

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Yönetim İlişkisi

Hatice Karaca¹

Hatice Ay²

Özet

Amaç: Dünya genelinde sürdürülebilirliğe yönelik duyarlılığın artması tüm alanları olduğu kadar insan kaynakları yönetimini de etkilemiştir. Sürdürülebilirlik kavramı toplumları, kurumları, bireyleri içine alan ve başarıya ulaşması için tüm bu unsurların birlikte hareketini gerekli kılan bir süreçtir. Sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal olarak birbirine bağlı ve birbirini etkileyen üç temel boyutu bulunmaktadır. Kurumların sürdürülebilirlik süreci içinde bulunmadığı bir toplumda sürdürülebilirliğin sağlanması olanaklı değildir. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında bakıldığında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (S-İKY); temel olarak kurumlarda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir olması ve insan kaynaklarının kurumun sürdürülebilirliğine olan katkısını ifade etmektedir. Mevcut kaynakların gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesini gözeterek planlı bir şekilde kullanılması amacıyla insan kaynağının yönetilmesi, bu sürecin stratejik yönetim ile gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir. Stratejik yönetim, kurumların gelecekleri hakkında öngöründe bulunabilme, verilere dayalı olarak ifade edebilme ve önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilme olanağı tanımaktadır. Bu bölümde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için oldukça önemli olan S-İKY, stratejik yönetim kapsamında ele alınmıştır.

Problem: Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı, sadece ekolojik ve ekonomik boyutlarıyla değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi açısından da stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmada, S-İKY ile stratejik yönetim arasındaki ilişki akademik literatüre dayalı olarak incelenmiştir.

1 Öğretim Görevlisi, Bartın Üniversitesi, hkaraca@bartin.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4504-2127

2 Öğretim Görevlisi, Bartın Üniversitesi, haticeday@bartin.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-3173-4931

Önem: Kurumların var olabilmesi için gerekli kaynaklara sahip olması kadar bu kaynakların yönetimi de oldukça önemli bir konudur. Bir kurumun devamlılığında ve başarısında insan kaynaklarının yeri ve önemi yadsınamaz. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların sürdürülebilir tutum ve davranış geliştirmeleri amacıyla çeşitli uygulamalar ortaya koyarak kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda kurumun sürdürülebilirlikle ilgili amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışanlara gerekli yetkinlikleri kazanmaları ve geliştirmeleri için eğitim verilmesi, bu konuda çeşitli uygulamaların geliştirilmesi açısından S-İKY kilit bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile kurumlar sadece yerel düzeyde değil aynı zamanda küresel rekabet ortamı içinde de devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumunda olan kurumların bu duruma uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu bakımdan kurumlar artan rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak üzere uzun vadeli planlar geliştirerek uygulamakta ve bunları denetlemektedir. Bu süreç, stratejik yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bir süreç yönetimi olarak stratejik yönetim tek başına yeterli olmayacaktır. Geliştirilen stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanlar tarafından sahiplenilmesi de gerekmektedir. Kurumlar S-İKY ile rekabet avantajı elde ederek iş hayatında kalmayı sağlayabilecektir.

Yöntem: Bu çalışmada, S-İKY stratejik yönetim bağlamında ele alınarak, aralarındaki ilişki ayrıntılı bir biçimde ortaya konmuştur. Çalışma, yerli ve yabancı alan yazında çeşitli dergilerde, konferanslarda ve kitaplarda yer alan araştırmaların ayrıntılı bir şekilde taranması ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuç: 21. Yüzyılın sonlarında tüm dünyayı zorunlu olarak etkisi altına alan sürdürülebilirlik kavramı hem bireyleri hem de kurumları bu kavramı benimsemeye yöneltmiştir. Özellikle kurumlar sürdürülebilirlik politikalarına daha fazla önem vermeye başlayarak stratejiler geliştirmektedir. Bunlardan birisi de sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının birlikte kullanılması ile ortaya çıkan S-İKY anlayışıdır. Bu anlayışın, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı sağlayan politika ve uygulamalar ile insan kaynağının iyi oluşlarını desteklemek üzere sürdürülebilirlik yaklaşımlarını geliştirmeye katkı sağlaması beklenmektedir. Nitekim bazı kurumlar bu doğrultuda sürdürülebilirlik politika ve uygulamaları ile uyum sağlama çabası içine girmişlerdir. Bu sürecin gerçekleştirilebilmesi için buna uygun stratejilerin geliştirilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim, kurumların geleceğe yönelik vizyon oluşturma ve bu vizyonu gerçekleştirme süreçleri için kritik bir yönetim tekniği olarak kullanılmaktadır. S-İKY bağlamında stratejik yönetim anlayışı, kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynarken kurumun sürdürülebilirlik ve rekabet edilebilirlik potansiyelini de artırmaktadır.

GİRİŞ

Günümüzde küresel düzeyde yaşanan ekonomik, çevresel ve toplumsal krizler, kurumların sadece kısa vadeli performans hedeflerine değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerine de odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, yalnızca doğal kaynakların korunmasını değil; aynı zamanda bu kaynakların ekonomik olarak verimli, sosyal olarak adil ve ekolojik olarak dengeli biçimde kullanılmasını ifade eden çok boyutlu bir yapı sunmaktadır. Sürdürülebilirlik, hem bireysel düzeyde hem de kurumsal düzeyde stratejik karar alma süreçlerinin merkezinde yer alması gereken temel bir ilkedir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen işgücü dinamikleri, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sürdürebilmesi için insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlar geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında en kritik alanlardan biri insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları, kurumsal başarının anahtar unsuru olarak; yalnızca iş gücü temini ve yönetimi ile sınırlı kalmayıp, kurumun sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında da belirleyici bir rol üstlenmektedir. S-İKY, organizasyonların ekonomik, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını destekleyen stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. S-İKY; çalışanların yetkinliklerini geliştiren, kurumsal aidiyetlerini güçlendiren ve sürdürülebilir tutumlar kazandıran stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının kurumlara yansımaları ise “sürdürülebilir organizasyon” anlayışı ile açıklanmaktadır. Bu organizasyonlar, faaliyetlerinde ekolojik etkileri en aza indirmeye, sosyal adaleti sağlamaya ve uzun vadeli ekonomik fayda üretmeye odaklanarak, kurumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Sürdürülebilir organizasyonlar yalnızca kendi varlıklarını devam ettirmeyi değil, aynı zamanda bulundukları ekosisteme, paydaşlarına ve geleceğe karşı sorumluluklarını da yerine getirmeyi hedefler. Bu noktada kurumların performansı yalnızca finansal çıktılarla değil; ekolojik ve toplumsal etkilerle birlikte değerlendirilmelidir. Kurumların bu çok yönlü hedefleri gerçekleştirebilmesi için, klasik yönetim anlayışlarından farklı olarak stratejik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yönetim ise kurumların belirsizlik ortamında ayakta kalabilmesi, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi ve uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için geliştirilen sistematik bir süreçtir. Kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmesi; stratejik planlama, strateji uygulama ve performans değerlendirme süreçlerinin etkin biçimde işlemesine bağlıdır. Ancak bu stratejilerin başarıya ulaşabilmesi, yalnızca yönetimin kararlarıyla değil, aynı zamanda çalışanların süreci sahiplenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim ile S-İKY arasında çift yönlü ve tamamlayıcı bir

ilişki söz konusudur. S-İKY, stratejik hedeflerin insan kaynağı üzerinden gerçekleştirilmesini sağlarken; stratejik yönetim de insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını yönlendirmektedir. Böylece kurum, hem içsel süreçlerde verimlilik sağlar hem de dış çevrede sürdürülebilirliğe yönelik gelişmelere karşı proaktif davranma kapasitesine ulaşır. Bu yönüyle S-İKY, stratejik yönetimin uygulanabilirliğini artıran ve sürdürülebilirlik politikalarının kurumsal yapıya uyumlu hale getirilmesini sağlayan kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetimin sürdürülebilirlikle ilişkisi, bu iki kavramın birlikte ele alındığında ortaya çıkardığı sinerji ile açıklanabilir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin stratejik planlamaya uyumlu hale getirilmesi, kurumların sadece bugünkü başarılarını değil, gelecekteki varlıklarını da güvence altına almaktadır. Bu bütünleşme, kurumların toplumsal beklentilere daha duyarlı, ekolojik etkileri daha düşük ve ekonomik açıdan daha dirençli olmalarını sağlamaktadır. Stratejik yönetim bu süreçte sürdürülebilirlik hedeflerini yönlendiren, yapılandıran ve ölçen bir araç olarak işlev görmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi; kurumların başarıya ulaşmasında temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. S-İKY, sadece personel temini ve idaresinden ibaret olmayan, çalışanların gelişimini, refahını, kuruma bağlılığını ve çevresel farkındalığını da kapsayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. S-İKY, kurumsal stratejilerin başarıya ulaşmasında beşeri sermayenin rolünü ön plana çıkararak, insan kaynağını sürdürülebilirlik süreçlerinin taşıyıcı kolonu hâline getirmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki karşılıklı etkileşimi inceleyerek, kurumların uzun vadeli başarılarında bu iki alanın nasıl bütünleştiğini ortaya koymaktır. Kurumların sürdürülebilirlik politikalarını uygulayabilmeleri ve bu politikaları çalışanlar aracılığıyla içselleştirebilmeleri; ancak S-İKY ilkelerinin stratejik yönetim süreçlerine uyumlu hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Sanayi Devriminin getirdiği kitle üretimi ve hızlı tüketim beraberinde kontrolsüz kaynak kullanımına neden olmuştur. Kaynakların kıt olması bu kullanım sürdürülebilirliği konusunda endişelere yol açmaktadır. Kurumların tüketici taleplerini karşılarken kontrolsüz kaynak kullanımı, topluma ve çevreye zarar verdiğini ve bu zararın yalnız günümüzü değil geleceğimizi de etkilediği görülmektedir. Böylece sürdürülebilirlik kavramı gündeme gelmiştir (Karademir ve Karacaer Ulusoy, 2020).

Küresel bir sorun haline gelen sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama durumları üzerinde tehlike yaratmadan mevcut ihtiyaçların karşılanması ve bunun için ise eldeki kaynakların verimli kullanımı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullandığı sistemlerin sürdürülebilirliğe entegre olarak çalışması, kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır (Şimşek, 2021). Sürdürülebilirlik her disiplinle ilişkilendirilmiş disiplinler arası bir kavramdır. Bu nedenle kavram kişilerin önceliklerine göre yorumlanmıştır. Sürdürülebilirlik ilk olarak 1972’de yılında Stockholm’de, Birleşmiş Milletler (BM) İnsan ve Çevresi Konferansı’nda, ekonomik gelişme ve büyümenin çevreye zarar vermeden de gerçekleştirilebileceği düşüncesi ile gündeme gelmiştir (Aydınlı, 2023). Sürdürülebilirlik günümüzde çoğunlukla kalkınma hedefleri olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma ilk kez 1987’de BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nda “Ortak Geleceğimiz Raporu” ile dile getirilmiştir (Gökçe vd., 2018).

BM toplantılarına katılan dünya liderleri, küresel boyutta 17 adet sürdürülebilir kalkınma hedefi konusunda sistemik düşünme ihtiyacını vurgulamış ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini belirlemişlerdir. Bunlar; *“yoksulluğa son, açlığa son, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, karasal yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar”* olarak sıralanabilir (kureselamaclar.org, 2025). Sürdürülebilir kalkınma, farklı paydaşlar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve bu paydaşlar bilgileri, geçmişleri, deneyimleri, algıları, değerleri ve içinde bulundukları bağlama göre hareket etmektedir. Örneğin, ekonomi teorisi açısından sürdürülebilir kalkınma, büyüme ekonomisinden durağan durum ekonomisine radikal bir geçişi içerir. Çevresel perspektiften, kaynak kullanımının uzun vadeli uygulanabilirliğini ve ekosistemlerin sürdürebileceği insan etkisine sınırlar getirilmesini gerektirir. Sosyo-biyolojik açıdan ise, bu yaklaşım ekosistemlerle kültürel ve sosyal etkileşim sistemi sürdürülmeli ve doğaya saygı kültürle bütünleştirmelidir. Dolayısıyla her tür kuruluşun bu gelişmelere tek başına ulaşmaktan ziyade sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunmaları gerektiği anlaşılmaktadır (Velazquez vd., 2011).

Sürdürülebilirlikle ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde mevzuat ve düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu bağlamda BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Avrupa Birliği (AB) Yeşil Mutabakatı, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) Sürdürülebilir İş Uygulamaları ve Paris İklim Anlaşması

gibi düzenlemeler, İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik anlayışına yön vermektedir (Batı, 2013; Tağtekin, 2024). Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden; çalışan haklarının korunması, iş güvenliği, adil ücret gibi politikaların benimsenmesini içeren “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme”; kadınların iş gücüne katılımının artırılması ve kapsayıcı iş politikalarının geliştirilmesini içeren “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”; kurumların çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini kurum politikalarına entegre etmesini içeren “İklim Eylemi” hedefleri S-İKY ile örtüşmektedir (sightsavers.org, 2025). Uluslararası Çalışma Örgütü, sürdürülebilir iş uygulamalarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması amacıyla çeşitli yönergeler ve sözleşmeler yayınlamaktadır. Bu kapsamda çalışma standartları, sosyal koruma politikaları, iş ve yaşam dengesi gibi temel ilkeler yayınlamıştır (ILO, 2025). Paris İklim Anlaşması, işletmelerin karbon ayak izini azaltmalarını ve çevre dostu iş uygulamalarını benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu anlaşma, yeşil istihdamın teşvik edilmesi, çalışan farkındalığının artırılması ve sürdürülebilir kurumsal kültür oluşturulması gibi konularda S-İKY’ni kapsamaktadır (UNFCCC, 2025). Sürdürülebilir organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirirken uluslararası bu düzenlemelere uyum sağlamaları gerekmektedir.

Türkiye’de sürdürülebilirlik kapsamında en temel yasal düzenleme 1983 tarihli ve 2872 sayılı Çevre Kanunu’dur. Bu kanun, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda doğal kaynakların verimli kullanılması ve sanayi kuruluşlarının çevresel etkilerinin azaltılmasını hedeflemektedir. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik ile ilgili diğer bir yasal düzenleme 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunudur. Bu kanun ile enerjinin tasarruflu kullanılarak çevrenin korunması amaçlanmaktadır (Gökçe vd., 2018). Ayrıca Türkiye, Paris İklim Anlaşmasını 7 Ekim 2021 tarihinde imzalamış (07.10.2021 tarih ve 31621 sayılı resmî gazete) ve gene 2021’de AB Yeşil Mutabakat Eylem Planını onaylamıştır (Ticaret Bakanlığı, 2021). İnsan kaynakları yönetimi açısından en önemli düzenlemelerden biri de çalışanların güvenli bir iş ortamında çalışmalarını sağlamak amacıyla işverenlere çeşitli yükümlülükler getiren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunudur (20.06.2012 tarih ve 28339 sayılı resmî gazete).

Öte yandan sistem tasarımı zaten karmaşık bir süreçken, ‘sürdürülebilir tasarım’ gereksinimleri eklendiğinde bu karmaşıklık daha da artmaktadır. Bu kavram, gezegeni yeşillendirmeye katkıda bulunan sistemler inşa etmek isteyen topluluklar için, yani teknoloji tabanlı sistemlerin çevresel sürdürülebilirliğiyle ilgilenenler için özellikle önemlidir. Bu tür ‘sürdürülebilirlik sistemlerinin’ çözüm potansiyeli çok büyük olmakla birlikte, bugüne kadarki etkisi sınırlı kalmıştır (Recker, 2017).

1.1. Sürdürülebilir Organizasyonlar

Bir kuruluşun gelişimi hem ekonomik ve sosyal yönleri hem de ekolojik yönü dikkate alan ilkeler tarafından yönlendirilen sürdürülebilir bir yapıda olmalıdır. Küresel sürdürülebilirlik konularına giderek artan ilginin olduğu günümüzde, sorumlu kuruluşlar; iklim değişikliğine katkıları, tedarik zinciri boyunca kaynak tüketimleri, yerel topluluklar üzerindeki etkileri ve sürdürülebilirlik konularıyla ilgili belirli eylemleri yapma veya yapmama konusundaki riskleri göz önünde bulundurmalıdır. Sürdürülebilirlik, örgütsel kararların ve eylemlerin kısa ve uzun vadeli çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini dikkate almayı gerektirmektedir. Sürdürülebilir politikalar ve girişimler, ürün tasarımı, malzeme seçimi, kaynak tahsisi, tedarik zinciri yönetimi, lojistik, atık yönetimi ve ürün imhası gibi konularda köklü değişimler yapmayı gerektirmektedir. Bir kuruluşun sürdürülebilir kalkınması, istikrarlı ve çeşitli temellere dayanan, yalnızca kuruluşun kendisine, girişimcisine değil, aynı zamanda geniş anlamda çevreye de fayda sağlayan, nispeten sürekli bir süreç olarak anlaşılabilir. Kuruluşların sürdürülebilirliği; faaliyetlerinde ekonomik, çevresel ve sosyal konuları eşzamanlı ve eşdeğer olarak dikkate alan bir yönetim şeklini gerektirmektedir (Kozioł-Nadolna ve Beyer, 2021).

Sürdürülebilir kalkınma; işletmelerin performans değerlendirmesinde sürdürülebilirliğin ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarını potansiyel olarak bütünleştirmesi nedeniyle giderek yaygınlaşmaktadır. Bazı yöneticiler arasında sürdürülebilir kalkınma bilinci artmasına rağmen, uygulama eksikliği nedeniyle, kuruluşlar hala havayı, suyu ve toprağı kirleterek dünyaya çevresel zararlar vermekle suçlanmaktadır. Küresel ve yerel düzeyde gösterilen birçok sistemli çabaya rağmen, hala sürdürülebilir kalkınmaya ulaşıldığını söylemek mümkün değildir. Çünkü bu kavramı işlevsel hale getirecek kadar hâkim olmak mümkün olmamıştır. Aksine, sürdürülebilirlik girişimleri, genellikle sürdürülebilir kalkınmanın tüm boyutlarını olmasa bile en azından bir boyutunu teşvik etmenin ve diğer iki boyutu bu vesile ile etkilemeyi beklemenin bir yolu olarak gelişmiştir (Velazquez vd., 2011). Sürdürülebilir kalkınmayı öğrenmek, sonuca odaklanmama nedeniyle karmaşıklaşırken dergilerde, kitaplarda ve diğer bilimsel yayın araçlarında tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Velazquez vd.'ne göre (2011) sürdürülebilir organizasyon, yeterli sürdürülebilirlik bilgisine sahip, buna göre hareket eden ve faaliyetleriyle ilişkili çevresel ve mesleki riskleri önlemek, ortadan kaldırmak ve/veya azaltmak için bir rol model olarak kabul edilen ve aynı zamanda karlılığını artıran ve güçlendiren bir örgüt olması beklenir.

Bir organizasyonun sürdürülebilir kalkınma sağlaması; iyileştirmeye bağlılık, esneklik ve değişime uyum sağlama, ileri teknolojilerin geliştirilmesi ve bunların yönetim sisteminde pratik olarak uygulaması gibi niteliklere bağlıdır. Bir organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetlerde; karı yükseltmeye yönelik tercih istikrarı kadar, çevre üzerindeki etkiyi en aza indirmek, kuruluşun faaliyet gösterdiği bölgelerin kalkınmasına katkı sağlamak ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi konulara dikkat etmesi de gerekmektedir. Sürdürülebilir organizasyonlar; bilimsel nitelik, akılcılık, gelişme, dürüstlük ve tutarlılık, esneklik, hedef odaklılık, sosyal sorumluluk ve kuruluşun faaliyet gösterdiği bölgelerdeki personel ve halkın desteklenmesine, bölgelerin sosyal ve ekonomik kalkınmasına yardımcı olmada etkinliğin artırılmasına ve çevre güvenliği kavramlarını ilke edinmeyi önceliklendirmelidir (Burmistrova vd., 2018).

Sürdürülebilir kalkınma, nasıl bir gelecek istendiğine yönelik politikaları belirlemek için kullanılan bir planlama çerçevesidir. Sürdürülebilir kalkınma çerçevesine göre, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik planlama, yalnızca istenen hedeflerin anlaşılmasını değil, aynı zamanda bu hedeflere göre mevcut koşulların titiz bir şekilde değerlendirilmesini (tümünden gelim; ulaşılmak istenen gelecekte doğru tahmin yaparak) ve istenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan politika önceliklerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu çerçeve, çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetim sınırları göz önünde bulundurularak istenen hedeflere ulaşmak için mevcut olan yolların belirlenmesine ve hedeflenen geleceğe doğru politika değişikliklerinin etkilerinin adım adım değerlendirilmesine odaklanır. Sürdürülebilirliğe doğru bir yol belirlemek, rekabet eden politika seçeneklerini karşılaştırmak ve sürdürülebilirliğin farklı boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırma yapmakla ilgilidir (Singh, 2020).

Sürdürülebilirlik; ekonomik, ekolojik ve sosyal kaygıların bir denge durumunda olmasını sağlayan bir sistem yaklaşımını gereklidir. Kurumlarda sürdürülebilirliği sağlamak için bir sistem geliştirilmesi gereklidir. Sistem geliştirilmesi için öncelikle iç ve dış paydaşların ve önemli sürdürülebilirlik konularının ortaya konması gerekir ki buna hedef belirleme aşaması denmektedir. Daha sonra belirlenen konular kapsamında sürdürülebilirliğin geliştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan program ve faaliyetlerin uygulanması aşaması gelmektedir. Bunu takiben sürdürülebilirlik göstergelerini periyodik olarak izleme ve ölçme aşaması gelmektedir. İzleme ve ölçme aşaması sonrasında ekonomik, ekolojik ve sosyal göstergelerin sürekli iyileştirilmesi amacıyla sistemin değerlendirilip, değerlendirme raporunun paydaşlarla paylaşımı sağlanmalıdır (Tamer, 2020).

1.2. Sürdürülebilirlik Standardı ve Raporlanması

Artan nüfus, şehirleşme ve endüstrileşmenin yanı sıra, çeşitli organizasyonların ekosisteme zarar verecek şekilde faaliyet göstermesi; ozon tabakasının zarar görmesine, biyolojik çeşitliliğin azalmasına, küresel ısınmaya yol açarak ekolojik sistemi olumsuz etkilemekte ve doğal döngülerin, aksamasına neden olmaktadır (Okan Gökten, 2017). Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına yönelik birçok standart, çerçeve ve rehber geliştirilmiştir. Bu da sürdürülebilirlik konularına hem bireysel hem de kurumsal düzeyde büyük önem verildiğini göstermektedir. Ancak, bu kadar fazla yöntemin bulunması, ortak bir standardın oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilirlik ölçüm ve raporlamalarında standardizasyon sağlamak amacıyla atılan en önemli adımlardan biri, Kasım 2021’de “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) Vakfı” bünyesinde kurulan “Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu’nun (ISSB)” çalışmalarıdır: ISSB, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili açıklamalar konusunda küresel ölçekte standartlar geliştirmeye odaklanarak bu alandaki uyumu güçlendirmeyi hedeflemektedir (Yüksel, 2024). Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı (TSRS), IFRS Vakfı’nın belirlediği standartları benimsemiş ve Türkiye’de kapsam içinde olan organizasyonlar için zorunlu kılınmıştır (Kamu Gözetimi Kurumu, 2025).

Organizasyonlar finansal raporlar vasıtasıyla faaliyetleri neticesinde oluşan ekonomik sonuçları değerlendirebilmektedirler. Ancak organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirirken sosyal ve ekolojik çevreye etkileri de yadsınamaz. Bu etkiler mali olmadığı için finansal tablolarda yer almamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar mali sonuçları dışındaki sonuçları da değerlendirmek amacıyla sürdürülebilirlik raporlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece organizasyonlar paydaşlarına finansal sonuçları yanında finansal olmayan sonuçları da sunmuş olurlar. Bu rapor hem organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yarattıkları etkiyi görmelerini sağlamakta hem de hesap verilebilirlik mekanizmalarına katkı sağlamaktadır. Organizasyonlar bu sayede sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde yarattıkları etkiyi görebilmektedir. Raporlamanın amacına ulaşabilmesi için olumsuz neticelerinden çok olumlu neticelerini açıklama eğiliminde olan organizasyonların, bu açıdan dengeyi sağlayarak, karar alma süreçlerinde bu neticelerin daha sağlıklı kullanımını sağlamaları da gerekmektedir (Kardeş Selimoğlu ve Özsözgün Çalışkan, 2016).

Kurumların artık yalnızca finansal anlamda başarıya odaklanmaları yeterli bulunmamakta, aynı zamanda sosyal, ekolojik ve ekonomik

alanlardaki riskleri ve fırsatları yöneterek sürdürülebilir büyümeyi sağlamaları beklenmektedir. Bu yaklaşım, kurumların toplum ve çevre üzerinde olumlu etkiler yaratmasını gerektirirken, aynı zamanda kurumsal performans değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik unsurlarının da dikkate alınmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, dünya genelinde birçok kurum, sürdürülebilirlik performanslarını paylaşmak amacıyla çeşitli raporlar yayınlamaktadır. Bu raporlar ve özellikle sürdürülebilirlik raporları ile kurumsal sosyal sorumluluk durumunu gösteren raporlar, bu alanda önemli bilgi kaynakları arasında yer almaktadır. Organizasyonların sürdürülebilirlik performanslarını ölçmek ve raporlamak için başvurabileceği pek çok çerçeve, standart ve rehber bulunmaktadır. Öne çıkanlar arasında “Karbon Saydamlık Projesi (CDP)”, “İklim Açıklama Standartları Kurulu (CDSB)” ve “İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TFCD)” gibi küresel girişimler yer alırken, “Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)” gibi kurumlar da bu alanda önemli çalışmalar yürütmektedir (Yüksel, 2024). “Değer Raporlama Vakfı (VRF)” ise organizasyonlara ve yatırımcılara kurumsal değerlerin ne şekilde oluşturulduğu, korunduğu ve yıprandığı konusunda ortak bir bakış açısı oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Öktem ve Öktem, 2022). “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI)” mali piyasalar ve yatırımcılar için küresel sürdürülebilirlik göstergesidir. “FTSE4Good Endeksi”, genel olarak kurumsal yönetim, ekolojik ve sosyal performans çıktılarını dikkate almaktadır (Özerhan ve Sultanoğlu, 2017). Bu raporlamalarda en yaygın kullanılan standartlardan birisi 2016 yılında yayınlanmış olan “Global Reporting Initiative (GRI)” tarafından geliştirilen standarttır (Yüksel, 2024).

GRI, ekolojik, sosyal ve ekonomik bağlamda organizasyon faaliyetlerinin nasıl raporlanması gerektiğini göstermektedir. Finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayanların da raporlanmasına imkân veren, uluslararası kabul görmüş sürdürülebilirlik raporlama standardıdır. Bu standart her tür organizasyonun hazırlayabileceği, “GRI 101”, “GRI 102” ve “GRI 103” şeklinde ve birbiriyle ilişkili temel standartları içeren sürdürülebilirlik raporlama standardıdır. GRI 101, standart setinin başlangıcı kabul edilip, raporun hazırlanma ilkelerini ve ne şekilde kullanılacağını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilecek genel açıklamalar ise GRI 102’de gösterilmektedir. Organizasyonun, raporda yer verdiği bilgilerin ne açıdan önem arz ettiği ise GRI 103 standardında belirtilmektedir (Okan Gökten, 2017).

Türkiye sürdürülebilirlik alanında önemli adımlar atılmakta olup, bu kapsamda Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi oluşturulmuştur. Bu endeksin amacı, işletmelerin kurumsal risk ve fırsatlarını etkin bir şekilde

yöneterek rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda, işletmelere sermaye çekme süreçlerini kolaylaştırmak ve farklı kreditorlerden (kredi verenler) daha uygun finansman koşullarıyla kaynak sağlamak için yatırım yapılabilir bir platform sunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını hem ulusal hem de uluslararası düzeyde karşılaştırmalarına imkân tanımaktadır. (Hancioğlu vd., 2018).

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sürdürülebilirliği yalnızca ekolojik kaynakların verimli kullanımı açısından ele almak yerine tüm kaynakların verimli kullanımı bağlamında ele almak gerekir. Bu kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Sürdürülebilir insan kaynakları, organizasyonun uzun vadede ayakta kalmasına katkı sunan “çalışan bireylere” odaklanmaktadır. Sürdürülebilir bir organizasyon olmak ancak insan kaynaklarının sürdürülebilir olmasına önem verilmesi ile mümkündür (Kesen, 2016).

Küreselleşmeden, bilgi sistemlerindeki gelişmelerden ve diğer faktörlerden kaynaklanan hızlı değişimler, rekabetin artmasına neden olmuştur. Birçok kuruluş, performans hedeflerini belirlemede piyasa tarafından yönlendirilmektedir. Bu hedeflerden bazıları; maliyet azaltma, satış hedeflerine ulaşma, müşteri sayısını artırma, pazar payını artırma, verimliliği ve kaliteyi iyileştirme, yenilikçi ürünler geliştirme olarak sıralanabilir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, kuruluşlardaki insan kaynakları yönetimi aracılığıyla sağlanabilmektedir. Başarının anahtarı olan işgücü, kurumsal performansın elde edilmesini sağlayacaktır. İnsan kaynakları, günümüz firmalarının en önemli kaynaklarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi, diğer rekabet gücü sağlayan kaynaklardan daha önemlidir, çünkü insanlar organizasyondaki diğer varlıkları kullanır, rekabet gücü yaratır ve hedefleri gerçekleştirir. Bu nedenle, kuruluşlar öncelikle istenen performansı elde etmek için işgüçlerinin beklentilerini anlamalıdır. Bu beklentilerin karşılanması, organizasyonda çalışanların istenen davranışlar göstermesini sağlayacaktır (Cania, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi, deneyimin artmasıyla ve bağlılığın gelişmesiyle beraber zamanla büyüyen, geniş kapsamlı etkilere sahip sürekli bir süreçtir. S-İKY, organizasyonel becerileri geliştirmeye ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için rekabet avantajı sağlamaya odaklanarak insan kaynaklarının bilinç kazanması ve uygulamaları ile kurumun gelişmesini sağlayabilmektedir. Bu kavram, insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesinin önemini ve sorunlarını stratejik yönetim bağlamına yerleştirmektedir. S-İKY'nin üç temel görevi bulunmaktadır. Bunlar; insan

kaynakları geliştirme, olumlu bir ödül/takdir sisteminin oluşturulması ve hedeflerin, stratejilerin ve organizasyonel kültürün sürdürülebilirliği olarak ifade edilebilir. İnsan kaynaklarının kurumların sürdürülebilir büyüme ve toplumla uyumlu faaliyetler gerçekleştirme gereksiniminden ötürü insan faktörünün önemi giderek artmıştır. Ayrıca insan kaynakları, yenilik ve rekabet avantajı kaynağı olan stratejilerin ve yatırımların omurgası haline gelmiştir (Rudancic vd., 2021).

S-İKY, birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açıları ile ele alınmakta ve modeller ile sunulmaktadır. Zaugg vd. tarafından (2001) firma ile çalışanlar arasında etkileşimi ele alan modelde S-İKY modelinin 3 temel hedefi bulunmaktadır. Birincisi istihdamı artırmak, ikincisi katılımcı liderlik sistemlerini kullanarak bireysel sorumluluğu artırmak ve son olarak da çalışanlar için iş-yaşam dengesini sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için de strateji ve amaçların belirlenmesi esastır. Benzer olarak Rompa'ya göre (2011) S-İKY, psikolojik, sosyolojik, stratejik ve yeşil bakış açısı olmak üzere 4 farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. S-İKY için stratejik bakış açısı özellikle; işe alma, iş gören devir hızı, iş gören değerlendirme ve çalışanların istihdam edilebilirliğine odaklanmaktadır. Aynı zamanda S-İKY uygulamalarını etkileyen örgüt kültürü ve dışsal çevre olmak üzere iki temel faktör bulunmaktadır. Örgüt kültürü genel itibarıyla, liderlik ve yönetim tarzı, kişi/çalışan katılımı, kurallar ve gelenekler ile insan kaynaklarına ilişkin politikalardan oluşmaktadır. Dışsal çevre ise mevzuata dair uygulamalar, ilkeler, standartlar ve kılavuzlar, rekabet ortamı, iş döngüsü, işgücü ve piyasa durumu olarak ifade edilmektedir (Gollan, 2000).

3. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini kullanma şekli olarak tanımlanmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017). Strateji kavramı günümüzde daha çok bilgi ile ilgilidir. Organizasyonların sahip olması gereken her türlü kaynak ve yetenek önemlidir. Değişen çevre koşulları nedeniyle, organizasyonlar kaynak ve yeteneklerini bu çevre koşullarına uygun hale getirmelidir (Taylan, 2024). Organizasyonlar, rekabetçi ve belirsiz bir çevrede ayakta kalabilmek için sistematik ve çok boyutlu bir anlayışa gereksinim duymaktadır. Bu durum ise stratejiyi dar bir planlama anlayışından çıkararak bir yönetim süreci haline getirmiş ve önemini giderek artmasını sağlamıştır. Organizasyonlara ekonomik anlamda, orta ve uzun vadeli amaçlara katkı sağlama anlamında ve çevreden gelen değişimlerin doğuracağı risklerden korunma anlamında fayda sağlamaktadır (Coşkun, 2016). Politika bir yasama işlevi iken, strateji ise bir yürütme işlevidir denebilir. Stratejik plan, bir organizasyonun politika hedeflerine ulaşmak

amacıyla tasarlanmış olduğu plandır. Organizasyonun hedeflerine nasıl ulaşılacağını, hangi operasyonel birimlerin kullanılacağını ve bu birimlerin yapısını ana hatlarıyla ortaya koymaktadır. Ayrıca stratejik plan, hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları, bu kaynakların nasıl elde edileceğinin ve kullanılacağını belirlediği politika hedeflerini gerçekleştirme yaklaşımını özetleyen bir plandır (Taylan, 2024).

Organizasyonun iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayan ve sahip olduğu kaynakları etkin kullanmasına araç oluşturan yönetim tekniğine stratejik yönetim denmektedir. Organizasyonun stratejik pozisyonunun, geleceğe yönelik olarak stratejik tercih ve faaliyetlerinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Uygur, 2012). Stratejik yönetim üst yönetimin ana fonksiyonlarından biri olup alt kademe yöneticilere ise rehberlik etmektedir. Stratejik yönetim, açık bir sistem olan organizasyonun, kaynaklardan en verimli ve etkili şekilde faydalanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetimde ana amaç, orta ve uzun süreli faaliyetlere odaklanmak, karı arttırmak ve bu sayede rekabet üstünlüğü kazanmaktır. Bir organizasyon stratejik yönetim anlayışına sahip değilse; insan kaynaklarını ve mali sermayesini etkin bir şekilde kullanamaz, kararları, günlük politikalar üzerinde odaklanır ve ekonomik dalgalanmalardan ve belirsizliklerden olumsuz etkilenebilir (Akgemci, 2019).

Stratejik plan gerçekleştirilirken ilk olarak organizasyonun şu anda nerede olduğuna dair bir durum analizinin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için organizasyonun tarihçesi, mevzuat analizi, GZTF (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar) analizi, paydaş analizi gibi analizler gerçekleştirilmelidir. Bu çerçevede stratejik planın sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için kurumun en alt kademesinden en üst kademesine kadar sürecin sahiplenilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda sürecin işleyebilmesi için bir eylem planı oluşturulmalı ve faaliyetler bu plana göre gerçekleştirilmelidir. Performans programı, organizasyonların amaç ve hedeflerine yıllık olarak ulaşılma performanslarını ortaya koymasına imkân vermektedir. Bu süreç organizasyonlara performans programı ile izleme ve denetim faaliyetlerini yerine getirme imkânı vermektedir. Belirlenen politikalar çerçevesinde eylemlerin verimli, düşük maliyetle, etkili bir şekilde yürütülmesi, gerçekleştirilen eylemlerin eksiksiz ve doğru bir biçimde kayıt altına alınması, kurumun süreç, yöntem, etkinlik ve kontrollerini sağlayan finansal ve finansal olmayan denetimler bütününe iç kontrol sistemi denmektedir (Kalkan ve Tepeli, 2018).

Organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin performans göstergeleri ile ölçülmesinin ardından sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi

için PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsü yönetim metodu kullanılmaktadır. Planla basamağında iyileştirilmesi gereken konu belirlenmektedir. Bu sayede riskler belirlenerek alınacak önlemlerin nasıl yönetileceğine dair planlamalar da gerçekleştirilmektedir. Sürecin uygulama basamağında, süreçte görev alacak çalışanlara gerekli eğitimler verilmeli ve bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır. Önceden belirlenmiş kriterlere göre hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı “kontrol et” basamağında değerlendirilmektedir. Hedeflerden sapmaların belirlenmesi ise önlem al basamağında gerçekleştirilmektedir. Bu sapmaların iyileştirilmesi için gerekli önlemler alınmaktadır. PUKÖ döngüsünün kullanılması, organizasyonlarda sağlıklı bir iç denetim uygulanmasını sağlamaktadır (Yazıcı vd., 2023).

4. STRATEJİK YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

Stratejik yönetim, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin uygulanması sürecidir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutları bir arada ele alarak, her boyutta eş zamanlı olarak gelişme yaklaşımını ifade eder. Bu iki kavramın entegrasyonu, kurumlar açısından bakıldığında çevresel etkilerin en aza indirilmesi, uzun vadeli rekabet avantajı sağlanması, maliyetin azaltılması, kurumsal itibarın artırılması ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi konularda kritik bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik kavramı küresel çevresel ve sosyal sorunları ele alan ve bu sorunlara yönelik çözümler geliştirilmesini sağlayan genel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Ancak, temel normatif ve etik biçimiyle sürdürülebilirlik kavramı, hangi stratejilerin, planların veya faaliyetlerin uygulanması gerektiği konusunda net bir rehberlik sunmamaktadır. Bu bakımdan kavramla ilişkili birçok tanım, yönerge ve standart ortaya çıkmıştır. Kavramın daha bağlayıcı, somut ve uygulanabilir hale gelmesi için bireyler, kuruluşlar, bölgeler, devletler ve toplumlar gibi birçok aktörün katılımı gereklidir (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Stratejik yönetim sürdürülebilirliğe iki açıdan ışık tutmaktadır. Bunlardan ilki; kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerini uyguladıktan sonra hangi birey, grup, organizasyon veya sistemin daha iyi bir duruma gelmesinin beklendiğinin (hedeflerin) belirlenmesidir. İkincisi ise; belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin organizasyonda nasıl (strateji) uygulanacağıdır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Stratejik yönetimin üç farklı ancak birbirini tamamlayan boyutu ele alınmaktadır: strateji süreci, strateji içeriği ve strateji bağlamı. Strateji süreci, içeriği ve bağlamı birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı bileşenlerdir.

Bu üç boyut, stratejik düşünmeyi açıklamak ve yorumlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Organizasyonlarda strateji geliştirmek, stratejinin içeriğinin tanımlanmasını gerektirir. Özellikle, stratejik faaliyetlerin “ne”, “ne zaman”, “kim tarafından” ve “nasıl” gerçekleştirileceği, belirli dış ve iç faktörler çerçevesinde belirlenmelidir. *Strateji süreci*, stratejinin inşa edilmesi ve geliştirilmesi aşamalarını içerir. *Strateji bağlamı*, stratejik faaliyetleri çevreleyen koşulları ifade eder. Bağlam, stratejinin olanaklarını ve sınırlamalarını etkiler. Örneğin, yasal düzenlemeler, doğal kaynak kıtlığı veya sivil toplum kuruluşlarından (STK) gelen baskılar ve yenilikler, organizasyonlar ve topluluklar için kısıtlayıcı faktörler oluşturabileceği gibi fırsatlar da yaratabilir. *Strateji içeriği*, strateji sürecinin çıktısını, yani stratejik faaliyetlerin sonucunu temsil eder. Bu kapsamda; neyin sunulacağı, neyin oluşturulacağı, organizasyonun hangi hedefleri takip etmesi gerektiği, bu hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiği ve bu çabanın organizasyon, toplum ve paydaşlar üzerindeki etkileri ele alınır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Sürdürülebilirlik yönetimi açısından, strateji süreci, sürdürülebilirlik konularını tüm ilgili kurumsal seviyelerde ve sistemlerde entegre edilmesini sağlamalıdır, böylece ortaya çıkan iş ve toplumsal değerler yeterince özüksenebilir. Bu, sürdürülebilirlik konularının kurumsal kültüre, stratejik hedef belirleme süreçlerine, öğrenme ve geri bildirim döngülerine ve kurumun günlük faaliyetlerine entegre edilmesi anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik stratejisinin kurumda operasyonel düzeyde uygulanması, sürdürülebilirliğin ekonomik olmayan unsurlarının entegrasyonunu gerektirir. Çalışan yetkinliklerine güvenmek ve bunları geliştirmek temel noktadır. Organizasyonlar etkili bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmek, stratejik seviyenin bir parçasıdır. Sürdürülebilirlik stratejisinin farklı kurumsal fonksiyonlarda uygulanması, operasyonel seviyenin bir parçasıdır. En önemlisi, operasyonel seviyede kazanılan deneyimin stratejik ve normatif seviyelere aktarılması veya stratejik seviyede kazanılan deneyimin normatif seviyeye taşınabilmesi mümkün olmalıdır. Bu da farklı yönetim seviyeleri arasında özel geri bildirim ve öğrenme döngüleri oluşturularak gerçekleştirilebilir (Baumgartner, 2014).

Sürdürülebilirliğin uygulanmasında tüm organizasyonel bölümlerin en azından belirli bir ölçüde yer alması gerekmektedir. Kurumlarda sürdürülebilirlik yönetiminin uygulanması, her organizasyonda değişim ve öğrenme süreçlerini gerektirir. Herhangi bir sürdürülebilirlik odaklı öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için önce organizasyona sürdürülebilirlik odaklı değerlerin entegre edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yeterli niteliklerin

kazanılması ve yeterli eğitim desteğinin sağlanması hayati öneme sahiptir (Engert vd., 2016).

Sürdürülebilirlikle ilgili politika girişimlerinin, sosyal, ekolojik ve ekonomik hedefleri ele alarak yalnızca müşterileri için değil, aynı zamanda toplum için de değer yarattığı ve bu nedenle uygun bir stratejik bağa sahip olması gerekir. Bu gibi durumlarda etkili olabilmek için; sürdürülebilirliğin entegrasyonu ile rastgele yapılan bağışlar, reklam kampanyaları veya zayıf sürdürülebilirlik raporlamaları gibi bağımsız ve plansız hayırseverlik eylemlerinden çıkıp, iş stratejisinin tutarlı ve bütünlük bir parçası haline gelmelidir. Sürdürülebilirlik anlayışının kurumun vizyonu, kültürü, yönetişi, yönetim ve performans sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olması gerekmektedir. Bu tür bir entegrasyon, rekabet farklılaşmasını ve yeni pazarlara giriş veya mevcut pazarlarda konum güçlendirme yeteneğini artırabilecektir. Sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonu, azalan maliyetlerle kurumsal rekabet stratejisini destekler ve güçlendirir (Engert vd., 2016).

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Organizasyonlar artık gönüllülük esaslı değil zorunlu olarak sürdürülebilirliği sağlanmak ve stratejik bir hedef haline getirmek durumundadır. S-İKY’nde stratejik yönetim ilişkisi, organizasyonlar için giderek daha fazla önem kazanan bir konudur. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki, organizasyonların orta ve uzun vadeli başarısını etkileyen önemli bir faktördür (Ivanovskaya, 2017). S-İKY ve stratejik yönetim birbirini destekleyen bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Stratejik yönetim organizasyonun kaynaklarının verimli kullanımını sağlamaktadır. Çalışanlar ise kurumun kaynaklarından biridir ve bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim ve insan kaynakları arasındaki ilişki yadsınmaz.

S-İKY, işletmelerin orta ve uzun vadeli başarısını ve rekabet avantajını destekleyen, ekolojik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır (Ehnert, 2009). S-İKY, çalışanların refahını, örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırarak işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (Ehnert ve Harry, 2012). Stratejik yönetimin işletmenin orta ve uzun vadeli yönelimlerini belirleyen ve rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen bir süreç olması nedeniyle bu iki kavram birbiri ile ilişkilidir (Barney, 1991). S-İKY’nin sağlanması

için çalışanların kararlara katılımı, kapsayıcılık, dezavantajlı grupların desteklenmesi, şeffaflık gibi konular organizasyonun stratejik hedefleri arasında yer almalıdır. Sürdürülebilirliğin organizasyonlarda uygulanması başlangıçta maliyet arttırıcı bir unsur olarak görülse de uzun vadede hem organizasyona hem de organizasyonun iç ve dış çevresine fayda sağlamaktadır.

Organizasyonun performansını etkileyen birçok değişken mevcuttur. Bu değişkenlerden en önemlisi S-İKY'dir. S-İKY, organizasyonun yönetim aşamaları ve rekabet avantajının sağlanmasına yönelik yönetim tarafından belirlenen "örgütsel stratejilerin" nasıl uygulanacağına dair karar ve davranışları kapsamaktadır (Bayat, 2008). S-İKY, stratejik yönetimin çeşitli aşamalarına entegre edilerek örgütsel performansı artırmaktadır (Ehnert, 2009). Bunlar;

- İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirleme sürecinde, insan kaynakları politikalarının bu hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir (Ehnert, 2009).
- S-İKY, çalışanların sürdürülebilirlik odaklı yetkinliklerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programları sunarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasına katkı sağlar (Jabbour, 2013).
- İnsan kaynakları süreçleri, sürdürülebilirlik performans göstergeleriyle ölçülerek stratejik yönetim sürecinde sürekli iyileştirme sağlanabilir (Pfeffer, 2010).

S-İKY süreç yönetimi hem organizasyon içinde hem de dışında orta ve uzun vadeli bir zaman perspektifiyle etkili olurken, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol etmeyi gerektirir (Pfeffer, 2010). Stratejik yönetim süreci, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi gerektirir (Wright ve McMahan, 1992). Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View – RBV) perspektifine göre, işletmelerin sahip olduğu benzersiz insan sermayesi, rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktördür (Barney, 1991; Wright vd., 2001). Bu bağlamda, S-İKY, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeyi, orta ve uzun vadeli örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeyi amaçlayarak stratejik yönetimin temel unsurlarından biri haline gelmektedir (Ehnert, 2009). Stratejik yönetim, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan beşeri sermayenin, organizasyonun tasarladığı insan kaynakları uygulamalarını benimsemesine ve rutin işlerinde kullanmasına yardımcı olmaktadır. S-İKY, organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde beşeri sermayeyi temin etme, eğitme ve geliştirme, onların kurumsal aidiyetini arttırma ve motivasyonunu sağlama gibi birbirleriyle

uyumlu politika ve faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından stratejik yönetim ile bir bütündür (Bayat, 2008).

Kurumlar sürdürülebilir başarıyı sağlamak için sürekli iyileşme felsefesiyle her zaman daha iyisini yakalamak konusunda çaba sarf etmelidir. Her zaman daha iyi S-İKY uygulamalarının var olduğunu kabul etmelidir. Sürekli iyileşme ve gelişmeyi (kaizen) sağlayabilmek için stratejik amaç ve hedeflerin bu yönde belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek çalışan davranışlarına bağlıdır ve sürdürülebilir insan kaynakları stratejileri de belirli çalışan davranışlarını üretmektedir. Organizasyonlarda çalışan davranışlarıyla stratejilerin uyumlu hale getirilmesi organizasyonun performansını yükseltmektedir (Bayat, 2008).

S-İKY ile stratejik yönetim arasındaki ilişki, işletmenin sürdürülebilirlik stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünleşmesi yoluyla güçlenmektedir (Jabbour ve Santos, 2008). Örneğin, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlarken, aynı zamanda çalışan bağlılığını artırarak verimliliği yükseltir (Renwick vd., 2013). Bu süreç, örgüt kültürünün sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesini ve çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmasını teşvik eder (Ehnert vd., 2016).

Dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir diğer önemli faktördür. Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimini optimize etmekte ve bu süreçte stratejik hedeflere ulaşmayı da kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşme, insan kaynakları süreçlerini hızlandırmakta ve maliyetleri düşürmekte olup organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Nachit ve Okar, 2020).

Sürdürülebilir stratejilerin oluşturulması, çeşitli organizasyonel işlevlerin katılımını gerektirdiğinden, bu süreçte insan kaynakları yönetiminin kritik rolü bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içerisinde sürdürülebilirlik konularını en fazla entegre edebilme potansiyeline sahip olan alanlardan biri olarak görülmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin bu hedef doğrultusunda özel stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Jabbour ve Santos, 2008).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ve özellikle son zamanlarda çevresel sorunlarla birlikte gündeme gelen sürdürülebilirlik kavramı, tüm alanları etkilediği gibi insan kaynakları yönetimini de etkilemiştir. Sürdürülebilirlik kavramı, insan kaynakları yönetimine yeni bir bakış açısı getirmiş ve kurumların

sürdürülebilirlik sürecini sağlıklı bir şekilde yürütebilmelerini sağlamada insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymuştur. Sürdürülebilirlik, günümüz organizasyonlarının yalnızca ekolojik sorumluluklarını değil, aynı zamanda ekonomik performanslarını ve toplumsal yükümlülüklerini de kapsayan bütünsel bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, yalnızca personel temini ve yönetimiyle sınırlı kalmayıp, kurumsal sürdürülebilirliğin kilit aktörü haline gelmiştir. S-İKY, günümüzde organizasyonların ekonomik, sosyal ve ekolojik sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından önem arz etmektedir. S-İKY, organizasyonlarda insan kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanımını sağlamakta ve organizasyonların orta ve uzun vadeli başarılarını arttırmaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından farklı olarak, S-İKY yalnızca çalışan verimliliğini artırmayı değil, aynı zamanda çalışan refahını, kurumsal etik anlayışını ve ekolojik sürdürülebilirliği sağlamayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır. Organizasyonların rekabet avantajını koruyabilmesi ve değişen küresel dinamiklere uyum sağlayabilmesi için insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik perspektifinden yeniden ele alınması gerekmektedir.

Stratejik yönetim, organizasyonların değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını mümkün kılan sistematik bir yönetişim süreci olarak düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal hedeflere entegre edilmesinde yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, S-İKY ile stratejik yönetim arasındaki etkileşim, organizasyonların ekonomik, sosyal ve ekolojik riskleri ön görerek tedbirler almalarına olanak tanımaktadır. S-İKY'nin stratejik plana uyumlu hale getirilmesi, organizasyonların çalışan memnuniyetini artırırken aynı zamanda yetenek yönetimini, kurumsal itibarı ve yenilik kapasitesini de güçlendirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ekonomik, sosyal ve ekolojik boyutları göz önünde bulundurarak şekillendirilmesi, organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, S-İKY'nin uygulamaya geçirilmesi sürecinde, organizasyonların karşılaşılabileceği zorluklar belirlenmeli, bu konuda gerekli tedbirler alınmalı ve sürecin etkinliğini artırmaya yönelik stratejiler ortaya konmalıdır.

Dijitalleşme, kalite yönetimi süreçleri (örneğin PUKÖ döngüsü) ve sürdürülebilirlik raporlamaları gibi unsurlar, S-İKY ile stratejik yönetimin birbirine bütünleşmiş bir şekilde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşümün getirdiği yeni araçlar, insan kaynakları süreçlerinin şeffaflık, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesini mümkün kılarken, sürdürülebilirlik performans göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme çabalarının kurumsal düzeyde yerleşmesini sağlamaktadır.

Günümüzde artık sürdürülebilirlik kavramı sadece teorik bir ilke değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların ve karar alma mekanizmalarının merkezinde yer alması gereken bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda geliştirilen politikaların insan kaynakları uygulamalarıyla eş zamanlı biçimde yürütülmesi, organizasyonların sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunabilmeleri açısından önemlidir. Bu çerçevede, çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığı artırılmalıdır. Sonuç olarak, S-İKY, kurumların yalnızca günümüz iş dünyasının gerekliliklerine uyum sağlamasını değil, aynı zamanda geleceğe yönelik sağlam temeller oluşturmasını da mümkün kılacak stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Organizasyonların, çalışanlarını sürdürülebilirlik odaklı bir kurumsal kültüre uyum sağlaması ve insan kaynakları süreçlerini orta ve uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getirmeleri, organizasyonel başarı için kritik bir gereklilik haline gelmiştir.

Kaynakça

- Akgemci T. (2019). *Stratejik Yönetim* (5. Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aydınlı, B. (2023). Paradigma olarak sürdürülebilirlik ve evrilmesi. B. Aydınlı, H. Sert, F. Şeker (Ed.) *Sürdürülebilirlik öncülleri, ardılları ve evrilmesi*, içinde (s. 2-12). Ankara: Pegem Akademi, 1. Baskı, Mart 2023, ISBN: 978-625-6357-80-8.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Batı, O. (2013). *Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma ve yenilenebilir enerji kaynakları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 21, pp. 258-271.
- Baumgartner, R. J., Rauter R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), pp. 81-92.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), ss. 67-91.
- Burmistrova, N., Kalnitskaya, A., Kalnitskaya, I., Maksimochkina, O., Shmakova, A. (2018). Evaluation of management model for sustainable development of organization. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 50, pp. 272-280.
- Cania, L. (2014). The Impact of strategic human resource management on organizational performance economica. *Seria Management*, 17 (2), pp. 373-383.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama* (1. Baskı). Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer Science & Business Media.
- Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), pp. 221-238.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roperc, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), pp. 88-108.

- Engert, S., Rauter, R., Baumgartner R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. 112(4), pp. 2833-2850.
- Gollan, P. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century*, içinde (pp. 55–77). Sydney: Allen & Unwin.
- Gökçe, Ş., Aytekin, O., Kuşan, H., Zorluer, İ. (2018). Türkiye’de mevzuatlar ve standartlar açısından sürdürülebilir yapıım. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 23(3), ss. 289-312.
- Hancıoğlu, Y., Gülençer, İ., Tünel, R. K. (2018). Yeşil yaklaşımlar ve sürdürülebilirliğin yükselişi: işletmeler sürdürülebilirlik raporlarına neden önem veriyor?. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. (17. ÜİK Özel Sayısı): ss. 229-244.
- Ivanovskaya L. (2017). Strategic human resource management as a factor in gaining an organization’s competitive advange. Вестник университета, 2, pp. 202-209.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organizations: from a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, pp. 144-155.
- Jabbour, C. J. C., Santos F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2133–2154.
- Kalkan, A., Tepeli, M. (2018). Kamu üniversitelerinde iç kontrol ve kalite uygulamaları: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2(2), ss. 13-20.
- Karademir, K., Karacaer Ulusoy, M. (2020). *Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının hisse senedi getirisine etkisi: BIST sürdürülebilirlik endeksinin sektörel bazda incelenmesi* (1. Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kardeş Selimoğlu S., Özsözgün Çalışkan, A. (2016). Sürdürülebilirlik bağlamında uluslararası güvence denetimi standardı GDS (isac) 3410-sera gazı beyanları-I. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. 47, ss. 1-22.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(3), ss. 554 –573.
- Kozioł-Nadolna, K., Beyer, K. (2021). *Barriers to innovative activity in the sustainable development of public sector organizations*. 25th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems.

- Nachit, M., Okar, C. (2020). *Digital transformation of Human Resources Management: A Roadmap*. 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD).
- Okan Gökten, P. (2017). Su muhasebesi ve GRI 303 su 2016 sürdürülebilirlik raporlaması standardı. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(4), ss. 957-980.
- Öktem, B., Öktem, R. (2022). Sürdürülebilirlik raporlamasının IFRS kapsamında değerlendirilmesi: Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(2), ss. 2587-2672.
- Özerhan, Y., Sultanoğlu, B. (2017). Sürdürülebilirlik raporu kapsamında çevresel bilgilerin raporlanması ve güvence denetimi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 53, ss. 55-76.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), pp. 34-45.
- Recker, J. (2017). *The complexities of sustainability and design: How sustainable are our systems designs?: Can we design systems for sustainability?*. IEEE 21st International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), Wellington, New Zealand, pp. 1-1.
- Renwick, D. W., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp. 1-14.
- Rompa, I. (2011). *Explorative research on sustainable human resource management*. (Unpublished Master's Thesis). University of Amsterdam, Holland.
- Rudancic, A., Paparic, D., Funda, D. (2021). *The influence of sustainable management of human resources on company performance*. Interdisciplinary management research XVII (IMR 2021). pp. 379-393.
- Singh, G. G. (2020). Determining a path to a destination: pairing strategic frameworks with the sustainable development goals to promote research and policy. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 17(2), pp.521-239.
- Şimşek T. (2021). *Sürdürülebilirlik ve yeşil örgüt*. (1. Baskı). Gazi kitabevi, Ankara.
- Tağtekin T. (2024). Paris İklim Anlaşması sonrası döngüsel ekonomide proaktif yaklaşım katılım bankacılığı için fırsat olabilir mi?. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences*. 11(2), ss. 805-81.
- Tamer, G. (2020). Sağlık örgütlerinde kurumsal sürdürülebilirlik. *International Academic Studies on Natural and Health Sciences*, ss. 183-203.
- Taylan, B. (2024). *Strategic management and managers' perception of strategic management; a qualitative research in the spice sector in İzmir*. İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir. Yüksek Lisans Tezi.

- Uygur A. (2012). Stratejik yönetim. M. Tuna, İ. Güler (Ed.). *Kalite yönetim sistemleri*, içinde (s. 213-229). Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Kasım 2012, ISBN: 978-605-5437-11-4.
- Velazquez L.E., Esquer J., Munguía N.E., Moure-Eraso R. (2011), Sustainable learning organizations. *The Learning Organization*, 18(1), pp. 36-44.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
- Yazıcı, S., Ünal, F., Çulhaoğlu, Ö. (2023). Kalite süreçlerinde PUKÖ döngüsü: dış değerlendiricilerin görüşlerine göre Türk üniversitelerinin yeterlik düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 280-305.
- Yüksel, F. (2024). Muhasebe meslek mensuplarının sürdürülebilirliğin raporlanması ve sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalara dair görüşleri üzerine bir araştırma: Kütahya örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 16(30), ss. 238-255.
- Zaugg, R. J., Blum, A., Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management* (1st Edition). Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. IOP Press: Switzerland ISBN 3-906471-48-9.

İnternet Kaynakları

- <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/fundamental-principles-and-rights-work>, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.kgk.gov.tr/>, 18.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/Duyuru/KurumsalSurdurulebilirlikRaporlar%C4%B1naYonelikZorunluGuvenceDenetimlerineIliskinDuyuru.pdf>, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>, 16.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.resmigazete.gov.tr/07.10.2021>, 16.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.sightsavers.org/disability-and-inclusion/>, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/yesil-mutabakat-eylem-plani-ve-calisma-grubu/eylem-plani>, 18.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.