 108'i (%40) 250 ve üzeri çalışana sahiptir.
- Araştırmaya katılan toplam 594 katılımcının 324'ü kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar değildir. Bu işletmelerin 54'ü (%16,7) 0-9 arası çalışana sahip iken, 126'sı (%38,9) 10-49 arası çalışana ve 36'sı (%11,1) 250 ve üzeri çalışana sahiptir.

**Tablo 9.** İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıkları Arasındaki İlişki

		İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?				Toplam	
		0-9	10-49	50-249	250 ve üzeri		
Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar mısınız?	Evet	Sayısı	0	72	90	108	270
		%	0,0%	26,7%	33,3%	40,0%	100,0%
	Hayır	Sayısı	54	126	108	36	324
		%	16,7%	38,9%	33,3%	11,1%	100,0%
Toplam		Sayısı	54	198	198	144	594
		%	9,1%	33,3%	33,3%	24,2%	100,0%

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları ile kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıkları arasındaki ilişkinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki-kare testi sonucu Tablo.10'daki gibidir. Tablo.10'da görüleceği üzere; ki-kare testi sonucu elde edilen p (çift taraflı) değeri 0,05'ten olduğu için, araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları ile işletme çalışanlarının kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10.** İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıklarına İlişkin Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare Testi			
	Değer	sd	p (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	102,300	3	,000
En çok olabilirlik oranı	124,172	3	,000
Doğrusal Bağlantı	94,196	1	,000
Geçerli Örneklem	594		

Araştırmaya katılan ve kurumsal sürdürülebilir uygulamalarından haberdar olan işletmelerin çalışan sayıları ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olup olmama durumları arasındaki ilişkiye yönelik çapraz tablo ise Tablo.11'deki gibidir. Buna göre; araştırmaya katılan toplam 270 işletmeden 10-49 çalışana sahip 18 işletmenin (%20), 50-249 arası çalışana sahip 18 işletmenin (%20) ve 250 ve üzeri çalışana sahip 54 işletmenin (%60) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olduğu, buna karşın 10-49 arası çalışana sahip 54 işletmenin (%30), 50-249 arası çalışana sahip 72 işletmenin

(%40) ve 250 ve üzeri çalışana sahip 54 işletmenin (%30) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olmadığı görülmüştür. Buna ek olarak; tüm işletmelerin 90'ının kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut iken 180 işletmenin ise kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut değildir.

**Tablo 11.** İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişki

			İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?			Toplam
			10-49	50-249	250 ve üzeri	
İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut mu?	Evet	Sayı	18	18	54	90
		%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	Hayır	Sayı	54	72	54	180
		%	30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
Toplam		Sayı	72	90	108	270
		%	26,7%	33,3%	40,0%	100,0%

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları ile kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalarının mevcut olup olmama durumu arasındaki ilişkinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki-kare testi sonucu Tablo.12'deki gibidir. Tablo.12'de görüleceği üzere; ki-kare testi sonucu elde edilen p (çift taraflı) değeri 0,05'ten küçük olduğu için işletmelerin çalışan sayıları ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu doğrultuda; işletmelerin personel sayıları ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik farkındalıkları ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12.** İşletmelerin Çalışan Sayıları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-kare Testi Sonuçları

Ki-Kare Testi			
	Değer	sd	p (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	22,950	2	,000
En çok olabilirlik oranı	22,949	2	,000
Doğrusal Bağlantı	14,74	1	,000
Geçerli Örneklem	270		

### 3.3.2 Araştırma Sorusu 2 ile ilgili Bulgular

Araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan ikinci araştırma sorusunun sınanması için çapraz tablo ve ki-kare analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan 594 katılımcının çalıştıkları işletmelerin yabancı paydaşa sahip olup olmama durumu ile katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik farkındalıklarını ölçen sorulara ilişkin yanıtların yer aldığı çapraz tablo Tablo.13'teki gibidir.

**Tablo 13.** İşletmelerin Yabancı/Çok Uluslu Paydaşa Sahip Olma Durumları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıkları Arasındaki İlişki

			İşletmenizin yabancı/çok uluslu paydaşları mevcut mudur?		Toplam
			Evet	Hayır	
Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar mısınız?	Evet	Sayı	216	54	270
		%	80,0%	20,0%	100,0%
	Hayır	Sayı	54	270	324
		%	16,7%	83,3%	100,0%
Toplam		Sayı	270	324	594
		%	45,5%	54,5%	100,0%

Tablo.13'te görüleceği üzere araştırmaya katılan toplam 594 katılımcının 270'i kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar iken, 324'ü kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar değildir. Buna ek olarak; yabancı/çok uluslu paydaşlara sahip olan 270 işletme çalışanının 216'sının (%80'inin) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olduğu, buna karşın 54'ünün (%16,7'sinin) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olmadığı, yabancı/çok uluslu paydaşlara sahip olmayan toplam 324 işletme çalışanının 54'ünün (%20'sinin) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olduğu, buna karşın 270'inin (%83,3'ünün) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olma durumları ile kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıkları arasındaki ilişkinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki-kare testi sonucu Tablo.14'teki gibidir. Buna göre; ki-kare testi sonucu elde edilen p (çift taraflı) değeri 0,05'ten küçük olduğu için işletmelerin yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olma durumları ile işletme çalışanlarının kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14.** İşletmelerin Yabancı/Çok Uluslu Paydaşa Sahip Olma Durumları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Farkındalıklarına İlişkin Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare Testi					
	Değer	sd	p (çift taraflı)	Fisher's p (çift taraflı)	Fisher's p (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	238,260	1	,000		
Süreklilik Düzeltmesi(Yates)	235,712	1	,000		
En çok olabilirlik oranı	256,362	1	,000	,000	,000
Fisher's Kesin Ki-Kare Test					
Doğrusal Bağlantı	237,859	1	,000		
Geçerli Örneklem	594				

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olup olmama durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olup olmadığı incelendiğinde ise; Tablo.15'te görüleceği gibi, yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olan işletmelerin tamamının kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olduğu, buna karşın yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olmayan işletmelerin ise kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olmadığı görülmüştür.

**Tablo 15.** İşletmelerin Yabancı Paydaş Oranları ile Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönelik Uygulamaları Arasındaki İlişki

			İşletmenizin yabancı/çok uluslu paydaşları mevcut mudur?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut mu?	Evet	Sayı	90	0	90
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Hayır	Sayı	126	54	180
		%	70,0%	30,0%	100,0%
Toplam		Sayı	216	54	270
		%	80,0%	20,0%	100,0%

Araştırmaya katılan işletmelerin yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olma durumları ile kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarının mevcut olup olmama durumu arasındaki ilişkinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki-kare testi sonucu Tablo.16'daki gibidir. Buna göre; ki-kare testi sonucu elde edilen p (çift taraflı) değeri 0,05'ten küçük olduğu için işletmelerin yabancı/çok uluslu paydaşa sahip olma durumları ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 16.** İşletmelerin Yabancı Paydaş Oranları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Mevcut Olup Olmama Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-kare Testi Sonuçları

#### Ki-Kare Testi

	Değer	sd	p (çift taraflı)	Fisher's p (çift taraflı)	Fisher's p (tek taraflı)
Pearson Ki-Kare	33,750	1	,000		
Süreklilik Düzeltmesi(Yates)	31,901	1	,000		
En çok olabilirlik oranı	50,306	1	,000	,000	,000
Fisher's Kesin Ki-Kare Test					
Doğrusal Bağlantı	33,625	1	,000		
Geçerli Örneklem	270				

### 3.4. Mülakatlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın araştırma formunun uygulanmasının ardından, araştırma sorularının sınanması için Kurumsal Sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut olan büyük ölçekli 3 farklı işletmenin üst düzey yöneticileri ile kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalık ve eğilimler ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının ortaya konma nedenleri üzerine

yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. İlgili kişilerle yapılan görüşmeler doğrultusunda izomorfizm türleri olan normatif, zorlayıcı ve taklitçi baskılar ile işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının altında yatan temel nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapıldığı işletmelerin isimlerine ve yöneticilere ilişkin bilgiler gizlilik esası nedeniyle çalışmada belirtilmemiştir. Mülakat sorularının tamamına EK-1’de yer verilmiştir.

İlk mülakat 29.04.2017 tarihinde Ankara ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin birim müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme toplam 30 dakika sürmüştür. Mülakat soruları ve elde edilen yanıtlar EK-3’te yer almaktadır.

Bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan işletme ile yapılan görüşme neticesinde; işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğe büyük önem verdiği görülmüştür. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin organizasyon şemasında ayrı bir komitesi olması ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ayırdığı bütçe oranının bir önceki yıla göre artış göstermiş olması işletmenin her geçen yıl daha da bu alana önem vermeye devam ettiğini göstermektedir. Buna ek olarak GRI G4 standartlarına uygun bir şekilde raporlama yapması da kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarını açık, şeffaf ve kurallara uygun bir şekilde kamuoyuna ve paydaşlarına duyurduğunun bir göstergesidir. Söz konusu işletme ayrıca kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutu ile ilgili bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir.

Bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan işletme, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarına eş değer ölçüde önem göstermekte ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin tüm detayları kamuoyu ve paydaşları ile paylaşmaktadır. Söz konusu işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik boyutuyla ilgili olarak önem verdiği hususlar; finansal performans, kurumsal yönetim ve müşteri memnuniyetini tesis etmektir. İşletmenin sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin önem verdiği konular ise; bilgi ve müşteri güvenliğini sağlamak, çalışan hakları ve memnuniyetini tesis etmek ile sosyal sorumluluk projelerine destek vermektir. Söz konusu işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna ilişkin önem verdiği hususlar ise; enerji ve kaynak verimliliğini sağlamak, çevresel etkileri ve risklerin azaltmak ile gelecekte daha yaşanabilir bir çevre inşa edilmesine katkıda bulunmaktır. Buna ek olarak işletme, operasyonel maliyetlerini minimize etmek ve bankacılık sektöründe rekabet

içerisinde olduğu diğer işletmelere karşı rekabetçi üstünlük sağlamak için de kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ortaya koyduğunu belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmenin zorlayıcı baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; işletmede tüm prensip ve iş yapış prosedürlerinin etkin ve eksiksiz bir şekilde uygulandığı ve sürekli olarak denetlendiği görülmektedir. İşletme, bankanın düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar tarafından getirilen standartlara uyma yükümlülüğü taşıdıklarını belirterek bunun bir baskı değil yükümlülük olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak söz konusu işletmenin, müşterilerinin istek ve gereksinimlerini karşılamak için kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını sosyal sürdürülebilirlik boyutu ağırlıklı olarak yürüttüğü gözlemlenmiştir.

Söz konusu işletmenin taklitçi baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde ise; işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili temel odak noktasının toplum ve müşteri olduğu, bunun yanı sıra çevresel boyutuna da gereken önemi vermek için çaba gösterdikleri gözlemlenmiştir. Söz konusu işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili örnek aldığı işletmeler Deutsche Bank ve Citibank'tır.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmenin normatif baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarının kurumsal iletişim direktörlüğü altında gerçekleştirildiği ve bu doğrultuda çeşitli sivil toplum kuruluşları ile projeler yürüttükleri tespit edilmiştir. İşletme aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalarını her yıl düzenli olarak yayınlamakta ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konularda farkındalık yaratıcı eğitim, seminer vb. faaliyetler düzenlemektedir.

İkinci mülakat 09.05.2017 tarihinde Ankara ilinde inşaat, enerji, güç sistemleri, endüstriyel tesisler ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren bir holdingin sosyal sorumluluk komitesi başkanı ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme toplam 45 dakika sürmüştür. Mülakat soruları ve elde edilen yanıtlar EK-3'te yer almaktadır.

Mülakatın ilk bölümünde yer alan sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda söz konusu holdingin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalığının daha çok sosyal sorumluluk boyutunda olduğu ve kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalarının bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletme kadar kapsamlı olmadığı gözlemlenmiştir.



Buna ek olarak söz konusu holdingin organizasyon şemasında sürdürülebilirlikten ziyade sosyal sorumluluk adı altında ayrı bir komitesi olması bulunmaktadır. İşletmenin sosyal sorumluluk uygulamalarına ayırdığı bir bütçe bulunmaktadır ancak tutar olarak belirtilmemiştir. Buna ek olarak GRI G4 standartlarına uygun bir şekilde raporlaması bulunmamaktadır. İlk akredite raporlamalarını 2017 yılı sonunda yapmayı planladıklarını belirtmişlerdir. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin temel odak noktası ise kaynakların verimli kullanımına yöneliktir.

Söz konusu işletmenin mülakatın ikinci bölümünde yer alan sorulara ilişkin yanıtları incelendiğinde; kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları neticesinde bekledikleri temel yararın tüm paydaşlarına maksimum düzeyde fayda sağlamak olduğu görülmektedir. Buna ek olarak işletme GRI standartlarına uygun yıllık raporlar yayınlamak yerine internet sayfası üzerinden kamuoyu ve paydaşları ile paylaşmayı tercih etmektedir. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik boyutuna ilişkin önem verdiği temel hususlar; kurumsal ve şeffaf bir yönetim sisteminin inşa edilmesi ve uygulanması, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve nihai olarak paydaşlara maksimum düzeyde fayda sağlamaktır. Söz konusu holdingin sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin üzerinde durduğu ana konuların ise; kamuya bedelsiz olarak inşa edilerek devredilen eğitim tesisleri, kültürel yayınlardan elde edilen gelirlerle burs olanakları yaratılması gibi eğitimle ilgili başlıklar olduğu gözlemlenmiştir. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna ilişkin ortaya koyduğu uygulamaların ise yeşil binalar, enerji verimliliği alanında yürütülen faaliyetler, doğalgaz, elektrik ve su kullanımını minimize etmeye ilişkin kaynak verimliliğini maksimize edici uygulamalar olduğu, bu doğrultuda işletmenin kaynakların gelecek nesillere verimli bir şekilde taşınmasına katkıda bulunmayı amaçladığı görülmüştür.

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren holdingin zorlayıcı baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; işletmenin haiz olduğu ilke ve kurallar ile iş yapış prosedürlerinin tüm işletme tarafından uygulandığı, buna ek olarak bu kural ve prosedürlere ilişkin işletme içi eğitimlerin verilerek çeşitli denetleme mekanizmalarının oluşturulduğu ifade edilmiştir. İşletme, haiz olduğu ilke ve kurallara ilişkin düzenlemelere eksiksiz bir şekilde uymasındaki temel amacın bir baskı unsuru olmasından ziyade bir gereklilik olduğunu belirtmiştir. İşletme bu gerekliliğin nedeni olarak ise birlikte iş yaptığı ortakları, imza attığı taahhütleri ve yatırım yaptığı çeşitli projeleri işaret etmiştir. Bu

bağlamda işletme müdürü konuyu aslında bir baskı olarak nitelendirmese de, işletmenin çevresel koşullar nedeniyle rekabet halinde olduğu diğer işletmeler ve yaptığı yatırımlar nedeniyle bu ilke ve kurallara uyma zorunluluğu içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işletmenin iş yaptığı taahhüt ve yatırım projeleriyle ilgili olarak bilhassa toplumsal açıdan çevresel risklerin minimize edilmesi hususunda paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik hareket ettiği de gözlemlenmiştir.

Söz konusu işletmenin taklitçi baskılara ilişkin sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili temel odak noktasının paydaşları olduğu, bunun yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunun da işletme için önem arz ettiği görülmektedir. İşletmenin sergilediği kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini şekillendiren bir rol model bulunmamakla birlikte bu alanda benchmarking yapılarak başarılı işletmeler emsal alınmış ve bu doğrultuda işletme kendi kurumsal sürdürülebilirlik rotasını ve işleyişini belirlemiştir.

Çeşitli alanlarda faaliyette bulunan holding kuruluşunun normatif baskılara yönelik sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerinin daha önce belirtildiği üzere bir sosyal sorumluluk komitesi çatısı altında yürütüldüğü görülmektedir. Buna ek olarak işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleriyle ilgili çeşitli dernekler, sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içerisinde olduğu da gözlemlenmiştir. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin internet sayfası dışında GRI ilkelerini baz alarak yayınladığı yıllık raporları bulunmamakla birlikte bu raporlamaları 2017 yılı sonu itibarıyla yapmayı planladıkları görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili konularda ise işletme, hem şirket içi eğitimlerle çalışanlarını bilgilendirmekte, hem de kamuoyu ve paydaşlarına yönelik çeşitli eğitim ve seminerler düzenlemektedir.

Üçüncü mülakat 16.06.2017 tarihinde Ankara ilinde boya, gıda ve içecek, hayvancılık, kâğıt, turizm, enerji, gayrimenkul geliştirme, bilgi işlem ve dış ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren bir holdingin kurumsal iletişim sorumlusu ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme toplam 30 dakika sürmüştür. Mülakat soruları ve elde edilen yanıtlar EK-3'te yer almaktadır.

Mülakatın ilk bölümünde yer alan sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda söz konusu holdingin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin diğer işletmelere nazaran öncü bir rol üstlendiği ve farkındalığının erken başladığı görülmüştür. Buna ek olarak söz konusu işletme 2014 yılından bu yana GRI G4 standartlarına uygun bir şekilde kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması yapmaktadır. İşletme aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin kaynakların verimli kullanımı misyonuyla tüm alanlara gereken ehemmiyeti göstermekte ve bu faaliyetleri için farklı oranlarda bütçe tahsis etmektedir.

Söz konusu işletmenin, mülakatın ikinci bölümünde yer alan sorulara ilişkin yanıtları incelendiğinde; kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları neticesinde bekledikleri temel yararın yaptıkları işe, topluma, çalışanlarına, iş ortaklarına ve çevreye fayda sağlamak olduğu görülmektedir. Buna ek olarak işletme GRI standartlarına uygun bir şekilde yıllık raporlarını yayınlamakta ve söz konusu faaliyetlerini çeşitli sosyal medya ve basın aracılığıyla paylaşmaktadır. İşletmenin temel amacı işe değer katmak olup, bu amaç doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik boyutuna ilişkin olarak; verimlilik ve maliyet optimizasyonu, etkin finans yönetimi, risklerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi ve faaliyet gösterilen pazarlarda ahlaki değerler doğrultusunda rekabetin etkin bir şekilde yönetilmesi konularında çalışmalar yürütülmektedir. Söz konusu işletmenin sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin üzerinde durduğu ana konuların ise; eğitim ve kültür vakıflarının kurulması ve bu alanda yatırımların yapılması, toplumsal gelişiminin sağlanması ve toplum refahının artırılması için projeler geliştirmesi olduğu gözlemlenmiştir. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna ilişkin öne çıkan konuların ise; su yönetimi, enerji ve iklim değişikliği ile atık yönetimi odaklı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda karbon ayak izinin azaltılması, sera gazı envanter yönetim sistemi, su verimliliğinin iyileştirilmesi ve atık su yönetimiyle ilgili uygulamalar hayata geçirilmiş, buna ek olarak üretilen ürünlerin ürün yaşam evresi boyunca minimum atık ve minimum çevreye zarar verecek şekilde ambalajlanma sürecinin tamamlanmasına özen gösterilmiştir. Bunun yanı sıra işletme, çevreye karşı sorumluluğu ile ilgili yenilikçi çözümlere ve projelere de destek verdiğini dile getirmiştir.

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmenin zorlayıcı baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili tüm uygulamalarını belli ilke ve kurallar doğrultusunda yürüttüğü, buna ek olarak tüm işletmeler gibi varlığını idame ettirmek amacıyla yasal zemine uygun faaliyette

buldukları görülmüştür. Bu bağlamda söz konusu işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarında yasal prosedürler ve toplumun işletmeden beklentileri doğrultusunda hareket ettiği gözlemlenmiştir.

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmenin taklitçi baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde; söz konusu işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarının başta toplum olmak üzere, çalışanlar, iş ortakları ve çevre odaklı olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi çerçevesinde şekillendiği ve bu doğrultuda başarılı örneklerin de işletmenin uygulamalarının şekillenmesine katkı sağladığı görülmüştür.

Son olarak üçüncü mülakatın gerçekleştirildiği işletmenin normatif baskılara yönelik yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde ise; söz konusu işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarının; işletmenin üye olduğu çeşitli topluluklar, dernekler ve STK'lar ile birlikte 7 kişilik bir ekipten oluşan bir "Sürdürülebilirlik ve Kalkınma Komitesi" tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Buna ek olarak; söz konusu işletmenin 2011 yılından bu yana düzenli bir şekilde her yıl sürdürülebilirlik ile ilgili rapor yayınladığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmenin çalışanlarının çeşitli eğitimlerle sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıklarının artırıldığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilen 3 işletmenin de kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarında zorlayıcı ve taklitçi baskılara maruz kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu tespitten hareketle söz konusu işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile zorlayıcı ve taklitçi baskılar arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna karşın söz konusu 3 işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarında herhangi bir normatif baskı unsuruna rastlanmamıştır.

Araştırma soruları çerçevesinde kurulan alt sorular bazında değerlendirilecek olursa, zorlayıcı baskılar ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ölçümlemeye yönelik sorulan araştırma sorusunun yanıtına ilişkin olarak; söz konusu işletmelerden en az ikisinin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının zorlayıcı baskı unsurları doğrultusunda gerçekleştirdiği görülmüştür. Örneğin söz konusu işletmelerden

bankacılık alanında faaliyet gösteren işletme; çeşitli düzenleyici ve denetleyici kurumların getirdiği standartlar ve yasal düzenlemelere uyum nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını şekillendirdiğini belirtmiştir. Buna ek olarak çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bir holding, birlikte iş yaptığı işletmelerin ve iştiraklerinin istekleri ve beklentileri doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını ortaya koyduklarını, bunun yanı sıra operasyonel maliyetlerini de minimize amacı taşıdıklarını belirtirken, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren diğer bir işletme ise kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarını ve prosedürlerini yasal zemin çerçevesinde ortaya koyduklarını dile getirmiştir. Bu bilgilerden hareketle, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile zorlayıcı baskılar arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Normatif baskılar ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ölçülemeye yönelik sorulan soruların yanıtlarına yönelik olarak; söz konusu 3 işletmenin verdiği cevaplar doğrultusunda normatif kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarında normatif baskılara ilişkin bulgulara rastlanmamıştır. Bu doğrultuda normatif biçimcilik ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Araştırma modeli çerçevesinde taklitçi baskılar ile kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisini ölçülemeye yönelik sorulan sorulara yönelik olarak; söz konusu 3 işletmenin de kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili gerek benchmarking (rakip işletmeler ile kıyaslama yaparak) gerekse faaliyette buldukları sektörlerden rol model olarak seçtikleri işletmeleri örnek olarak kurumsal sürdürülebilirlik yapılarını oluşturdukları ve bu doğrultuda faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Buna ek olarak söz konusu işletmelerin tümü ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının tümü ile ilgili taklitçi baskılar doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını ve raporlamalarını gerçekleştirmektedirler. Elde edilen bu sonuç, Özdemir ve Dinçer (2013) tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir.

## BÖLÜM IV. SONUÇ

Günümüzün değişen çevresel koşulları ve işletmelerin bu koşullara uyum sağlama çabaları neticesinde gündeme gelen bir yaklaşım olan sürdürülebilirlik anlayışı, işletmelerin temel amaçlarından biri olan uzun vadede hayatta kalma amacına da hizmet etmektedir. Nitekim işletmeler, değişen çevresel etkenlere hızlı yanıt verebilmek ve rakiplerine kıyasla sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük avantajı elde edebilmek için kurumsal sürdürülebilirliğe her geçen gün daha da önem vermekte ve kendilerini bağlı oldukları kurumsal çevreye hızlı bir şekilde uyumlaştırmaya gayret etmektedirler.

Modern işletmecilik anlayışı ile birlikte gelişen kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıklarının da artmasına olanak sağlamıştır. Bilhassa küresel olumsuz çevresel etkilerin çevresel faktörlerin ortaya çıkmasıyla birlikte çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalık yaratılmaya başlanmış ve çevreye yönelik bilincin hem toplum hem de işletmeler nezdinde oluşturulmasına yönde uygulamalar hız kazanmıştır. Bu gelişmeler neticesinde işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının gerek yayınladıkları raporlar bazında gerekse işletmeler ile görüşmeler yapılarak detaylı bir şekilde irdelenmesi gereği doğmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı; kurumsal kuram perspektifinden işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik algılarını, ortaya koydukları uygulamaları ve bu çerçevede yayınladıkları kurumsal sürdürülebilirlik raporlarını incelemektir.

Çalışmanın ilk bölümünde oluşturan Kurumsal Kurama ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmiş olup, çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalara ve Türkiye’de işletmelerce yayınlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının detaylarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, ilk olarak 2017 BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Söz konusu raporların incelenmesinin ardından, Ankara Ticaret Odası, Ankara Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı toplam 97.613 işletmede çalışan 594 personelin kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıklarını ve eğilimlerini, işletme büyüklükleri ve yabancı/çok uluslu paydaşlara sahip olup olmama kriterleri açısından tespit etmeye yönelik bir araştırma uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde son olarak; işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaları asıl ortaya koyma

nedenlerini ve bu uygulamaları ortaya koyarken herhangi bir baskıya maruz kalıp kalmadıklarını ölçülemeye yönelik olarak kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip olan büyük ölçekli 3 farklı işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; örnekleme dahil edilen 97.613 işletmenin büyüklükleri (yıllık ciro ve personel sayıları) ile çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik farkındalıkları ve eğilimleri ile işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut olup olmama durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna ek olarak araştırmadan elde edilen bir başka bulguya göre; kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut olan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%62,5) kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayımlamaktadır. Elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan pek çok çalışma ile benzerlik göstermektedir (Sakarya ve diğerleri, 2014; Önce ve diğerleri, 2015). Buna karşın; yayımlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarının sayıca yetersiz olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Kavut, 2010; Parlakkaya ve Akmeşe, 2016).

Kurumsal Sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut olan büyük ölçekli 3 farklı işletmenin üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde; kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının kurumsal sürdürülebilirliğin hangi alt boyutu/boyutları ile ilgili olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca, söz konusu işletmelerin sürdürülebilirliğin tüm (ekonomik, çevresel ve sosyal) boyutları ile ilgili uygulamalar ortaya koyduğu görülmüştür. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde de işletmelerin özellikle sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına ciddi önem verdikleri görülmektedir (Kavut, 2010; T.C. Kalkınma Bakanlığı Rio Zirvesi Raporu, 2012; Öztel ve diğerleri, 2012; Sakarya ve diğerleri, 2014; Karataş ve diğerleri, 2015; Aracı ve Yüksel, 2016). Buna ek olarak işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarında yetersiz görüldüğü çalışmalar da mevcuttur (Alp ve diğerleri, 2015).

Söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bir başka önemli bulgu ise; mülakat yapılan işletmelerin zorlayıcı ve taklitçi baskılar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına uygun davranış sergileme eğilimi gösterdikleri, buna karşın normatif baskılara maruz kalmadıklarıdır. Mülakatlar neticesinde oluşturulan bu değerlendirmeler, Özdemir ve Dinçer (2013) tarafından 10 holding üzerinde

yapılan araştırmadan elde edilen bulgularla (normatif izomorfizm hariç) benzer nitelikler taşımaktadır. Söz konusu araştırmada, işletmelerin bilhassa eğitim, kùltür/sanat ve spor alanlarında ortaya koydukları uygulamalarda örtük bir taklitçi izomorfizme rastlanmış olup, bunun yanı sıra holdinglerin alt şirketleri bazında ise içsel olarak ahlaki ve yasal süreçlerde zorlayıcı izomorfizme maruz kaldıkları gör÷lmüştür. Benzer şekilde tarafımızca yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; 3 işletmenin de kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili gerek rakip işletmeler ile kıyaslamalar yaparak gerekse faaliyette bulunulan sektörlerden rol model olarak seçilen işletmeleri örnek alarak kurumsal sürdürülebilirlik yapılarını oluşturdukları ve bu doğrultuda faaliyet gösterdikleri gör÷lmüştür. Buna ek olarak söz konusu işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında taklitçi baskı unsurlarına rastlanmıştır.

Araştırma sonuçları Kurumsal Kuram perspektifinden değerlendirildiğinde; işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını ortaya koymalarının temel nedeninin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının bir “meşrulaştırma aracı” olması olduğu; buna ek olarak işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını, ortaklarının ve ulusal/uluslararası(yabancı) paydaşlarının istek ve gereksinimleri doğrultusunda şekillendirdikleri gör÷lmektedir. Ayrıca işletmelerin faaliyette buldukları sektörün ve çevremin getirdiği yasal zorunlulukların bir gereği olarak da kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını ortaya koydukları gör÷lmektedir.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıklarını ve eğilimlerini tespit etmek ve bu doğrultuda ortaya koydukları uygulamaların asıl nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın, hem Türkiye’deki kurumsal sürdürülebilirlik algısını ve işletmelerin bu alandaki uygulamalarını karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkanı sunması, hem de kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmeler için büyük önem arz etmesinin ardındaki temel nedenlerin araştırılması açasından literatüre katkı sağlayacağı düşün÷lmektedir.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına yönelik farkındalıkları, eğilimleri ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili olarak ise aşağıdaki hususlar önerilmektedir:



- İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarını bağlı oldukları çevrenin ve paydaşlarının gereksinimleri ve talepleri doğrultusunda şekillendirmeleri
- Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili ayrı bir birim/ekip/komite görevlendirilmesi ve alanında uzman kişilerin bu birim/ekip/komitelere istihdam edilmesi
- Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının, dünyanın geleceği göz önünde bulundurularak özellikle “çevresel sürdürülebilirlik” üzerinde yoğunlaştırılması önerilmektedir.



## KAYNAKLAR

ACCA (The Association Of Chartered Certified Accountants). 2008. *Reporting, Sustainability Briefing Paper 1*, <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf-technical/sustainability-reporting/tech-tp-smapp.pdf> (Erişim Tarihi: 26.12.2016).

Achenbaum, A.W. 1986. *Social Security*, London: Cambridge University Press.

Akkuzu, H. 2008. *Mobil İletişim Sektöründe Kurumsal Kuram Açısından Değişim: Türk GSM Sektörü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksoy, Ç. 2013. *Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alp, İ., Öztel, A. ve Köse, M.S. 2015. Entropi Tabanlı Maut Yöntemi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,11(2), 65-81.

Altuntaş, C. ve Türker, D. 2012. Sürdürülebilirlik Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3): 39-64.

Apaydın, F. 2009. Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İİBF Dergisi*, 10(1): 1-22.

Aracı, H. ve Yüksel, F., 2016. Şeffaflık ve Hesap Verilebilirliğin Sağlanmasında Sürdürülebilirlik Raporları: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18 (Özel Sayı-1): 103-131.

Atlığ, N. S. 2006. *İş Etiği, Sosyal Sorumluluk Ve İlaç Sektöründen Uygulamalar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydede, C. 2007. *Yükselen Trend: Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Mediacat Kitabevi.

Aydınlı, F. 2007. *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Basım, N., Şeşen, H. ve Çetin, F. 2009. *Değişim ve Örgütler*, A. Kadir Varoğlu ve H. Nejat Basım (Ed.), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme İçinde, (ss.13-44), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Başar, A.B. ve Başar, M. 2006. Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006/2, Ss.213-230.

Bayrak, S. 2001. *İş Ahlaki ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

Bolat, T. ve Seymen, O.A. 2006. Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık Ve Kurumsal Eşbiçimcilik, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 223-254.

Borsa İstanbul. 2014. *Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi*, <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 26.12.2016).

Capital Dergisi. *En Başarılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, 07.04.2016, <http://www.capital.com.tr/fotogaleri/en-basarili-kss-projeleri--fotogaleridetay-4344> (Erişim Tarihi: 26.12.2016).

Carroll, A.B. 1979. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy Of Management Review*, 4:497-505, [http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/a\\_three-dimensional\\_conceptual\\_model\\_11531.pdf](http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/a_three-dimensional_conceptual_model_11531.pdf) (Erişim Tarihi: 23.12.2016).

Carroll, A.B. 1991. Corporate Social Performance Measurement: A Commentary on Methods for Evaluating An Elusive Construct, *Research in Corporate Social Performance And Policy*, 12: 385-401.

Chuang, Y-T., Hennesy, D.A. & Thomson, K. 2000. Diversity and Similarity of Organizational Form in New York City Newspapers 1801-1988. *Annual Meeting of Academy of Management*, Toronto, Asac-Ifsam Conference, Montreal.

Closs, D.J., Speier, C. & Meacham, N. 2011. Sustainability To Support End-To-End Value Chains: The Role of Supply Chain Management, *Journal of Academic Marketing Science*, 19(1): 101-116.

Coşkun, İ., L. 2013. *Türkiye’de Tüketici Bakış Açısıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik Bileşenlerinin Marka Varlığı Bileşenleri İle İlişkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, A.Ö. 2012. Sürdürülebilirlik Raporları, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi Asmmo*, S.2012-1, Ss.41-68.

Çavuş, M.F. ve Demir, Y. 2011. Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms, *African Journal of Business Management*, 5(2): 416-422, 18 January, 2011.

Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, Powell, W.W. Ve Dimaggio, P.J. (Ed.), in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1991. Chicago: University of Chicago Press, Ss.63-82.

Diñçer, M.A.M. 2013. *Kurumsal Kuram Ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlenme*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Diñçer, M.A.M. ve Özdemir, Y. 2013. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Eşbiçimcilik: On Büyük Türk Holdingi Üzerine Vaka Çalışması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 15(2): 31-66.

Doğru, G. 2012. *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Duman, Ş.A. 2012. Kurumsal Kuram Yaklaşımı İle Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme, *Journal of Business Economics and Political Science*, 1(1): 9-23.

Erel, D. 2002. Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor Mu?, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 2: 88-107.

Eren, E. 2000. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G. 2002. Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development, *Sustainable Development*, 10(4): 187-196.

Gray, R. 2012. Is Accounting For Sustainability Actually Accounting For Sustainability And How Would We Know? An Exploration Of Narratives Of Organizations And The Planet, Accounting, *Organizations and Society*, 35(1): 47-62.

Greenwood, R., Suddaby, R. & Hininings, C.R. 2002. Theorizing Change The Role Of Professional Associations In The Transformation of Institutionalized Fields, *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.

GRI (Global Reporting Initiative), 2000. *G3 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzu*, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/g3.1-guidelines-incl-technical-protocol.pdf> (Erişim Tarihi: 26.12.2016).

GRI (Global Reporting Initiative) *G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzu, Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler*, 2015, [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/turkish-g4-part-one.pdf\\_\\_](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/turkish-g4-part-one.pdf__) (Erişim Tarihi: 04.01.2017).

Gürol, Y. 2011. *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gürül, B. 2016. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı – Bir Örnek, *International Conference On Eurasian Economies 2016*, Session 3e: Teknoloji ve Rekabet, (ss.879-888).

Karataş Çetin, Ç., Varan, S. ve Solak Fışkın, C. 2015. Sürdürülebilirlik Raporlamasında Paydaş Katılımı: Türkiye’deki Firmaların Analizi, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(1): 9-35.

Kavut, L. 2010. Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Çevresel Raporlama: IMKB-100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 66 (2010): 1-36.

Koçel, T. 2003. *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konak, F. ve Kendirli, S. 2014. Kurumsal Yönetişim Açısından İşletme Sermeyesi Yönetimi Ve İşletmelere Etkileri: Çorum Ölçeğinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 113-129.

Kuşat, N. 2012. Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2): 227-242.

McWilliams, A.B., Siegel, D.S. & Wright, P.M. 2005. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Rensselaer Working Papers in Economics*, S.1-31, <http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0506.pdf> (Erişim Tarihi: 22.12.2016).

Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

Nişancı, Z.N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, S., Düzgün, H.A. 2015. Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram Ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme, *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi*, 11-13 Haziran 2015, Malatya.

Onay, A. 2003. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Kurgu Dergisi*, S.20, S.101-109.

Once, S., Onay, A., ve Yeşilçelebi, G. 2015. Corporate Sustainability Reporting And Situation In Turkey, *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 2(2): 230-252.

Özarslan, E. 2006. *Sosyal Sorumluluk Projelerinin Desteklenmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özen, Ş. 2015. *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar; Örgüt Kuramları*, (Der.) Sargut, A. Selami, Şükrü Özen, 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

Özer, O. 2010. *Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçümü: Avrupa ve ABD Şirketlerinin Sektörel Bazda Karşılaştırmalı Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkan, E. 2004. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Firmaların Pazarlama Başarısındaki Yeri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öznel, A., Köse, M.S. ve Aytekin, İ. 2012. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği, *Tarih Kültür Ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4): 32-44.

Parlakkaya, R., Akmeşe, H. ve Akmeşe, K. 2016. Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması Farkındalık Düzeyi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(Özel Sayı-1): 881-896.

Porter, M.E. 2003. Corporate Philanthropy: Taking The High Ground, *Foundation Strategy Group*, 1-12, [http://www.academia.edu/2917853/corporate\\_philanthropy\\_taking\\_the\\_high\\_ground](http://www.academia.edu/2917853/corporate_philanthropy_taking_the_high_ground) (Erişim Tarihi: 26.12.2016).

Porter, M. & Kramer, M.R. 2007. Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 2006 Aralık Sayısı, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (Erişim Tarihi: 23.12.2016).

Roca, L.C. & Searcy, C. 2012. An Analysis Of Indicators Disclosed In Corporate Sustainability Reports, *Journal of Cleaner Production*, 20:103-118.

Sakarya, Ş., Yıldırım, A. ve Aytekin, S. 2014. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: B1st-30'da Bir Uygulama, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(1): 1-15.

Scott, W.R. & Meyer, J.W. 1991. *The Organization of Social Sectors: Propositions and Early Evidence*. Powell, W.W. Ve DiMaggio, P.J. (Ed.), In The New Institutionalism in Organizational Analysis, 1991. Chicago: University Of Chicago Press, pp.108-140.

Scott, W.R. 1991. *Unpacking Institutional Arguments*. Powell, W.W. Ve DiMaggio, P.J. (Ed.), In the New Institutionalism in Organizational Analysis, 1991. Chicago: University Of Chicago Press, pp.164-182.

Smith, C. 1994. The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran 1994 Sayısı, <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy> (Erişim Tarihi: 22.12.2016).

Sönmez, F. ve Bircan, K. 2004. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar, *Yaklaşım Dergisi*, 133: 476-490.

Sözen, H.C. ve Basım H.N. 2012. *Kurumsal Kuram*, Çakar, M. Ve Danışman, A. (Ed.), Örgüt Kuramları, İstanbul: Beta Yayınları.

Taşkan, U. 2003. *İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla İlişkilerin Rolü ve Konuyla İlgili Bir Model Önerisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Taşkırmaz, M. 2015. *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetimin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul, Türkiye*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Tolbert, P.S. & Zucker L.G. 1996. The Institutionalization Of Institutional Theory, *Cornell University Ilr School Articles And Chapters*, 1996:175-190.

T. C. Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, **Enerji - Çevre Ve İklim Değişikliği Dokümanı**, <http://www.enerji.gov.tr/tr-tr/sayfalar/cevre-ve-iklim>, (Erişim Tarihi: 28.01.2017).



T.C. Kalkınma Bakanlığı, **Rio + 20 Zirvesi Dokümanı**, 2012, <http://www.surdurulebilirlik.gov.tr/docobjects/view/14223/surdurulebilirlikmaenryuygulamaları2012.pdf> (Erişim Tarihi: 26.12.2016).

Vander, Z.J. 1986. **The Social Experience: An Introduction to Sociology**, New York: Random House.

Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. 2011. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 1:61-87.

Windsor, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches, **Journal of Management Studies**, 43(1): 93-113.

## **EKLER**

### **EK-1 MÜLAKAT SORULARI**

#### **Görüşmeye İlişkin Bilgiler**

**İl:**

**İşletme Adı:**

**Görüşülen Yönetici/Yöneticiler:**

**Görüşme Tarihi:**

**Görüşme Süresi:**

#### **Sorular**

**Aşağıdaki sorular, mülakat yapılan tüm işletmelere sorulacaktır.**

1. İşletmenizin (eğer varsa iştiraklerinizin) faaliyette bulunduğu sektör/sektörler nelerdir?
2. İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir?
3. İşletmenizin yıllık cirosu nedir?
4. Sizin için “kurumsal sürdürülebilirlik” kavramı neyi ifade ediyor? (Sizce “kurumsal sürdürülebilirlik” nedir?)
5. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin politika ve prosedürleriniz mevcut mu? (el kitabı, yönetmelik vb. politika/prosedürler mevcut mu?)
6. GRI ilkelerine uygun kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları yayınlıyor musunuz? (veya işletmenizde bu konuyla ilgili ne gibi çalışmalar mevcut?)
7. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili görevli bir birim ya da çalışan var mı? Varsa hangi birim/birimler? Kaç kişilik bir ekip?
8. Yerel/ulusal alanda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin ayırdığınız bir bütçe var mı? Varsa toplam bütçenin yüzde kaçını kurumsal sürdürülebilirliğe tahsis edilmiştir veyahut kurumsal sürdürülebilirliğe ayırdığınız bütçenin toplam tutarı nedir?

**Aşağıdaki sorular, işletmesinde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri yürüten işletmelere sorulacaktır.**

9. İşletmeniz bünyesinde gerçekleştirdiğiniz kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinizden beklediğiniz fayda nedir?
10. Yaptığınız kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını kamuoyuna duyuruyor musunuz?
11. İşletmenizde ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaları yapmadaki temel amacınız nedir?
12. İşletmenizde sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaları yapmadaki temel amacınız nedir?
13. İşletmenizde çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaları yapmadaki temel amacınız nedir?
14. İşletmenizde belirlenen ilke ve kurallar, iş yapma prosedürleri tüm işletme tarafından uygulanıyor mu?
15. İşletmeniz, bağlı olduğu yasal ilke ve kurallara eksiksiz bir şekilde uyuyor mu? Uyuyor ise, bunu gerçekleştirmenizdeki temel amaç nedir? (para cezasından dolayı mı, sosyal sorumluluk gereği mi vb.)
16. İşletmeniz, bağlı olduğu diğer örgütler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?
17. İşletmeniz, bağlı olduğu toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?
18. İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri hangi alanlarda yoğunlaşıyor?
19. İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini yönlendiren (sizin örnek örgüt olarak benimsediğiniz) bir örgüt modeli var mı? (Evet ise bunun sebebi nedir?)
20. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek üzere bir departmanınız/biriminiz var mıdır?
21. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek için çeşitli kuruluşlarla işbirliği yapıyor musunuz? Yapıyor iseniz hangi kuruluşlarla işbirliği yapıyorsunuz?
22. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarınızı düzenli bir şekilde yayınlıyor musunuz?
23. Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konularda eğitim düzenleme, seminer verme vb. faaliyetlerde bulunuyor musunuz?

## EK-2 ARAŞTIRMA FORMU

Araştırma formu, Başkent Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Tunç Günel'in “**Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama**” konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak üzere oluşturulmuştur. . Araştırma formundan elde edilen verilerin değerlendirilmesi gizlilik esası ile gerçekleştirilecek olup elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Verilerin gerçeği yansıtması çalışmanın bilimsel açıdan literatüre katkı sağlaması ve işletmeler tarafından bir yol haritası çizilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Araştırmaı doldurmakta göstereceğiniz özen ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız

20-27  28-35  36-43  44 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

3. Eğitim Seviyeniz

İlköğretim  Lise  Yüksekokul  Lisans  Lisansüstü

4. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  10 yıldan fazla

5. Kaç yıldır mevcut işletmede çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  10 yıldan fazla

6. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?

Bankacılık ve finans  Hayvancılık  Mühendislik  
 Eğitim  Holding  Müşavirlik ve danışmanlık

- Enerji  İnşaat ve Taahhüt  Sağlık
- Teknoloji ve Bilişim  Telekomünikasyon  Toptan/Perakende Ticaret
- Turizm  Üretim ve İmalat  Yeme-İçme
- Diğer

7. İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?

- 0-9  10-49  50-249  250 ve üzeri

8. İşletmenizin yıllık cirosu nedir?

- <1.000.000 TL
- 1.000.000 TL – 8.000.000 TL arası
- 8.000.000 TL – 40.000.000 TL arası
- >40.000.000 TL

9. Çalışmakta olduğunuz pozisyon

- Üretim  Satış-pazarlama
- Finans-muhasebe  Ar-ge
- İnsan kaynakları  Kalite
- Yönetim Kurulu  Diğer

10. Organizasyon şemasında size rapor eden toplam kaç kişi bulunmaktadır?

- 0  1-10  11-50  51-80  80den fazla

11. İşletmenizin yabancı/çok uluslu paydaşları mevcut mudur?

Aşağıdaki liste Paydaşların geniş bir listesi olarak addedilebilir.

- Şirketin sahipleri, hissedarları, şirket hisselerine yatırım yapan kişi ve kuruluşlar,
- Şirketin yöneticileri, çalışanları, ürün ve hizmet üretiminde, dağıtımında, satışında doğrudan katma değer yaratan kişiler,
- Şirketin ürün ve hizmetlerini satın alan, kullanan kişi ve organizasyonlar, şirketin müşterileri
- Tedarikçiler, tedarikçiler
- Şirketin dağıtım ve satış işlemlerinde görev alan dağıtıcılar, bayiler,
- Şirkete kredi, finansman kolaylığı sağlayan kişi ve kuruluşlar,
- İşçi ve işveren sendikaları,
- Şirketin bulunduğu sektörde faaliyet gösteren meşru yetkileri olan baro, oda, meslek gibi profesyonel kuruluşlar,
- Şirketin faaliyeti ve elde ettiği sonuçlarla ilgili vergi ödeme, mahsup, izin, onay, bildirim, raporlama, sertifikasyon vb amaçlarla etkileşime girdiği devlet daireleri, kurum ve kuruluşları,
- Şirketin faaliyeti ile yakından ilgili sivil kuruluşlar, örgütler, özellikle üretim şirketlerinin faaliyet gösterdiği lokasyondaki mahalli belediyeler, örgütler, yerleşik topluluklar,
- Sivil toplum örgütleri, aktivist gruplar, ulusal ve yerel medya kuruluşları

Evet  Hayır

24. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından haberdar mısınız?

*(Kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerde uzun vadeli değer yaratmak gayesiyle iktisadi, çevresel ve sosyal etkenlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte işletme faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında göz önünde bulundurulması ve bu etkenlere bağlı olarak risklerin en verimli şekilde yönetilmesidir (BIST, 2014: 5). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ise bir işletmenin, paydaşlarının istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği tesis etmek amacıyla ortaya koyduğu uygulamalardır. İşletmelerin bu uygulamalar doğrultusunda oluşturduğu raporlar ise kurumsal sürdürülebilirlik raporlarıdır.)*

Evet  Hayır

**\*12. Soruya “Evet” cevabı verildiğinde 13. Soruya geçilmekte aksi halde araştırma sonlandırılmaktadır.**

13. İşletmenizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları mevcut mu?

Evet  Hayır

**\*13. Soruya “Evet” cevabı verildiğinde 14. Soruya geçilmekte aksi halde araştırma sonlandırılmaktadır.**

14. İşletmeniz kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlanıyor mu?

Evet  Hayır

15. İşletmenizin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulama ve raporlama süreçlerinde görev alıyor musunuz?

Evet  Hayır

16. İşletmenizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlamaları hangi birim/ekip/komite tarafından yürütülmektedir?

Sadece kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları/raporlamaları için görevlendirilmiş bir birim/ekip/komite

Farklı departmanlardan/birimlerden görevlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir birim/ekip/komite

Dışarıdan hizmet alımı (dış kaynak kullanımı)

17. İşletmenizin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamaları kurumsal sürdürülebilirliğin hangi boyutları ile ilgilidir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Ekonomik  Sosyal  Çevresel

## EK-3 MÜLAKAT SORULARI VE YANITLARI

### 1. Görüşmeye İlişkin Bilgiler

**İl:** Ankara

**İşletme Adı:** GİZLİ (*Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletme*)

**Görüşülen Yönetici/Yöneticiler:** GİZLİ (Genel Müdürlük İştirakler Bölümü Birim Müdürü)

**Görüşme Tarihi:** 29.04.2017

**Görüşme Süresi:** 30dakika

### Sorular

**Aşağıdaki sorular, mülakat yapılan tüm İşletmelere sorulacaktır.**

1. İşletmenizin (eğer varsa iştiraklerinizin) faaliyette bulunduğu sektör/sektörler nelerdir?  
*Bankacılık sektöründe faaliyet göstermekteyiz. Ayrıca bankamızın finans, cam, telekomünikasyon, sanayi, gayrimenkul ve hizmet sektörlerinde 25 şirkete doğrudan ortaklığı bulunmaktadır.*
2. İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir?  
*2016 yılı sonu itibariyle bankamız bünyesinde yaklaşık 25.000 çalışan bulunmakta olup iştiraklerimizle birlikte toplam sayı yaklaşık 60.000'dir.*
3. İşletmenizin yıllık cirosu nedir?  
*Bankamız 2016 yıllık cirosu 14.857.000.000 TL'dir*
4. Sizin için "kurumsal sürdürülebilirlik" kavramı neyi ifade ediyor? (Sizce "kurumsal sürdürülebilirlik" nedir?)  
*Kurumsal sürdürülebilirlik aslında tamamen işletmenin daimî olması anlamına gelmektedir. Bu da ancak kaynaklarımızı verimli kullanarak geleceğe aktarabilmekle mümkündür.*
5. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin politika ve prosedürleriniz mevcut mu? (El kitabı, yönetmelik vb. politika/prosedürler mevcut mu?)  
*Hem bankamızın hem de iştiraklerimizin hepsinde çevresel, sosyal, etik ilkeler ve kurumsal yönetim boyutlarını bir araya getiren bir yaklaşım çerçevesinde sürdürülebilirlik politikalarımız mevcuttur.*
6. GRI ilkelerine uygun kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları yayınlıyor musunuz? (Veya işletmenizde bu konuyla ilgili ne gibi çalışmalar mevcut?)  
*Bankamız 2012 yılından bu yana GRI G4 ilkelerine uygun raporlarını yayınlamaktadır.*
7. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili görevli bir birim ya da çalışan var mı? Varsa hangi birim/birimler? Kaç kişilik bir ekip?  
*Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarımız Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü'ne bağlı olarak Sürdürülebilirlik Servisi ve farklı birimlerden personellerin görevlendirildiği Sürdürülebilirlik Çalışma Ekibi tarafından 12'si daimî 50'ye yakın personelimize yürütülmektedir.*



8. Yerel/ulusal alanda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin ayırdığınız bir bütçe var mı? Varsa toplam bütçenin yüzde kaçını kurumsal sürdürülebilirliğe tahsis edilmiştir veyahut kurumsal sürdürülebilirliğe ayırdığınız bütçenin toplam tutarı nedir?

*2016 yılında sadece bankamız kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında 20.000.000TL'yi aşkın bütçe ayırmış olup 2017 yılında %11 arttırılmıştır.*

**Aşağıdaki sorular, işletmesinde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri yürüten İşletmelere sorulacaktır.**

9. İşletmeniz bünyesinde gerçekleştirdiğiniz kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinizden beklediğiniz fayda nedir?

*Ekonomik, çevresel ve sosyal riskleri minimize ederek geleceği daha doğru değerlendirebilmek, bu riskleri fırsata çevirerek topluma artı değer kazandırmak*

10. Yaptığınız kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını kamuoyuna duyuruyor musunuz?

*Gerek KAP üzerinden gerekse de yazılı ve görsel medya organlarıyla sürekli kamuoyu ve paydaşlarımızla paylaşmaktayız.*

11. İşletmenizde ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmalarını yapmadaki temel amacınız nedir?

*Finansal performans, kurumsal yönetim ve müşteri memnuniyeti üzerine olup piyasa payımızı ve aktif büyüklüğümüzü arttırmaya yöneliktir.*

12. İşletmenizde sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmalarını yapmadaki temel amacınız nedir?

*Bilgi ve müşteri güvenliği, çalışan hakları ve memnuniyeti, sosyal sorumluluk projeleri olup temel amaç insana verilen değerdir.*

13. İşletmenizde çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmalarını yapmadaki temel amacınız nedir?

*Enerji ve kaynak verimliliği ile çevresel etkiler ve risklerin minimize edilmesi olup hem gelecek için daha yaşanabilir dünya bırakmaktır. Ayrıca kaynakların daha verimli kullanılması operasyonel giderlerimizin düşmesi ve piyasadaki rekabette bankamıza avantaj sağlaması demektir.*

14. İşletmenizde belirlenen ilke ve kurallar, iş yapma prosedürleri tüm işletme tarafından uygulanıyor mu?

*Tabii ki uygulanmakta ve sürekli denetlenmektedir.*

15. İşletmeniz, bağlı olduğu yasal ilke ve kurallara eksiksiz bir şekilde uyuyor mu? Uyuyor ise, bunu gerçekleştirmenizdeki temel amaç nedir? (Para cezasından dolayı mı, sosyal sorumluluk gereği mi vb.)

*Elbette eksiksiz bir şekilde uymaktadır.*

16. İşletmeniz, bağlı olduğu diğer örgütler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?

*Baskıdan ziyade bankamızın yasal olarak bağlı bulunduğu BDDK ve halka açık hisselerinin bulunması nedeniyle SPK gibi kurumlar açısından belli kriterlerin sağlanması gerekmekte olup, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarımızın şekillenmesinde bu kriterler de etkin rol oynamaktadır.*

- 17.** İşletmeniz, bağlı olduğu toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?

*Bankamızın en büyük paydaşı müşterileri olup bu da toplumumuzun kayda değer bir kesimini oluşturmaktadır. Müşterilerimizin beklentileri ve ihtiyaçları aslında toplumun da beklenti ve ihtiyaçlarını yansıtmakta olup sadece kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarımız değil tüm operasyonlarımız öncelikle müşterilerimiz ve toplum odaklıdır.*

- 18.** İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri hangi alanlarda yoğunlaşıyor?

*Bizim için öncelik toplumdur. Ancak toplumun geleceği için çevre bilinciyle çevresel ve sosyal uygulamalar bizim için önceliklidir.*

- 19.** İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini yönlendiren (sizin örnek örgüt olarak benimsediğiniz) bir örgüt modeli var mı? (Evet ise bunun sebebi nedir?)

*Bankamızın ilk kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları planlanırken Deutsche Bank ve Citibank tarafından yapılan uygulamalar örnek alınarak çalışmalar yürütülmüştür.*

- 20.** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek üzere bir departmanınız/biriminiz var mıdır?

*Sürdürülebilirlik çalışmaları haricinde kurumsal sosyal sorumluluk projelerimiz kurumsal iletişim direktörlüğümüz çatısı altında yürütülmektedir.*

- 21.** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek için çeşitli kuruluşlarla iş birliği yapıyor musunuz? Yapıyor iseniz hangi kuruluşlarla iş birliği yapıyorsunuz?

*Elbette. Bu tür çalışmalarda iş birliği içerisinde olduğumuz sayısız kuruluş ve STK bulunmaktadır.*

- 22.** Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarınızı düzenli bir şekilde yayınlıyor musunuz?

*Her yıl*

- 23.** Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konularda eğitim düzenleme, seminer verme vb. faaliyetlerde bulunuyor musunuz?

*Sürekli bulunmaktayız.*

## 2. Görüşmeye İlişkin Bilgiler

İl: Ankara

**İşletme Adı:** GİZLİ (İnşaat, enerji, güç sistemleri, endüstriyel tesisler ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren holding)

**Görüşülen Yönetici/Yöneticiler:** GİZLİ (Sosyal Sorumluluk Komitesi Başkanı)

**Görüşme Tarihi:** 09.05.2017

**Görüşme Süresi:** 45dakika

### Sorular

**Aşağıdaki sorular, mülakat yapılan tüm İşletmelere sorulacaktır.**

1. İşletmenizin (eğer varsa iştiraklerinizin) faaliyette bulunduğu sektör/sektörler nelerdir?  
 *Holdingimizin çatısı altındaki şirketler inşaat, enerji, güç sistemleri, endüstriyel tesisler ve imalat alanlarında faaliyet göstermektedir.*
2. İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir?  
 *Şu an itibariyle toplam çalışan sayımız 8.841 'dir.*
3. İşletmenizin yıllık cirosu nedir?  
 *2016 ciromuz 1.700.000.000TL 'dir.*
4. Sizin için "kurumsal sürdürülebilirlik" kavramı neyi ifade ediyor? (Sizce "kurumsal sürdürülebilirlik" nedir?)  
 *Kurumsal sürdürülebilirlik kaynakların verimli bir şekilde kullanarak ilk günkü heyecanı kaybetmeden işletmenin sürekliliğini sağlamaktır.*
5. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin politika ve prosedürleriniz mevcut mu? (El kitabı, yönetmelik vb. politika/prosedürler mevcut mu?)  
 *Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla yürüttüğümüz çevresel ve sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz mevcuttur.*
6. GRI ilkelerine uygun kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları yayınlıyor musunuz? (Veya işletmenizde bu konuyla ilgili ne gibi çalışmalar mevcut?)  
 *2017 yılı sonu itibariyle ilk akredite raporlamamızı yayınlamayı planlıyoruz.*
7. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili görevli bir birim ya da çalışan var mı? Varsa hangi birim/birimler? Kaç kişilik bir ekip?  
 *Kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki çalışmamız holding yönetim kuruluna bağlı olan 4 üyeden oluşan Sosyal Sorumluluk Komitesi tarafından yürütülmektedir.*
8. Yerel/ulusal alanda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin ayırdığınız bir bütçe var mı? Varsa toplam bütçenin yüzde kaçını kurumsal sürdürülebilirliğe tahsis edilmiştir veyahut kurumsal sürdürülebilirliğe ayırdığınız bütçenin toplam tutarı nedir?  
 *Sadece sürdürülebilirlik değil sosyal sorumluluk için ayırmış olduğumuz bir bütçemiz mevcuttur.*

**Aşağıdaki sorular, işletmesinde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri yürüten İşletmelere sorulacaktır.**

**9.** İşletmeniz bünyesinde gerçekleştirdiğiniz kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinizden beklediğiniz fayda nedir?

*Hissedarlarımıza en yüksek faydayı sağlamak, aynı zamanda çalışanlarımıza, diğer paydaşlarımıza ve dolayısıyla topluma faydalı olmaktır.*

**10.** Yaptığınız kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını kamuoyuna duyuruyor musunuz?

*Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri adı altında yaptığımız çalışmalarımızı internet sitemizde yayınlıyoruz.*

**11.** İşletmenizde ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmalarını yapmadaki temel amacınız nedir?

*Kurumsal ve şeffaf yönetim sisteminin oluşturulması ve uygulanması, kaynaklarımızın verimli bir şekilde kullanılması odaklı çalışmalarımız mevcuttur. Temel amaç hissedarlarımızın en yüksek faydayı sağlamasıdır.*

**12.** İşletmenizde sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmalarını yapmadaki temel amacınız nedir?

*Devlete bedelsiz olarak inşa ederek devrettiğimiz eğitim tesisleri ve XXXX Holding olarak kültür hayatımıza kazandırdığımız eserlerden elde edilen gelirlerin burs fonlarına bağışlanmasıyla eğitim alanında çalışmalarımız mevcuttur. Temel amaç topluma artı değer kazandırmaktır.*

**13.** İşletmenizde çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmalarını yapmadaki temel amacınız nedir?

*2012 yılında yeni genel merkez binamız Türkiye'deki en yüksek puanı alan LEED sertifikalı yeşil bina olma hakkını kazanmıştır. Ayrıca geçtiğimiz yıl binamızda sürdürülen enerji verimliliği çalışmalarında, ek bir maliyet yaratılmadan, enerji tüketimimizde bir önceki yılın aynı dönemine göre, doğalgaz kullanımı; %27, elektrik kullanımı; %20, ve su kullanımı; %31,5 oranında azaltılmıştır. Temel amaç kaynaklarımızı verimli kullanarak yarınlara aktarabilmektir.*

**14.** İşletmenizde belirlenen ilke ve kurallar, iş yapma prosedürleri tüm işletme tarafından uygulanıyor mu?

*Uygulanmakta, düzenli olarak bu konu hakkında eğitimler verilmekte ve denetimler yapılmaktadır.*

**15.** İşletmeniz, bağlı olduğu yasal ilke ve kurallara eksiksiz bir şekilde uyuyor mu? Uyuyor ise, bunu gerçekleştirmenizdeki temel amaç nedir? (Para cezasından dolayı mı, sosyal sorumluluk gereği mi vb.)

*Eksiksiz bir şekilde bir amaç güdülmeden bir gereklilik olmasından dolayı uyulmaktadır*

**16.** İşletmeniz, bağlı olduğu diğer örgütler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?

*Türkiye dışında 6 farklı ülkede süreklilik arz eden iştiraklerimiz bulunmaktadır. Ayrıca dünya genelinde 20'den fazla ülkede 100'ün üzerinde EPC(Enginnering-Procurement-*

*Construcion) taahhüde imza atmış ve yeni projelere ve yatırımlara da talip olmamız sebebiyle tüm kurumsal yönetim uygulamalarımızı şekillendirebilen kriter ve gerekliliklerle karşılaşmakta olup uyum sağlamaya çalışmaktayız.*

- 17.** İşletmeniz, bağlı olduğu toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?

*Taahhüt ve yatırım projelerimizde özellikle toplumun çevreye etkilerin minimize edilmesi konusundaki beklentilerini karşılamaya yönelik uygulamaları da devreye sokmaktayız.*

- 18.** İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri hangi alanlarda yoğunlaşıyor?

*Bizim için öncelik paydaşlarımız ve çevremizdir. Dolayısıyla kaynakların verimli kullanılması konusunda çevresel ve sosyal uygulamalarda yoğunlaşmaktayız.*

- 19.** İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini yönlendiren (sizin örnek örgüt olarak benimsediğiniz) bir örgüt modeli var mı? (Evet ise bunun sebebi nedir?)

*Tabii ki tüm çalışmaların başlangıcı gözlem ve know-how'a dayalıdır. Belli bir örgütü model olarak almadık ancak birçok başarılı ve efektif örnekleri değerlendirerek kendi faaliyetlerimize fayda sağlamaktayız.*

- 20.** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek üzere bir departmanınız/biriminiz var mıdır?

*Kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki çalışmamız holding yönetim kuruluna bağlı olan 4 üyeden oluşan Sosyal Sorumluluk Komitesi tarafından yürütülmektedir.*

- 21.** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek için çeşitli kuruluşlarla iş birliği yapıyor musunuz? Yapıyor iseniz hangi kuruluşlarla iş birliği yapıyorsunuz?

*Elbette. Bu tür çalışmalarda iş birliği içerisinde olduğumuz çeşitli kuruluşlar, dernekler ve STK bulunmaktadır.*

- 22.** Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarınızı düzenli bir şekilde yayınlıyor musunuz?

*İlk olarak 2017 sonu itibariyle her yıl sonunda yayınlamayı planlamaktayız.*

- 23.** Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konularda eğitim düzenleme, seminer verme vb. faaliyetlerde bulunuyor musunuz?

*Tüm faaliyetlerden hakkında ilgili çalışanlarımız gerek bünyemizde gerekse dışarıdaki eğitim ve seminer olanaklarından faydalanmaktadır.*

### 3. Görüşmeye İlişkin Bilgiler

**İl:** Ankara

**İşletme Adı:** GİZLİ (boya, gıda ve içecek, hayvancılık, kâğıt, turizm, enerji, gayrimenkul geliştirme, bilgi işlem ve dış ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren holding)

**Görüşülen Yönetici/Yöneticiler:** GİZLİ (Kurumsal İletişim Sorumlusu)

**Görüşme Tarihi:** 16.06.2017

**Görüşme Süresi:** 30dakika

#### Sorular

**Aşağıdaki sorular, mülakat yapılan tüm İşletmelere sorulacaktır.**

1. İşletmenizin (eğer varsa iştiraklerinizin) faaliyette bulunduğu sektör/sektörler nelerdir?  
*Holdingsimiz bünyesinde ülkemizin özel sektörde ilk boya, süt, kâğıt fabrikalarıyla birlikte ilk entegre et tesisi, balık üretim tesisi, mikronize maden tesisi ve matbaa mürekkepleri fabrikalarını hayata geçirmiş olup şu anda boya, gıda ve içecek, hayvancılık, kâğıt, turizm, enerji, gayrimenkul geliştirme, bilgi işlem ve dış ticaret sektörlerinde faaliyet göstermektedir.*
2. İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir?  
*Şu an itibariyle toplam çalışan sayımız yaklaşık 7.800'tür.*
3. İşletmenizin yıllık cirosu nedir?  
*2016 ciromuz 4.750.000.000TL'dir.*
4. Sizin için "kurumsal sürdürülebilirlik" kavramı neyi ifade ediyor? (Sizce "kurumsal sürdürülebilirlik" nedir?)  
*Kurumsal sürdürülebilirlik bence, işletmelerin geleceğe yatırım yaparak kaynaklarını verimli kullanarak ekonomik variyetini devam ettirmesidir.*
5. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin politika ve prosedürleriniz mevcut mu? (el kitabı, yönetmelik vb. politika/prosedürler mevcut mu?)  
*Kurumsal sürdürülebilirlik politikalarını ülkemizde ilk uygulayan topluluklardan biri olarak tüm stratejilerimizi de bu çerçevede belirlemekteyiz.*
6. GRI ilkelerine uygun kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları yayınlıyor musunuz? (Veya işletmenizde bu konuyla ilgili ne gibi çalışmalar mevcut?)  
*2011 yılından beri kurumsal sürdürülebilirlik raporlarımızı yayınlamakta olup 2014 yılından beri raporlarımız GRI tarafından akredite edilmektedir.*
7. İşletmenizde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili görevli bir birim ya da çalışan var mı? Varsa hangi birim/birimler? Kaç kişilik bir ekip?  
*Sürdürülebilirlik politikamız çerçevesinde stratejimiz Yönetim Kurulumuz tarafından belirlenmekte ve Yönetim Kurulumuzun liderliğinde 7 daimî personelden oluşan Sürdürülebilirlik Kalkınma Komitemiz tarafından faaliyet göstermektedir.*
8. Yerel/ulusal alanda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin ayırdığınız bir bütçe var mı? Varsa toplam bütçenin yüzde kaçını kurumsal sürdürülebilirliğe tahsis edilmiştir veyahut kurumsal sürdürülebilirliğe ayırdığınız bütçenin toplam tutarı nedir?  
*Her iştirakimiz farklı oranlarda kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projeleri ve uygulamaları için bütçe ayırmaktadır.*

**Aşağıdaki sorular, işletmesinde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri yürüten İşletmelere sorulacaktır.**

**9.** İşletmeniz bünyesinde gerçekleştirdiğiniz kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinizden beklediğiniz fayda nedir?

*Kurumsal sürdürülebilirlik stratejimiz; işimize, toplumuza, çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza ve çevreye odaklı belirlenmektedir.*

**10.** Yaptığınız kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını kamuoyuna duyuruyor musunuz?

*Kurumsal sürdürülebilirlik raporumuz her yıl deklare edilmekte olup, sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz de gerek basın gerekse sosyal medyada sıkça yer almaktadır.*

**11.** İşletmenizde ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaları yapmadaki temel amacınız nedir?

*Verimlilik ve maliyet optimizasyonu, etkin finans yönetimi, risklerin sağlıklı analiz edilerek faaliyet gösterdiğimiz pazarlarda etik değerler çerçevesinde rekabetin doğru yönetilmesi başlıca ekonomik sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımız olup temel amaç işimize değer katmaktır.*

**12.** İşletmenizde sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaları yapmadaki temel amacınız nedir?

*Şirketlerimizin hayata geçirdiği toplumsal yatırımların yanı sıra, XXXXX Eğitim ve Kültür Vakfı, XXXXXX XXXXX Spor ve Eğitim Vakfı, XXXXX Enstitüsü ve XXXXX Üniversitesi toplumsal gelişimin ve refahın artırılması için projeler geliştirmekte olup topluma değer katmaktadır.*

**13.** İşletmenizde çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarınız nelerdir? Bu çalışmaları yapmadaki temel amacınız nedir?

*Sürdürülebilirliğin ekonomik ayağında da değerli çıktılar sağlayan inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarımız; rekabette üstünlük sağlayacak alanlar ve maliyet iyileştirme çalışmalarımızla beraber kaynaklarımızın da verimli kullanılabilmesine yönelik çevresel faktörler odağında hayata geçirilmekte olup temel amaç “Çevreye “İyi” bakmaktır.” Su yönetimi, enerji ve iklim değişikliği ve atık yönetimi topluluğumuzun öncelikli alanlarıdır. Kurumsal bazda yaptığımız karbon ayak izi hesaplamaları sonucunda, 2020 yılına kadar birim ton üretim başına %15 azaltım hedefini açıkladık. Ayrıca 2015 yılı itibari ile sera gazı envanter yönetim sistemimiz tamamlanmış ve uygulamaya alınmıştır. 4 farklı tesisimizde su ve atık su yönetimi değerlendirmesi ve su verimliliği iyileştirme projelerimiz hayata geçirilmiştir. Ayrıca ürettiğimiz ürünlerimizin tüm yaşam döngüsünde en az atık üretecek ve çevreye en az zararı verecek ambalaj malzemelerini kullanmaya özen göstermekte olan topluluğumuz çevresel anlamda yenilikçi çalışmalarını sürdürmekte ve uygulamalarını sürekli güncellemektedir.*

**14.** İşletmenizde belirlenen ilke ve kurallar, iş yapma prosedürleri tüm işletme tarafından uygulanıyor mu?

*Evet, zaten bütün uygulamalarımız bu ilke ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.*

15. İşletmeniz, bağlı olduğu yasal ilke ve kurallara eksiksiz bir şekilde uyuyor mu? Uyuyor ise, bunu gerçekleştirmenizdeki temel amaç nedir? (Para cezasından dolayı mı, sosyal sorumluluk gereği mi vb.)

*Yasal zeminde faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi mevcudiyetimizi korumak adına uymaktayız.*

16. İşletmeniz, bağlı olduğu diğer örgütler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?

*Baskı demeyelim de beklentiler ile ilkelerimiz paralel olup uygulamalarımız bu bağlamda şekillenmektedir.*

17. İşletmeniz, bağlı olduğu toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel/biçimsel olmayan baskılara maruz kalıyor mu? Bu baskılar sizin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarınızı şekillendiriyor mu?

*Tüm işletmeler aslında toplum için vardır. Toplumdan kabul görmeyen bir işletmenin de sürekliliği söz konusu olamaz. Toplumun beklentileri de uygulamalarımızı şekillendirmektedir.*

18. İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri hangi alanlarda yoğunlaşıyor?

*Önceliğimiz toplumdur. Çalışanlarımızdır. İş ortaklarımızdır. Çevremizdir. Onlara “iyi bakmak” için de işimize “iyi bakmak” zorundayız.*

19. İşletmenizce ortaya konan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini yönlendiren (sizin örnek örgüt olarak benimsediğiniz) bir örgüt modeli var mı? (Evet ise bunun sebebi nedir?)

*Sürdürülebilirlik faaliyetlerimiz OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ışığında uygulanmaya başlamış olup, kendini kanıtlamış ve başarılı örnekler de bu süreçte bize yardımcı olmuştur.*

20. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek üzere bir departmanınız/biriminiz var mıdır?

*Yönetim Kurulumuzun liderliğinde 7 daimî personelden oluşan Sürdürülebilirlik Kalkınma Komitemiz tarafından faaliyet göstermektedir.*



**21.** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek için çeşitli kuruluşlarla iş birliği yapıyor musunuz? Yapıyor iseniz hangi kuruluşlarla iş birliği yapıyorsunuz?

*Üye olduğumuz çeşitli topluluklarla birlikte bazı dernekler ve STKlar ile iş birliğimiz bulunmaktadır.*

**22.** Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarınızı düzenli bir şekilde yayınlıyor musunuz?

*2011 yılından itibaren düzenli yayınlamaktayız.*

**23.** Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konularda eğitim düzenleme, seminer verme vb. faaliyetlerde bulunuyor musunuz?

*Çalışanlarımızın hemen hemen hepsi gerek iç gerek dış eğitimlerle konuyla ilgili bilgilendirilmektedir.*