

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19106545>

INTJOS 2026; 4 (1), 27-36



İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Yöneticilerin Rolü ve Uygulama Örnekleri

The Role of Leaders and Managers in Achieving Sustainability in Businesses:
Examples of Implementation

- Dr. Öğr. Üyesi Ali Eren BALIKEL
İstanbul Kent Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
alierenbalikel453@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9739-9729>

ÖZET

Bu çalışma, işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında lider yöneticilerin rolünü kuramsal ve uygulamalı bir çerçevede incelemektedir. Çalışmada sürdürülebilirlik, işletmeler açısından geçici bir eğilim olarak değil, uzun vadeli varlığın, kurumsal dayanıklılığın ve rekabet gücünün belirleyicilerinden biri olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı, üçlü kâr hanesi ve paydaş yaklaşımı üzerinden sürdürülebilirliğin işletme stratejisine entegrasyonu tartışılmakta, doğal kaynak temelli bakış ve sürdürülebilir değer perspektifi ile sürdürülebilirliğin maliyet, risk, inovasyon ve yeni pazar fırsatlarıyla ilişkisi açıklanmaktadır. Çalışmanın liderlik boyutunda sürdürülebilir liderlik, uzun vadeli vizyon, etik ve değer temelli yönetim, paydaş odaklılık, güven iklimi, takım çalışması, öğrenme ve inovasyon gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Sonuç ola-

Kaynak gösterimi için:

BALIKEL A.E. (2026) İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Yöneticilerin Rolü ve Uygulama Örnekleri; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.4 s.1 ISSN: 2980-1338

rak çalışma, sürdürülebilirliğin işletmelerde kalıcı biçimde kurumsallaşmasının lider yöneticilerin vizyonu, stratejik entegrasyon kapasitesi ve kültür dönüştürücü etkisiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir liderlik, Kurumsal sürdürülebilirlik, İnsan kaynakları yönetimi*

ABSTRACT

This study examines the role of leader-managers in achieving sustainability in business organizations through a conceptual and practice-oriented perspective. Sustainability is discussed not as a temporary managerial trend, but as a strategic necessity associated with long-term organizational survival, resilience, and competitiveness. Building on key sustainability frameworks, the paper reviews how sustainability can be integrated into corporate strategy by emphasizing multi-dimensional performance considerations and stakeholder expectations. The study also highlights the strategic value creation potential of sustainability in terms of risk management, innovation, operational efficiency, and long-term competitive positioning. In the leadership dimension, sustainable leadership is conceptualized through characteristics such as a long-term sustainability-oriented vision, ethical and value-based governance, stakeholder orientation, a high-trust organizational climate, teamwork, and continuous learning and innovation. Overall, the study argues that sustainable outcomes in organizations are strongly shaped by leader-managers' ability to embed sustainability into strategy and organizational culture in a consistent and measurable manner.

Keywords: *Sustainability, Sustainable leadership, Corporate sustainability, Human resource management*

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin başarısı, yalnızca ekonomik performans göstergeleri üzerinden değerlendirilmemekte; çevresel etkiler, toplumsal sorumluluklar ve paydaş beklentilerini yönetebilme kapasitesi gibi çok boyutlu ölçütler de kurumsal performansın ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Küreselleşme ve dijitalleşme ile hızlanan rekabet, iklim değişikliğinin kurumsal riskleri artırması ve toplumun kurumlara yönelik şeffaflık talebindeki yükseliş, sürdürülebilirliği işletmeler açısından “isteğe bağlı” bir uygulama olmaktan çıkarıp stratejik bir zorunluluğa dönüştürmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, kısa vadeli itibar yönetimi araçlarıyla sınırlı bir yaklaşım olarak değil uzun vadeli değer yaratımı, kurumsal dayanıklılık ve rekabet gücü ürettiğiyle doğrudan ilişkili bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaktadır. Bu dönüşüm, sürdürülebilirliğin işletme stratejisine nasıl entegre edileceği sorusunu daha kritik hale getirmektedir. Bu sorunun merkezinde ise, sürdürülebilirliğin kurum içinde bir hedefler setine indirgenmeden, karar süreçlerine ve örgüt kültürüne kalıcı biçimde yerleştirilmesini sağlayacak liderlik yaklaşımı yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik literatüründe Brundtland Raporu'nun sürdürülebilir kalkınmayı gelecek kuşakların ihtiyaçlarını gözetken bir denge mantığıyla tanımlaması, işletme düzeyindeki sürdürülebilirlik tartışmalarına uzun vadeli sorumluluk perspektifi kazandırmaktadır. Bu perspektif, Elkington'ın üçlü kâr hanesi yaklaşımı ve Freeman'in paydaş yaklaşımı ile birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin ekonomik hedefleri çevresel ve toplumsal hedeflerle eş zamanlı yönetmesi gerekliliği daha görünür hale gelmektedir. Hart ve Milstein'in sürdürülebilir değer yaklaşımı ise sürdürülebilirliğin yalnızca maliyet düşürme değil, aynı zamanda risk yönetimi, inovasyon ve yeni pazar fırsatları üzerinden değer yaratma potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Bu kuramsal arka plan, sürdürülebilirliğin işletmelerde kurumsal stratejinin merkezine alınması gerektiğini ortaya koyarken, bu dönüşümün yönetim ve liderlik olmadan sürdürülebilir biçimde gerçekleşmeyeceğini de ima etmektedir.

Bu çalışma, sürdürülebilirliği işletmeler açısından kuramsal bir çerçevede ele almakta, sürdürülebilirliğin işletmelere sağladığı faydaları değerlendirmekte ve sürdürülebilir liderliğin temel faktörlerini uygulama örnekleriyle birlikte incelemektedir. Çalışmanın odak noktası, sürdürülebilirliğin teknik bir "uyum" konusu değil; vizyon, örgüt kültürü, insan kaynağı ve paydaş ilişkileri üzerinden yönetilen stratejik bir dönüşüm olduğu yaklaşımıdır. Bu doğrultuda sürdürülebilir liderlik; uzun vadeli bakış açısı, etik ve değer temelli yönetim, paydaş odaklılık, güven iklimi oluşturma, öğrenmeyi ve inovasyonu destekleme gibi boyutlarla değerlendirilmekte, bu boyutların sürdürülebilirlik performansının kurumsallaşmasındaki rolü tartışılmaktadır.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

21. yüzyılda sürdürülebilirlik işletmeler için etik bir sorumluluktan öte stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. İklim değişikliği, kaynak kısıtları ve sosyal beklentiler gibi etkenler şirketleri uzun vadeli başarı için çevresel ve sosyal faktörleri de gözetmeye zorlamaktadır (Balıkel, 2025). Bu bağlamda işletmelerde sürdürülebilirliği sağlamada lider yöneticilerin rolü kritik öneme sahiptir (Kurucu, 2016). Üst düzey yöneticiler ve liderler sürdürülebilirlik vizyonunu belirleyip kurumsal stratejiye entegre ederek hem iş sonuçlarını iyileştirebilir hem de paydaşların güvenini kazanabilir. Sürdürülebilirliği odağa alan bir liderlik sayesinde şirketler aşağıdaki önemli kazanımları elde edebilmektedir:

İşletmenin uzun ömürlülüğü ve verimlilik: Sürdürülebilir uygulamalar enerji verimliliği, atık azaltımı ve tedarik zinciri optimizasyonu yoluyla operasyonel verimliliği artırır ve maliyetleri düşürür. Bu da şirketin rekabet gücünü ve dayanıklılığını yükselterek ömrünü uzatır. Örneğin, enerji tasarruflu teknolojilere yatırım yapan üretim firmaları hem maliyet avantajı kazanmış hem de uzun vadede istikrar sağlamıştır (Türk, 2020).

Marka itibarı ve müşteri sadakati: Günümüz tüketicileri çevresel ve sosyal değerlere duyarlı markaları tercih etme eğilimindedir. Sürdürülebilir bir duruş sergileyen işletmelerin marka güveni artar, müşteri sadakati pekişir ve yeni müşteri kazanımı kolaylaşır. Örneğin, çevre dostu üretim ve sosyal sorumluluk faaliyetleriyle bilinen Patagonia gibi markalar, bu sayede itibarlarını

güçlendirip sadık bir müşteri kitlesi oluşturmuştur (Schillmann, 2020).

Yetenek çekme ve tutma: Özellikle Y ve Z kuşağı çalışanlar sürdürülebilirlik odaklı değerlere sahip şirketlerde çalışmaya önem vermektedir. Kurum içi sürdürülebilirlik kültürü çalışan bağlılığını artırır ve yüksek nitelikli yeteneklerin şirkete çekilmesini kolaylaştırır. Bu da iş gücü devir oranını azaltarak şirketin bilgi birikimini korur (Yazıcıoğlu, 2021).

Risk yönetimi ve kurumsal dayanıklılık: Sürdürülebilirlik çevresel ve toplumsal risklerin proaktif şekilde yönetilmesine imkân tanır. Doğru liderlik ile şirket çevre regülasyonlarına uyum sağlayarak yasal cezalardan kaçınabilir, tedarik zinciri risklerini azaltabilir ve itibar krizlerini engelleyebilir (Schillmann, 2020).

Rekabet avantajı ve farklılaşma: Sürdürülebilirlik yaklaşımı yoğun rekabet ortamında şirketlere etik ve çevresel bir kimlik kazandırarak rakiplerden ayrışma imkânı verir. Sürdürülebilir değerleriyle öne çıkan bir marka hem medya hem de kamuoyu nezdinde pozitif bir görünüm elde eder (Bhattacharya ve Şen, 2004).

Yenilik (inovasyon) ve süreç optimizasyonu: Sürdürülebilirlik odaklı liderlik şirket içinde yaratıcılığı ve yeni teknolojilerin kullanımını teşvik eder. Çevresel sorunlara çözüm arayışı, yeni malzemelerin, daha verimli süreçlerin ve temiz teknolojilerin geliştirilmesine yol açar. Bu yenilikler hem doğal kaynak tasarrufu sağlar hem de maliyet etkinliğini artırır (Schillmann, 2020).

Mevzuata uyum: Küresel ve yerel düzenlemeler giderek daha fazla sürdürülebilir iş uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Lider yöneticiler, şirketlerinin çevre mevzuatına ve sosyal standartlara uyumunu sağlayarak hem yasal yaptırımlardan kaçınır hem de uzun vadeli kurumsal devamlılığı güvence altına alır.

Kurumsal kültür ve paydaş güveni: Sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen liderler şirket içinde etik, çevresel ve sosyal değerlere dayalı güçlü bir örgüt kültürü inşa eder. Bu sayede çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların ve içinde bulunulan toplumun kuruma duyduğu güven artar (Türk, 2020).

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Sürdürülebilirlik konusu insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından da merkezi bir konudur. İKY, bir organizasyonun çalışanlarını ve kültürünü yöneterek stratejik hedeflere ulaşmasını sağlar. Dolayısıyla sürdürülebilirlik hedeflerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında kilit rol oynar (Yazıcıoğlu, 2025). Sürdürülebilir bir iş stratejisinin hayata geçebilmesi için bu stratejiyi yürütecek insan kaynağının ve liderlik yaklaşımının da sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu olması gerekir.

Öncelikle, sürdürülebilir liderlik kavramı doğrudan İKY ile ilişkilidir. Sürdürülebilir liderlik, sadece finansal sonuçlara odaklanan geleneksel liderlik anlayışını aşarak çalışanların gelişimini, etik değerlere bağlılığı ve uzun vadeli düşünmeyi ön plana çıkarır. İK departmanları, bu niteliklere sahip liderleri işe almak, yetiştirmek ve elde tutmakla görevlidir. Örneğin, insan kaynakları

birimleri liderlik gelişim programlarına sürdürülebilirlik eğitimi entegre ederek yöneticilerin çevresel ve sosyal sorumluluk konularında farkındalığını artırabilir (Yazıcıoğlu, 2025).

İkinci olarak, örgüt kültürünün dönüştürülmesi İKY'nin alanına girer. Sürdürülebilir bir şirket kültürü oluşturmak, işe alımdan performans değerlendirmeye kadar pek çok İK sürecinin sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını gerektirir. İnsan Kaynakları yöneticileri, şirket değerlerine sürdürülebilirliği dahil ederek çalışanların günlük faaliyetlerinde bu değerleri yaşatmalarını sağlayabilir. Araştırmalar, sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının şirketlerin başarısında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Kesen, 2016). Bu bağlamda, yetenek yönetimi, eğitim-gelişim, adil ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan katılımı gibi çoğunlukla İK kapsamına giren konular, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik katkılar sunmaktadır (Kesen, 2016). Ayrıca, İK liderleri değişim süreçlerinin öncüsüdür. Sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm, genellikle şirket içinde önemli değişimler gerektirir. Bu değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve dirençlerin aşılmasında İK yöneticileri aktif rol alır. İK departmanı, etkili iletişim ve eğitim stratejileriyle çalışanların sürdürülebilirlik vizyonunu anlamalarını ve bu sürece katılmalarını sağlar. Örneğin, bir şirket karbon ayak izini azaltma hedefi koyduğunda, İK birimi çalışanları bu hedefe nasıl katkı verebilecekleri konusunda bilgilendirir, ödüllendirme sistemlerini revize ederek sürdürülebilir davranışları teşvik eder. Böylece sürdürülebilirlik, tüm çalışanların ortak hedefi haline gelir. Son olarak, sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisi, işletmelerin toplumsal sorumluluklarına da uzanır. İnsan kaynakları yönetimi, iş etiği, adil çalışma koşulları, çalışan hakları ve çeşitlilik gibi alanlarda politikalar üreterek sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunur. Örneğin, cinsiyet eşitliğini ve fırsat eşitliğini gözetilen işe alım uygulamaları veya çalışanların gelişimini sürekli kılan kariyer planlama programları, şirketin sürdürülebilirlik performansının sosyal boyutunu güçlendirir. Lider yöneticiler ise bu politikaları destekleyerek, “insan odaklı” bir sürdürülebilirlik yaklaşımını kurum genelinde hâkim kılarlar. Sürdürülebilirlik için gerekli inovasyonların dahi, uygun yeteneklerin çekilip elde tutulmasıyla mümkün olduğu düşünüldüğünde, İK yönetiminin sürdürülebilirlik stratejilerine entegre edilmesi bir tercih değil zorunluluktur.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE LİDERLİK KESİŞİMİ

Sürdürülebilirlik ve liderlik kesişimindeki literatür hem sürdürülebilir kalkınma kavramının tanımlarını hem de sürdürülebilir liderlik yaklaşımlarını ele almaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1987 tarihli Brundtland Raporu'nda kapsamlı şekilde tanımlanmıştır. Bu raporda sürdürülebilir kalkınma, “bugünün ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinden ödün vermeden karşılanması” olarak ifade edilmiştir (WCED, 1987). Bu tanım, nesiller arası adalet ve uzun vadeli kaynak yönetimi vurgusuyla sürdürülebilirliğin temel felsefesini ortaya koymaktadır.

Literatürde sürdürülebilirliğin çok boyutlu bir kavram olduğu ve işletmelerin eşzamanlı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal hedefleri gözetmesi gerektiği fikri yaygındır. John Elkington'ın ortaya attığı Triple Bottom Line yaklaşımı, kurumsal başarıyı değerlendirirken toplumsal

katkısı ve çevresel performansı da göz önünde bulundurmaya önermektedir (Elkington, 1997). Bu yaklaşım, şirketlerin “People-Planet-Profit” (İnsan-Doğa-Kâr) dengesini gözetmesini ve tek taraflı kâr odaklılıktan uzaklaşmasını savunmaktadır. Benzer şekilde Paydaş Teorisi (Freeman, 1984), işletmelerin tüm paydaşlarına (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum vb.) karşı sorumlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu teori bir işletmenin uzun vadeli başarısının farklı paydaş gruplarının memnuniyetine ve desteğine bağlı olduğunu ortaya koyarak sürdürülebilir yönetim anlayışını desteklemektedir.

Sürdürülebilirlik literatüründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) yaklaşımı da önemli yer tutmaktadır. KSS teorisi, işletmelerin ekonomik amaçlarının yanı sıra topluma ve çevreye karşı etik sorumlulukları olduğunu ileri sürmektedir. Carroll’un KSS piramidi gibi modellerde, ekonomik sorumluluğun yanında yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları da işletme faaliyetlerinin bir parçası sayılmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin toplumsal değer yaratma zorunluluğu olduğunu belirterek sürdürülebilirliği pratik iş süreçlerine yansıtmaktadır. KSS uygulamaları sayesinde şirketler daha yüksek marka itibarına, artan tüketici güvenine ve çalışan bağlılığına sahip olmakta, aynı zamanda uzun vadede riskleri azaltmaktadır. Öte yandan, stratejik yönetim literatüründe sürdürülebilirlik perspektifi, kaynak tabanlı görüş ve türev teorilerle de ele alınmıştır. Hart’ın Doğal Kaynak Tabanlı Görüşü (Natural-Resource-Based View), klasik kaynak temelli rekabet teorisine çevresel boyutu ekleyerek, çevresel performansın işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceğini savunmaktadır (Hart ve Milstein, 1999). Bu görüşe göre temiz teknolojilere yatırım yapmak, atıkları azaltmak veya enerji verimliliğini artırmak gibi çevreci inovasyonlar, taklit edilmesi zor kaynak ve yetenekler yaratarak şirketi rakiplerinden avantajlı konuma getirmektedir. Benzer şekilde Kaynak Bağımlılığı Teorisi, işletmelerin ham madde, enerji gibi dış kaynaklara bağımlılığını vurgulayarak, bu kaynakların sürdürülebilir yönetiminin hayati olduğunu belirtmektedir. Bu teori çerçevesinde kıt kaynakları etkin kullanabilen veya kendi alternatif kaynaklarını geliştirebilen şirketlerin uzun vadede daha başarılı olacağı öngörülmektedir. Döngüsel Ekonomi yaklaşımı ise lineer “al-kullan-at” modelinin sürdürülemez olduğunu bunun yerine atığın girdi olduğu kapalı döngü sistemlerin benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu model geri dönüşüm, yeniden kullanım ve eko-tasarım prensipleriyle hem çevresel hem ekonomik sürdürülebilirliği artıran bir çerçeve sunmaktadır.

Literatürün odaklandığı bir diğer önemli nokta kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik teorisi, sürdürülebilirliği şirket stratejisinin merkezine koyan ve çevresel-sosyal-ekonomik hedefleri entegre eden bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu kapsamda şirketlerin uzun vadeli değer yaratımı ancak üçlü sürdürülebilirlik boyutunu bir arada optimize etmeleriyle mümkündür. Stratejik yönetim yazınında bu görüş şirketlerin gelecek nesiller için değer yaratırken bugünkü rekabet avantajını da koruyabilecekleri bir yol haritası çizmektedir (Hart ve Milstein, 1999). Örneğin, Hart ve Milstein’in sürdürülebilir değer modeli, şirketlerin hem kısa vadede maliyet tasarrufu ve risk yönetimiyle değer kazanmalarını hem de uzun vadede yeni pazar fırsatları ve paydaş desteği ile büyümelerini mümkün kılacak stratejik sürdürülebilirlik adımlarını tanımlamıştır.

Sürdürülebilir liderlik kavramı da literatürde giderek daha fazla vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilir liderlik, liderlik yaklaşımlarının sürdürülebilirlik prensipleriyle harmanlanmasıdır. Bu, liderin sadece bugünkü iş hedeflerini değil, geleceğin ihtiyaçlarını da gözeterek karar alması anlamına gelmektedir. Simanskiene ve Zuperkiene (2014), sürdürülebilir liderliği çok boyutlu bir liderlik modeli olarak ele almış ve bu liderlik anlayışının bazı karakteristik özelliklerini tanımlamıştır. Buna göre sürdürülebilir liderlik anlayışında vizyon uzun vadeli ve sürdürülebilirlik odaklı belirlenir; lider hem bireylere hem organizasyona hem de topluma karşı sorumluluk duygusu taşır; örgüt kültürü güçlü değerlere dayalıdır ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yöneliktir; lider ile çalışanlar arasında yüksek güven ortamı vardır; takım çalışması temel yönetim yaklaşımıdır ve inovasyon sürekli desteklenir (Simanskiene ve Zuperkiene, 2014). Sürdürülebilir lider, çalışanların eğitim ve gelişimine önem vererek onların yetkinliklerini sürekli artırır, aynı zamanda yaratıcılığı teşvik edecek kaynakları sağlar ve yenilikçi fikirleri sistematik biçimde değerlendirir (Simanskiene ve Zuperkiene, 2014). Kısacası, literatürde sürdürülebilir liderlik, uzun vadeli bakış açısı, paydaş odaklılık, etik ve değer temelli yönetim, sürekli öğrenme ve inovasyon gibi unsurlarla tanımlanan bir liderlik biçimidir. Bu yaklaşım, klasik kısa vadeli ve sadece finansal sonuç odaklı liderlikten farklılaşarak organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmesinde anahtar bir faktör olarak görülmektedir.

4. KONU ÜZERİNDE YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Sürdürülebilirlik ve liderlik kesişiminde yapılmış araştırmalar bu alandaki uygulamaların ve eğilimlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Özellikle işletme yöneticilerinin sürdürülebilirlik algıları ve şirketlerdeki uygulamalarına dair çalışmalar, liderlerin sürdürülebilirliği nasıl ele aldığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda Mucan vd.'nin (2016) yaptığı bir saha çalışması dikkat çekicidir. Mucan vd. (2016) Türkiye’de iletişim sektöründe faaliyet gösteren büyük bir şirket olan Turkcell’de üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik algısını ve firmanın sürdürülebilirlik uygulamalarını incelemiştir. Nitel bir vaka analizi yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yapılarak onların sürdürülebilirlik konusundaki bakış açıları değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları, Turkcell yöneticilerinin sürdürülebilirliği çok boyutlu bir kavram olarak gördüklerini göstermiştir. Yöneticiler, çevresel sürdürülebilirlik boyutunda enerji verimliliği, karbon ayak izinin azaltılması, yenilenebilir enerji kullanımı gibi konulara önem verdiklerini belirtmişlerdir. Nitekim Turkcell’in 2010’lu yıllarda yayınladığı sürdürülebilirlik raporlarında da enerji yönetimi ve karbon salımı azaltımı gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler, sosyal sürdürülebilirlik kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk projelerini, çalışan çeşitliliği ve kapsayıcılığı artırmayı, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ürün ve hizmetler geliştirmeyi önemli bulduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin, dezavantajlı gruplara yönelik eğitim projeleri veya dijital erişim imkânları sağlama gibi sosyal girişimler, şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımının bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Mucan vd., 2016).

Mucan vd. (2016) çalışmasında dikkat çeken bir diğer nokta, yöneticilerin sürdürülebilirliğe stratejik bir vizyon unsuru olarak bakmalarıdır. Görüşme yapılan yöneticiler, sürdürülebilirliği “geleceğin işi” olarak nitelendirmiş ve şirketin uzun vadeli başarısı için bu alana yatırım

yapmanın gerekliliğini vurgulamışlardır. Sürdürülebilirlik kavramının şirket için giderek daha fazla önem kazandığını, medya ve kamuoyunda da sürdürülebilir şirketlere yönelik ilginin arttığını belirtmişlerdir. Hatta bazı yöneticiler, sürdürülebilirlik çalışmalarını şirketleri için “yeni bir başlangıç” ve geleceğe dair olumlu bir vizyonun parçası olarak tanımlamıştır. Bu bulgular, lider konumundaki yöneticilerin sürdürülebilirliği artık tali bir sorumluluk değil, iş stratejilerinin merkezinde yer alan bir gereklilik olarak gördüklerine işaret etmektedir. Ancak aynı çalışma, sürdürülebilirlik kavramının halen yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılmadığı veya somutlaştırılmadığı yönlerine de değinmektedir. Mucan vd. (2016), sürdürülebilirliğin şirket içinde soyut veya geniş bir kavram olarak algılanabildiğini, bazı yöneticilerin bu kavramı netleştirmekte zorlandığını aktarmıştır. Bu durum, işletmelerde sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın ve ortak bir dilin oluşturulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonunda yazarlar, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini başarıyla uygulayabilmesi için yöneticilerin bu konudaki bilgi ve becerilerinin artırılması, iç iletişimin güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik performansının ölçülüp geri bildirim mekanizmalarının kurulması gibi öneriler sunmuşlardır.

İncelemeler ışığında işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında lider yöneticilerin belirleyici bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kuramsal çerçeve ile uygulama örnekleri bir arada değerlendirildiğinde, sürdürülebilirlik hedeflerini süreklilik içinde benimseyip uygulayabilen işletmelerin ortak noktasının, bu süreci yönlendiren vizyoner ve kararlı liderlik olduğu görülmektedir. Bu liderlik, sürdürülebilirliği yalnızca bir kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti ya da raporlama yükümlülüğü olarak konumlandırmamakta; aksine sürdürülebilirliği stratejik önceliklere entegre ederek karar süreçlerinin kalıcı bir bileşeni haline getirmektedir. Bu süreçte lider yöneticilerin etkisi, örgüt kültürünün dönüştürülmesi üzerinden görünürleşmekte; sürdürülebilirlik, günlük işleyişin “ek” bir alanı olmaktan çıkıp performans yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ve paydaş ilişkileriyle bütünleşen bir kurumsal rutin haline gelmektedir. Ulaşılan bir diğer sonuç, sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine alan liderlik yaklaşımının, işletmelerde uzun vadeli rekabet avantajı, operasyonel verimlilik ve itibar üretimi üzerinde çoklu etkiler oluşturduğudur. Enerji ve kaynak verimliliğine dayalı uygulamalar maliyetlerin azaltılmasını desteklemekte; sürdürülebilir ürün ve süreç inovasyonları yeni pazar fırsatlarına kapı aralamakta; etik duruş ve sosyal duyarlılık ise marka güveni ve müşteri sadakati üzerinde olumlu bir zemin oluşturmaktadır. Aynı zamanda paydaş beklentilerini etkin yöneten liderler, yatırımcı güvenini artırabilmekte ve çalışan bağlılığını güçlendirebilmektedir. Bu bulgu, sürdürülebilirliğin işletme performansını yalnızca finansal göstergeler üzerinden değil, gayri-finansal göstergeler (itibar, çalışan bağlılığı, toplumsal güven, risk azaltımı) üzerinden de belirgin biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sonuç olarak sürdürülebilirlik, günümüz işletmeleri için etik bir sorumluluk alanı olmanın ötesinde stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu zorunluluk, işletmelerin yalnızca çevresel

etkilerini azaltmasını değil, aynı zamanda toplumsal beklentileri yöneten, kaynak kısıtlarını dikkate alan ve uzun vadeli değer yaratımını kurumsal öncelik haline getiren bir yönetim anlayışını benimsemesini gerektirmektedir. Bu çalışmada ele alınan kuramsal yaklaşımlar, sürdürülebilirliğin işletme stratejisinin merkezine taşınmasının, paydaş odaklılık ve üç boyutlu performans anlayışıyla desteklendiğinde daha bütüncül bir çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda sürdürülebilirliğin başarısı büyük ölçüde lider yöneticilerin benimsediği liderlik yaklaşımına bağlıdır. Sürdürülebilir liderlik; etik değerlere dayanan, uzun vadeli düşünen, paydaş beklentilerini gözetken ve örgüt içinde güven temelli bir iklim kurabilen bir yönetim tarzını temsil etmektedir. Bu liderlik tarzı, sürdürülebilirliği kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirerek, sürdürülebilirlik hedeflerinin performans ölçüm sistemlerine, insan kaynakları süreçlerine ve günlük yönetim pratiklerine yerleşmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle lider yöneticilerin rolü, sürdürülebilirliği yalnızca “hedef” olarak ilan etmekle sınırlı kalmamakta; sürdürülebilirliği kurumun iş yapma biçimine dönüştürmek olarak somutlaşmaktadır.

Uygulama açısından işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirmesi, yöneticilerin sürdürülebilirlik bilgi ve becerilerini geliştirmesi, kurum içinde ortak bir sürdürülebilirlik dilinin kurulması, iç iletişimin güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik performansının ölçülerek geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenmesi gerekli görülmektedir. Bu çerçevede sürdürülebilirlik yönetiminin, liderlik kapasitesi ve kurumsal öğrenme ile birlikte ele alınması, işletmelerin hem çevresel ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini hem de uzun vadeli rekabet avantajını daha sağlam bir zemine oturtmasını mümkün kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Balıkel, A. E. (2025). Sustainable hospitality excellence: Cultivating environmental stewardship in turkish hotels through cultural heritage integration, climate resilience and guest engagement. *Sosyal Mucit Academic Review*, 6(4), 492-523. <https://doi.org/10.54733/smar.1770198>
- Bhattacharya, C.B. & Şen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiative. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Brundtland Komisyonu - World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *MIT Sloan Management Review*, 41(1), 23-33.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573. <https://izlik.org/JA85AZ54WB>
- Kurucu, E. (2016). Ekolojik Modernleşme Teorisi ve Çevre Politikası Çıkarımları. *Pearson*

Journal, 1(2), 5-22.

- Mucan, B., Kayabaşı, A., & Madran, C. (2016). Yöneticilerde sürdürülebilirlik algısı ve firma uygulamalarına yönelik değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 57-72. <https://izlik.org/JA28LH36KF>
- Schillmann, C. (2020). *Patagonia Inc. under a sustainability perspective*. Nottingham University Business School.
- Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Türk, B. (2020). Döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir girişimcilik. İçinde B. Türk (Eds.), *Girişimcilik ve Yenilikçilikte Güncel Yaklaşımlar*. Efe Akademi Yayınevi.
- Yazıcıoğlu, C. (2021). Günümüzde Toplumsal Değerlerin Z Kuşağı Bireylerinin Sosyalleşmesine Etkisi. İçinde: D. A. Aslaner, & A. G. Aslaner (Eds.), *Dijital Çağda Z Kuşağı Gerçekleri*. Kriter Yayınevi.
- Yazıcıoğlu, C. (2025). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt İletişimindeki Farklılıklar: Kıbrıs Otelleri Üzerine Bir Çalışma. *Amasya Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-20. <https://doi.org/10.70869/asbad.1465767>