

Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Ön Plana Çıkan Yönetimsel Yaklaşımların Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Study On The Identification Of Prominent Managerial Approaches Within The Framework Of Sustainable Corporate Governance

ÖZET

Belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu iş dünyasında, işletmelerin rekabet avantajını elde etme ve sürdürülebilirliğini sağlamasında kritik öneme sahip olan sürdürülebilir kurumsal yönetim, birçok farklı yönetsel pratiği kapsayan bir çağdaş yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. İşletmelerin hayatta kalmalarının temel etkenlerini oluşturan çevresel değişimlere adapte olma, paydaşların beklentilerini karşılama, rekabet avantajı kazandıracak stratejik hamleler geliştirme ve işletme içi faaliyetleri düzenleyen ilkeler ve prosedürler belirleme, işletmelerde yönetsel pratiklerin doğuşunun/zenginleşmesinin temel sebeplerini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, gelişim gösteren yönetsel yaklaşımların neler olabileceği bu çalışmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Borsa İstanbul’da işlem gören ilk 30 işletmenin örnekleme olarak belirlendiği bu çalışmada, araştırma deseni olarak doküman incelemesi stratejisi kullanılmıştır. İşletmelerin kamu ile paylaştığı “Sürdürülebilirlik Raporları”, “Stratejik Hedefler” ve “Etik İlkeler”, “Değerler” ifadeleri bu çalışmada analiz edilecek materyaller olarak belirlenmiştir. Veri analizi olarak içerik analizinin kullanıldığı bu çalışmada, toplanan veriler derinlemesine analiz edilmiş ve yapılan analiz sonucunda 234 kod, 19 kategori ve 6 temaya ulaşılmıştır. Her bir tema literatüre katkı sağlayacak önemli bulgular olarak değerlendirilmekte birlikte, temalar arasındaki doğrudan/dolaylı ilişkisel ilişkiler araştırma modeli olarak sonuç kısmında gösterilmiş ve bu ilişkiler bilimsel argümanlarla desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim, Paydaş Yönlülük, Strateji

ABSTRACT

In the business world where uncertainty and the speed of change are high, sustainable corporate governance, which is of critical importance for businesses in gaining competitive advantage and ensuring their sustainability, can be defined as a contemporary management approach that encompasses many different managerial practices. Adapting to environmental changes, meeting stakeholders’ expectations, developing strategic moves that will provide competitive advantage, and determining the principles and procedures that regulate internal business activities etc. factors that constitute the fundamental determinants of businesses’ survival form the main reason for the emerge/enrichment of managerial practices. Within this framework, what the managerial approaches that have developed may be constitutes the main problem of this study. In this study, in which the first 30 companies listed on Borsa Istanbul were determined as the sample, the document analysis strategy was used as the research design. “Sustainability Reports,” “Strategic Objectives,” and “Ethical Principles” and “Values” statements were determined as the materials to be analyzed in this study. In this study, in which content analysis was used as the data analysis method, the collected data were analyzed in depth, and as a result of the analysis, 234 codes, 19 categories, and 6 themes were identified. Although each theme are evaluated as an important finding that would contribute to the literature, the direct/indirect interrelationships among the themes are presented as a research model in the conclusion section, and these relationships are supported with scientific arguments.

Keywords: Sustainability, Corporate Governance, Sustainable Corporate Governance, Stakeholder Orientation, Strategy

GİRİŞ

Belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu iş dünyasında, işletmelerin rekabet avantajını elde etme ve sürdürülebilirliğini sağlamada kritik öneme sahip olan sürdürülebilir kurumsal yönetim, birçok farklı yönetsel pratiği kapsayan bir çağdaş yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Çevresel değişimlere adapte olma, paydaşların beklentilerini karşılama, rekabet avantajı kazandıracak stratejik hamleler geliştirme ve işletme içi faaliyetleri düzenleyen ilkeler ve prosedürler belirleme vb. temel etkenler, bir yönü ile işletmelerin hayatta kalmalarında kritik bir öneme faktörler sahip iken; diğer yönü ile yönetsel pratiklerin doğuşunun temel sebeplerini oluşturmaktadır. Tarihsel perspektiften ele alındığında geleneksel yaklaşımda, kurumsal yönetim, işletmelerin iç işleyişini ve çalışma koşullarını düzenleyen ilke ve prosedürleri içermektedir. Bu durum ise yönetsel olarak işletmelerin

Sinan Kızıltoprak ¹

How to Cite This Article

Kızıltoprak, S. (2026). Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Ön Plana Çıkan Yönetimsel Yaklaşımların Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) 12(4), 550-559. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19816533>

Arrival: 16 February 2026

Published: 28 April 2026

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Düzce, Türkiye, ORCID: 0000-0002-8017-4881

çözmesi gereken temel problemleri önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. Buna karşılık stratejik faaliyetlerin ön plana çıktığı ve farklı paydaşların değer olarak önem kazandığı bir dünya da yönetsel anlayışlarda çeşitlilik ve farklılıkların gelişim göstermesi kaçınılmaz olmuştur. Artık işletmeler kendi içine dönük yapılar değildir. Bu durum ise işletmelerin kendi içerisinde belirlediği ilke ve prensipler ile iç işleyişini düzenlemesi gerektiği anlayışının sorgulanmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda dış dünyaya entegre olma, değişen çevre koşullarına adapte olma, rekabet dinamiklerini şekillendirme gibi önemli avantajları sağlayacak farklı yönetsel anlayışlar ve bu anlayışların bir bütün olarak benimsemesi günümüz işletmelerinin temel sorumlulukları olarak kabul edilmektedir.

Burada temel sorunsal ise sürdürülebilir kurumsal yönetim çerçevesinde ortaya çıkan ve işletmelerin başvurmak zorunda olduğu yönetsel faaliyetlerin neler olduğudur? Bir başka ifade ile “Sürdürülebilir kurumsal yönetim çerçevesinde işletmeler hangi yönetsel yaklaşımları ön plana çıkarmaktadır?” ve “Bu yaklaşımlar hangi tematik kümelerde toplanmaktadır?” sorunsalları bu çalışmanın temel araştırma problemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, Borsa İstanbul’da işlem gören işletmelerin (BIST 30) kamu ile paylaştıkları çeşitli raporlar ve bildirgelerin analiz edilmesi ile önemine vurgu yaptıkları yönetsel yaklaşımların ortaya konulmasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsallaşma

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve değişimin devamlılık arz ettiği bir ortamda işletmelerin rakip işletmelerden ayrışmasında doğrudan etkisi olan kurumsallaşma, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde (Çakmak & Değirmenci, 2025: 509) kritik öneme sahip bir fenomen olarak ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile kurumsallaşma, işletmenin içinde bulunduğu sektöre, tüm paydaşlarına ve temel hedeflerine bağlı olarak yaşamını devam ettirmesi ve değişen rekabet koşullarına uygun eylemler geliştirebilmesi açısından önem arz eden bir faktör olarak kabul edilmektedir (Aydın & Tan, 2019: 233).

Literatür incelendiğinde kurumsallaşma kavramına yönelik farklı perspektiflerden farklı tanımlamalar geliştirildiği görülmektedir. Mikro seviyede yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde kurumsallaşmanın, işletme içinde benimsenen yönetsel yaklaşımlar ve kurumsal ilke ve prensipler olarak ele alındığı görülmektedir. Bu tanımlamalara örnek olarak kurumsallaşma, işletmelerde önceden süregelen değerlerin, örgütsel yapıların ve normların yeni ve güncel değerler, yapılar ve normlar ile birleştirilmesi anlamına gelmektedir (Canal, 2022). Mikro seviyede yapılan bir diğer tanımlama da ise kurumsallaşma, bireylerden bağımsız bir şekilde ilkelere, kurallara sahip olma ve bu doğrultuda işletmenin iç işleyişinde kendine özgü iş düzeni ve örgüt kültürü oluşturması olarak tanımlanmıştır (Karpuzoğlu, 2001:72). Bir başka tanımda ise kurumsallaşma, şirketin gündelik iş koşullarına uygun olarak yönetsel yapıyı oluşturmak adına standartlar geliştirme ve bunları yazılı hale getirilmesi ve uygulanmasıdır (Civan & Yaşar, 2005:261). Bununla birlikte kurumsallaşma işletme içerisinde sürekli olarak değerlerin, yapıların ve yeni normların yenilenmesi ve mevcut yapılarla birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Canal, 2022: 25).

Daha genel bir perspektiften (makro seviyede) ele alındığında bu kavramın işletme dışı unsurlar ve işletme iç işleyiş düzeni ile birlikte değerlendirildiği ve bu doğrultuda tanımlamalar geliştirildiği görülmektedir. Bu tanımlara örnek olarak Gürültü, vd.,’ne göre kurumsallaşma, bir işletmenin rekabet avantajını kazanma ve işlemlerini gerçekleştirdiği çevresel koşullara dayalı olarak oluşturulan karar alma süreçlerini ifade etmektedir (Gürültü vd., 2020:27). Makro seviyede yapılan bir başka tanımda ise kurumsallaşma, tüm paydaşların ortak bir amaçla bir araya gelerek oluşturduğu bir karar alma süreci olarak tanımlanmıştır (Aydın & Tan, 2019:233).

Bakırcı, (2007) ise kurumsallaşmanın temel özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- ✓ Kurumsallaşma işletmenin kendisine özgü bir yönetim anlayışını oluşturma sürecini ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütün farklı zaman ve mekânlarda tutarlı davranışlar sergilemesini kolaylaştıracak ilke ve politikaların belirlenmesi anlamına gelmektedir.
- ✓ Şirketin yeniliklere açık olması ve etkileşim halinde bulunduğu dış çevreyle sürekli iletişim içerisinde bulunmasıdır.
- ✓ Açık bir sistem olarak işletmenin iç işleyişi ve alt sistemlerin, rollerin ve görevlerin belirlenmiş olması, süreçlerin gerçekleşeceği altyapının hazır olmasını ifade etmektedir (Bakırcı, 2007: 31).

Kurumsal Yönetim

İşletmelerinin varlığını sürdürmesinde kritik faktörlerden birisi olarak ele alınan kurumsallaşma, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında yol gösterecek kural ve prosedürlere bağlılık göstermesini ifade etmektedir. Kişilerden bağımsız olarak iç işleyişin otomatize olarak gerçekleşmesini sağlayan kurumsallaşma, yönetsel ve

operasyonel süreçlerin belirli ilkelere dayalı olarak gerçekleştirme kolaylığı sunmaktadır. Bu ise, kurumsallaşmaya dayalı örgüt kültürünün ve işletme de yerleşik kurumsal anlayışın doğuşunu sağlayan etkili faaliyetlerin gelişimine zemin oluşturmaktadır.

Kurumsallaşmanın yönetsel bir eylem aracı olarak ele alınmasının temel amacı, işletmelerde gerçekleşen faaliyetlerin kişilerden bağımsız olarak, benimsenen yaklaşıma ve oluşturulan ilke ve kurallara dayalı olarak gerçekleşmesidir (Karavardar, 2011:160). İşletmenin paydaşlarını oluşturan tarafların, işletmeye yönelik güven beslemesini kolaylaştıran kurumsal yönetimin 4 temel ilkesinin olduğu görülmektedir. Bunlar; adillik, hesap verme, sorumluluk sahibi olma ve şeffaf olma (Yörük, 2006:185). Kurumsal yönetimin fonksiyonelliğini de gösteren bu temel ilkeler, işletmelerin kurumsallaşma hedeflerini ve paydaşlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme de önem arz eden temel sorumluluklar olarak kabul edilebilir.

Bu ilkelerden adillik; tüm hissedarların (azınlık, yabancı vb.) temel haklarının işletme tarafından korunması anlamına gelmektedir. (Özkul, 2016). Bir başka ifade ile işletmenin gelirleri üzerinden çıkar sahibi olan bireylerin temel haklarının, karar alma süreçlerinde dikkate alınması anlamına gelmektedir. Hesap verilebilirlik ise, işletme yöneticilerinin verdiği kararların isabetli kararlar olduğu yönünde paydaşların ikna edilmesi ve bu doğrultuda alınması gereken sorumlulukların üst yönetim tarafından üstlenilmesini ifade etmektedir (Yörük, 2006:186). Sorumluluk ilkesi, işletme eylemlerinin mevzuatlara, hukuka ve sosyal ve ahlaki değerlere uygun olmasını (Özkul, 2016:32); şeffaflık ilkesi ise işletmelerin tüm süreçlere yönelik bilgilerin paydaşlar ile paylaşımını ifade etmektedir (Sebicioğlu vd., 2013; Çalışkanel, 2008).

Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim

Birçok faktörü kapsayan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak kurumsallaşmanın işletmelerde stratejik fonksiyonlarının yerine getirilmesine zemin hazırlaması, bu olgunun işletmeler açısından neden önemli olduğu sorusunun en net ve açık cevabıdır. Etik ve şeffaf ilkelere bağlı olarak yönetilen işletmelerin örgüt yapısının tasarımı, deneyimli ve yenilikçi çalışanların istihdamı, modern teknolojilerin takibi, kamuoyu ve topluma karşı sorumluluk sahibi olma, işletmelerin temel sorunlarının çözümünde iş ahlakı ve şeffaflık prensiplerinin benimsenmesi kurumsallaşmanın önemini ortaya koyan stratejik faaliyetler olarak özetlenebilir (Doğan, 1998: 166-167).

Literatürde kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kurumsal yönetim ya da kurumsal sürdürülebilirlik kavramları kullanılmakla birlikte, kavramsal farklılığın içerik ve tanımlamalarda farklılıkların oluşumunda etkin olmadığı söylenebilir. Bir başka ifade ile literatürde geliştirilen tanımlamaların “strateji/ stratejik yönetim” ve “paydaş yönlülük” çerçevesinde gelişim gösterdiği ve anlamsal olarak ön plana çıkan farklılıkların söz konusu olmadığı ifade edilebilir. Literatürde yapılan tanımlamalar bütüncül olarak ele alındığında sürdürülebilir kurumsal yönetim kavramının, işletmelerin, “homo economicus” yaklaşımı ile kendi menfaatine odaklanmalarının yerine, ekosistemde yer alan tüm paydaşların menfaati yönünde stratejiler ve eylemler geliştirmelerini vurgulaması dikkati çekmektedir. Bu doğrultuda literatürde sürdürülebilir kurumsal yönetime yönelik işletmelerin çevresel, insani ve ekonomik faktörlere odaklanma (Zimek & Baumgartner, 2017), kurumsal ilkeler ve normlar belirleme, performansı artıracak standartlar oluşturma ve bu unsurlara bağlı olarak temel stratejiler geliştirme (Petrini & Pozzebon, 2010, Schaltegger & Wagner, 2006) nitelemelerinin yapıldığı görülmektedir. Özetle, işletmelerin paydaşlara yönelik sorumluluk sahibi olduğunu gösteren kurallar oluşturma ve fonksiyonel ilkeler geliştirmesi (Haryono vd., 2016) sürdürülebilir kurumsal yönetim kapsamında ön plana çıkan perspektifler olarak ele alınmaktadır.

Bu tanımlamalara ek olarak; sürdürülebilir kurumsal yönetim, firmaların beşeri, sosyal ve temel kaynaklarını koruyan ve böylelikle işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran stratejik eylemler geliştirmesi olarak ele alınmıştır (Deloitte & Touche, 1992). Bir başka tanımda ise bu kavram, işletmelere rekabet avantajı kazandıracak eylemlerin çevre koşulları ve karar alma sürecine dayalı olarak belirlenmesi demektir (Gürültü, vd., 2020: 27). Dyllic & Hackerts (2002) ise bu kavramı, işletme paydaşlarının mevcut ve olası taleplerini dikkate alan işletmelerin yönetim yaklaşımlarını niteleyen bir kavram olarak tanımlamıştır.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

İşletmelerin sürdürülebilir kurumsal yönetim çerçevesinde ön plana çıkan yönetsel yaklaşımların keşfedilmesine olanak sağlayan bu çalışmada araştırma yaklaşımı olarak “nitel araştırma deseni” kullanılmıştır. Nitel araştırma deseni, bireylerin deneyimlerini ve anlam dünyalarını anlama ve keşfetme olanağı sağlayan yorumlayıcı bir yaklaşımdır (Merriam & Tisdell, 2015). Pozitif bilimlere alternatif olarak gelişim gösteren nitel araştırma deseni literatürde; doküman incelemesi, mülakat ve gözlem gibi araçlarla nitel veri toplama metotlarının kullanıldığı, algı ve olguların meydana geldiği doğal ortamda gerçekçi bir şekilde ele alınmasını sağlayan, nitel bir araştırma

sürecinin izlendiği araştırma deseni olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018:41). Bu bağlamda sürdürülebilir kurumsal yönetimin farklı amaçlar barındıran (kurumsallık, sürdürülebilirlik, stratejik, paydaş yönlülük) yönetsel etkinlik olması ve işletmelerin varlıklarını sürdürmesinde kritik öneme sahip olan amaçların birey olarak yöneticilerin algı ve zihin dünyalarının çıktısı olması, araştırma deseni olarak bu olguların nitel araştırma deseni ile ele alınmasının temel gerekçelerini oluşturmaktadır.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın örneklemini Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ilk 30 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmeler, Borsa İstanbul'da kayıtlı bulunan işletmeler arasında işlem hacmi olarak en üst konumda yer alan ilk 30 işletmeyi ifade etmektedir (Fibabank, 2025). Borsa İstanbul'da yer alan tüm işletmeler (655 işletme) ise bu çalışmanın evreninin oluşturmaktadır. Nitel araştırma desenine göre seçilen örneklem sayısı, niteliksel ve niceliksel olarak evreni temsil etme yeteneğine sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü literatüre göre nitel araştırma deseninde az sayıda örneklem birim/birimlerinin (1 birim/birey) olgunun doğasına yönelik yeterince bilgi sağlama potansiyeline sahip olduğu anlaşılmaktadır (Yıldız, 2017; Patton, 2014). Ayrıca elde edilen verilerin kendini tekrarlamaya başlaması ve yeni bilgilerin gelme durumunun son bulması, nitel araştırma deseninin araştırma deseni olarak kabul edildiği çalışmalarda, doyurucu ve yeterli kurumsal sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir (Creswell, 2014). Bu çalışmada örneklem olarak belirlenen 30 işletmenin kurumsallık ve işlem hacmi açısından büyük şirketler olması, kamu ile paylaştığı verilerin doyurucu ve zengin teorik bilgiler sağlamasında büyük etken olarak kabul edilebilir. Ayrıca veri analiz sürecinde bu sayının çalışmanın kurumsal zenginliğine katkı da bulunan yeterliliğe sahip olduğu görülmüştür.

Veri Toplama ve Veri Analizi

İşletmelerin sürdürülebilir kurumsal yönetim sürecinde ön plana çıkan yönetsel araçların belirlendiği bu çalışma da, veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi seçilmiştir. Yazılı belge ve kaynakların sistematik bir şekilde analiz edilmesine olanak tanıyan doküman incelemesi (Wach, 2013), basılı ve elektronik tün kayıtlardan anlam çıkarmak ve teorik bilgi oluşturmak amacıyla verilerin analiz edilmesine olanak sağlayan bir nitel araştırma desendir (Strauss & Corbin, 1998). Borsa İstanbul'da yer alan ilk 30 işletmenin kurumsal web sayfalarında paydaşlarına ilan ettiği 2025 yılına ait kurumsal raporlar ve bildirgeler, bu çalışma da analiz edilecek dokümanlar olarak belirlenmiştir. Bunlar; "Sürdürülebilirlik Raporları", "Stratejik Hedefler", "Etik İlkeler" ve "Değerler" dir. Çalışma da verilerin analizinde nitel araştırma çalışmalarında sıklıkla başvurulan içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizi olgunun gerçekliğini keşfetmek üzere nesnel ve sistematik yaklaşıma dayalı olarak önceden belirlenen ölçütlere göre farklı materyallerden anlamlar çıkarmayı sağlayan metodolojik araç ve teknikler" (Tavşancıl & Aslan, 2001) olarak tanımlanmıştır.

Araştırma yaklaşımı olarak tümdengelim ve tümevarım bilimsel yaklaşımlarının birlikte kullanıldığı bu çalışma da, veri analiz sürecinde tümevarımsal yaklaşımın temel adımları kullanılmıştır. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini güçlendirmek ve literatürde bu sonuçların ne ölçüde desteklendiğini belirlemek amacıyla sonuç bölümünde tümdengelimsel yaklaşıma başvurulmuştur. Yani doküman incelemesi deseni ve tümevarımsal içerik analizi ile kodlar, kategoriler, temalar ve araştırma modeline ulaşılrken; çalışmanın sonuçlarının bilimselliğini değerlendirmek için tümdengelimsel yaklaşıma başvurulmuştur.

Doküman incelemesi çerçevesinde raporlar analiz edilirken, benzer olan kodlar ve tekrarlayan kodlar analiz sürecinde elemine edilmiştir. Kodlama işleminin sonucunda 234 koda ulaşılmıştır. Bu çekirdek kodlar anlamsal olarak ilişkiselliklerine göre bir araya getirilerek 19 temel kategoriye ulaşılmış ve her bir kategorinin kodlar tarafından yeterince doygunluğa ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmiştir. Veri analiz sürecinde tekrarlayan değerlendirmeler sonucunda anlamsal olarak ilişkili olduğu düşünülen kategoriler, temalar altında birleştirilmiş ve her bir kategoriye temsil edecek tematik isimler oluşturulmuştur. Böylelikle veri analiz sonucunda 234 kod, 19 kategori ve 6 temaya ulaşılmıştır. Bununla birlikte veri analiz sürecinde temaların, bütüncül bir sürecin önemli adımlarını oluşturduğu sonucuna ulaşılmış, temalar arasındaki doğrudan/dolaylı ilişkisellikler araştırma modeli olarak sonuç kısmında gösterilmiş ve bu ilişkiler bilimsel argümanlarla desteklenmeye çalışılmıştır.

BULGU VE TARTIŞMALAR

Sürdürülebilir kurumsal yönetimi çerçevesinde ön plana çıkan yaklaşımların belirlenmesi amacıyla Borsa İstanbul'da işlem gören ilk 30 işletmenin kurumsal Web sayfalarında paylaştıkları "Sürdürülebilirlik Raporları", "Stratejik Hedefler", "Etik İlkeler" ve "Değerler" bildirgelerinde ön plana çıkan çekirdek kodlar ve bu doğrultuda oluşturulan kategoriler ve temalara Tablo 1' de yer verilmiştir.

Tablo 1: Temalaştırma Tablosu

Temalar	Kategoriler	Kodlar (Özet)	Kod Sayıları
Hümanist Bakış Açısı	İnsan ve Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık, Güven, Dürüstlük, İtibar, İnsan Haklarına ve Ekonomik Haklara Saygı, Beşeri Yatırım, Temel Değerler....	17
	Çalışan Merkezlilik	Sağlıklı İş Ortamı, Güvenli İş ortamı, İstihdamda Adalet, Bilinçlendirmeye Yönelik Faaliyetler, Hayat Kalitesi Yükseltme....	22
	Paydaş Odaklılık	Ayırım Yapmama, Standartları Yakalama, Bilgi Simetrisi, Ortak Çıkar, Hızlı Bilgi Paylaşımı	8
Kurumsal ve Şeffaflığa Dayalı Yönetim Anlayışı	Kurumsallaşma	Sağlıklı ve Güvenilir Veriler, Şeffaflık, Tam Bilgilendirme, Mesai Saatleri, Farklı Paydaşlarla İlişkiler....	21
	Şeffaflık	Halkla İlişkiler, Sürekli İletişim, Şirketi Zarar Verecek Açıklamalardan Kaçınma, Sosyal Medyayı Sürekli ve Verimli Kullanma....	9
	Veri Gizliliği	Verileri Muhafaza Etme, Gizlilik, Bilgi Sızdırmama, Üçüncü Şahıslara Avantaj Sağlamama...	8
Yenilikçiliğe Dayalı Yönetim Anlayışı	İnovatifliği Benimseme	Yenilikçilik, Yenilikçilikte Öncülük, Sektörel Dönüşümde Liderlik, Sürekli Gelişim ve İyileştirme, Sürdürülebilir İnovasyon....	10
	Teknoloji Kabul	Ar-Ge, Enerji Teknolojileri, İklim teknolojileri, İnovatif Teknoloji...	5
	Dijitalleşme	Üst Düzey Dijital Faaliyetler, Dijital Uzmanlık, Dijital Dönüşüm, İnovatif İş Fikirleri, Üretim Kalitesi....	5
Sürdürülebilir Rekabete Dayalı Yönetim Anlayışı	Sürdürülebilirlik Stratejileri	Ölçülebilir Hedefler Oluşturma, İnovatif İş Modelleri, Değer Sağlayan İş Modelleri, Değer Üreten Fikirler/Teknoloji....	13
	Etik İlkeleri Benimseme	Rekabet Kanunlarına Aykırı Davranmama, , Müşteri Çıkarını Önceleme, Rakiplere Saygı, Rekabete Yönelik Çalışanları Bilinçlendirme...	12
Çevresel, Toplumsal ve Hukuki Hassasiyetler	Hukuka Uygunluk	Rüşvetle Mücadele, Yolsuzlukla Mücadele, Çıkar Çatışmaları, Ekonomik Yaptırımlar ve İhracat Kontrolleri....	10
	Çevre Bilinci	Çevreyi Koruma, Mevzuatlara Uyum, Sektör Standartlarına Uyum, Kaynak Verimliliğine Odaklanma, Ambalaj ve Gıda Atıklarını Önlene...	11
	Toplumsal Hassasiyet	Sosyal Yatırımlar, Farklı Kurumlara Bağış, Müşteri Sağlığı, Müşteri Güvenliği, Satış Sonrası Hizmetler, Toplumsal Duyarlılık....	13
Stratejik Amaçlar	Değer Oluşturma	Toplumsal ve Sürekli Değer, Değer Üretmek, Katma Değer, İnsan Odaklılık, Ülkeye Fayda,	17
	Fonksiyonel ve Operasyonel Kalite	Fonksiyonel Mükemmeliyet, Kaliteli Ürünler, Üretim Kalitesini Yükseltme, Maliyetleri Düşürme, İnovatif Ürünler....	14
	Lider İşletme Olma	Küresel Lider, Ülke de Lider, Küresel İlk 3 Oyuncu, Değer Üreten Lider, Bölgesel Güç, Oyun Kurucu....	10
	Büyüme	Devamlı ve Sağlıklı Büyüme, Stratejik İş Birlikleri, Verimli Büyüme, Etkin Büyüme, Satış Hacmini Artırma, Yeni ve Farklı Ülkelere Yayılma...	16
	Marka Değerini Yükseltme	Sektöre Yön Verme, En Çok Sevilen ve Tercih Edilen Marka, Marka Yatırımları, Küresel Marka, Güvenilir Marka....	13

Bu temalardan **hümanistik bakış açısı** teması işletmelerin, insanı (müşteri, çalışan, diğer paydaşlar) değer odaklı bir yaklaşımla (dürüstlük, güven, itibar ve ekonomik haklara saygı, insan haklarına saygı vb.) ele aldıklarını ifade etmektedir. Ayrıca ele alınan bildireler bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiğinde, işletmelerin insani değerlere yönelik farkındalık oluşturdıkları ve bu doğrultuda faaliyetler geliştirdikleri (işe alımlarda adalet, farkındalığı artırıcı seminerler, yaşam kalitesi yükseltme vb.) görülmektedir. Bu tema, değer çerçevesinde aralarında ilişkili olduğu düşünülen “insan ve müşteri odaklılık”, “çalışan merkezlilik” ve “paydaş odaklılık” kategorilerini kapsamaktadır. Ayrıca ortaya çıkan kategoriler, niteliksel ve niceliksel olarak zengin kodlar ile temsil edilmektedir. Veriler analiz edildiğinde insan ve müşteri odaklılık 17, çalışan merkezlilik 22 ve paydaş odaklılığın ise 8 kod ile temsil edildiği görülmektedir.

Kurumsal ve şeffaflığa dayalı yönetim anlayışı teması, işletmelerin paydaşı olan müşteriler, çalışanlar, toplum ve devlet ile olan ilişkilerini düzenleyen kurumsal ve yönetsel ilkeleri belirleme ve bu ilkelere uygun yönetsel

faaliyetleri yerine getirme anlayışını ifade etmektedir. Bu tema, sorumlu yönetim ile sağlıklı ve güvenilir iletişim anlayışı (doğru veriler, şeffaf ve tam beyanat, sıkı iletişim, gizlilik, bilgi sızdırmayı engelleme vb.) çerçevesinde aralarında ilişkili olduğu düşünülen “kurumsallaşma (21 kod)”, “şeffaflık (9 kod)” ve “veri gizliliği (8 kod)” kategorilerden oluşmaktadır.

Yenilikçiliğe dayalı yönetim anlayışı teması işletmelerin, yenilikçiliği uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek adına temel yetenek olarak tanımladıkları (inovasyonda liderlik, sektörel dönüşüme öncülük, yenilikçi teknolojiler benimseme vb.) ve bu doğrultuda yenilikçi/dijitalize faaliyetleri öncelikli (sürekli iyileştirme, üstün dijital hizmetler, dijital yetkinlik, dijital dönüşüm vb.) görülmektedir. Yenilikçiliğin işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde kritik önem sahip olduğu anlamına gelen bu tema, “inovatifliği benimseme (10 kod)”, “teknoloji kabul (5 kod)” ve “dijitalleşme (5 kod)” kategorilerinden oluşmaktadır.

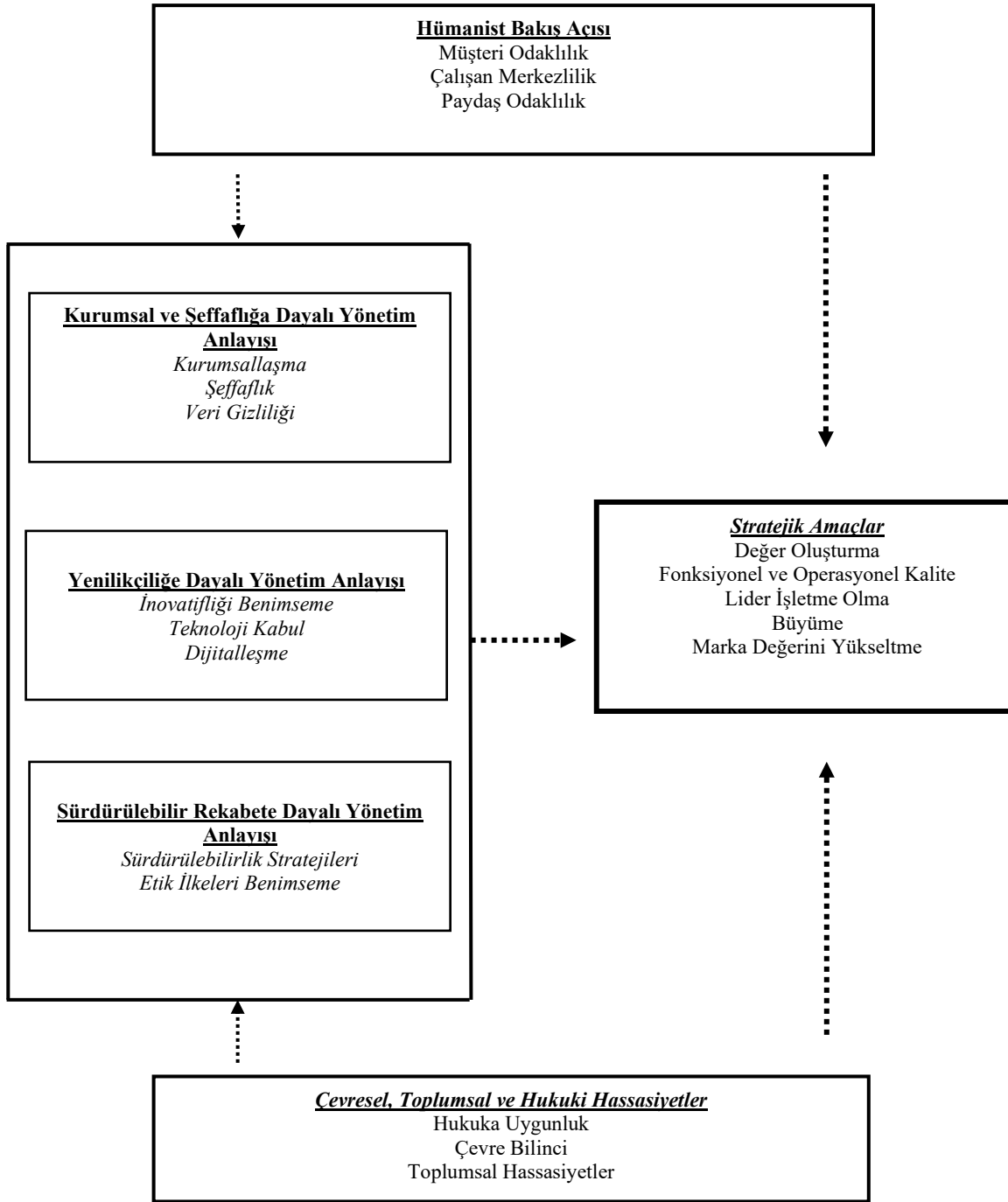
Sürdürülebilir rekabete dayalı yönetim anlayışı teması, işletmelerin rekabet çerçevesinde değer üretmesini ve uzun vadede hedeflerine ulaşmasını sağlayacak planlamalar ve stratejileri gerçekleştirilmesi (sürdürülebilir iş modelleri, değer yaratma modelleri, sermaye yönetim stratejileri, risk yönetimi vb.) anlamına gelmektedir. Ayrıca işletmelerin rekabetçi çevrede temel faaliyetlerini gerçekleştirirken haksız rekabetin oluşumunu etkileyecek eylemlerden uzak olması (rekabeti engelleme çabalarından kaçınma, ekonomiye zarar anlaşımlardan kaçınma, çalışanları rekabet kurallarında bilinçlendirmek vb.) bu tema çerçevesinde ön plana çıkan yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilir rekabetin yaşam felsefesi olarak kabul edildiği bu tema, “sürdürülebilirlik stratejileri (13 kod)” ve “etik ilkeleri benimseme” (12 kod) kategorilerinden oluşmaktadır.

Çevresel, toplumsal ve hukuki hassasiyetler teması, işletmelerin temel faaliyetlerini gerçekleştirirken/oluşturulan diğer paydaşların (çevre, toplum, devlet vb.) ihtiyaçlarını dikkate almasını ifade etmektedir. Bir başka ifade ile bu tema, işletmelerin insani, toplumsal ve doğal kaynakların devamlılığına odaklanarak belirlemiş olduğu temel hedeflerine ulaşmaya çalıştıkları anlamına gelmektedir. Çevresel (çevrenin korunması, enerji verimliliğini dikkate alma, ambalaj ve gıda atıklarının önüne geçme vb.) toplumsal (toplumsal sorumluluk, duyarlılık, katkı sağlama ve çağdaşlık, insan ve yaşam kalitesi, eğitim geliştirme vb.) ve hukuki (rekabet hukuku, ekonomik yaptırımlar ve ihracat kontrolleri, yasalara uyum, mevzuat değişikliklerini hızlı takip vb.) hassasiyetlerin ön plana alındığı bu tema, hukuka uygunluk (10 kod), çevre bilinci (11 kod) ve toplumsal hassasiyet (13 kod) kategorilerinden oluşmaktadır.

Stratejik amaçlar teması, işletmelerin mevcut konumundan gelecekte olmayı arzuladığı hedeflere nasıl ulaşabileceğine yönelik ortaya koyduğu vizyonu sembolize etmektedir. Veriler analiz edildiğinde işletmelerin uzun vadede farklı perspektiflerden farklı amaçları “stratejik amaç” olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu çerçevede değer oluşturma (nesiller boyu değer, değer oluşturmak, katma değer, ulusal değer vb.), fonksiyonel ve operasyonel kalite (operasyonel mükemmeliyet, kaliteli ürünler, üretim kalitesinde artış vb.), lider işletme olma (küresel oyun kurucu, ulusal lider, yerel lider, küresel ilk 3 oyuncu vb.), büyüme (sürdürülebilir büyüme, stratejik ortaklıklar, etkin ve verimli büyüme vb.) ve marka değerini yükseltme (sektörü şekillendirme, en çok tercih edilen marka, marka yatırımları vb.) bu çalışma kapsamında ön plana çıkan stratejik amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda stratejik amaçlar teması değer oluşturma (17 kod), fonksiyonel ve operasyonel kalite (14 kod), lider işletme olma (10 kod), büyüme (16 kod) ve marka değerini yükseltme (13 kod) kategorilerinden oluşmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin ve belirsizliğin ön planda olduğu kaotik iş dünyasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, uzun vadede rekabet avantajını elde edebilmeleri ile gelecekte olmayı amaçladıkları konuma ulaşabilmelerinde çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri ve bu doğrultuda ön plana çıkan uygulamalar geliştirmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu çerçevede çağdaş yaklaşımların belirlenmesi ve bu yaklaşımların işletmelerin temel hedeflerinin şekillenmesindeki rolünün tanımlanması araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.



Şekil 1: İşletmelerin Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Modeli (Teorik Model)

Özellikle insan değeri, sorumluluk ve hesap verilebilirliğin ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin bu yaklaşımları dikkate alması verimlilik artışı, kalite sağlama esneklik ve adaptasyon, çalışan motivasyonu, yenilikçilik ve sürekli gelişim vb. önemli çıktılar bu çalışma bağlamında ortaya çıkan önemli pratik katkılar olarak değerlendirilebilir.

Nitel araştırma yönteminin araştırma yaklaşımı olarak benimsendiği bu çalışma da, sürdürülebilir kurumsal yönetim çerçevesinde ön plana çıkan yaklaşımlar (hümanist bakış açısı, kurumsal ve şeffaflığa dayalı yönetim anlayışı, yenilikçiliğe dayalı yönetim anlayışı, sürdürülebilir rekabete dayalı yönetim anlayışı, çevresel, toplumsal ve hukuki hassasiyetler ve stratejik amaçlar) belirlenmiş ve bu yaklaşımların bir süreç olarak değerlendirilmesine yönelik teorik model “şekil 1” de gösterilmiştir.

İnsanı araçsal olarak tanımlamanın ötesinde insan odaklılığı merkeze alan hümanist bakış açısı (Melé, 2016), günümüzde ön plana çıkan etik ilkelerin benimsenmesi ve toplumsal değer üreten yaklaşımların geliştirilmesi (Ferris, 2013) ve sorumlu yönetme anlayışının sağlanması (Pirson, 2020) ve benzeri işlevleri yerine getiren çağdaş yönetim anlayışını sembolize etmektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımın, geleneksel yaklaşımların insanı motive

etme amacındaki yetersizliğine güçlü bir alternatif olarak tanımlanması, işletmelerin etkin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirme ve uzun vadede işletme amaçlarını gerçekleştirme de önemli etkileri olduğu kaçınılmaz bir gerçekliktir. Çünkü insan merkezli yönetim anlayışı, insanların içten gelen bir samimiyetle çalışabilmeleri ve işletmelerin temel amaçlarına ulaşabilmesinde önemli rol üstlenen takım çalışmalarının oluşturulmasında ön plana çıkan önemli bir yeteneği içermektedir (Çelik & Şimşek, 2013: 11). Bu perspektiflerden değerlendirildiğinde hümanistik bakış açısı, işletmelerin kurumsal ve sürdürülebilir rekabete dayalı bir yönetim anlayışında doğrudan etkili olduğu söylenebilirken, diğer yandan ise dinamik ve belirsizliğin fazla olduğu iş dünyasında, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmasında çalışanların motivasyonunu artıran önemli bir yönetim anlayışı olarak kabul edilebilir.

Kurumsal ve şeffaflığa dayalı yönetim anlayışının unsurlarından kurumsal yönetim, hakların ve yükümlülüklerin farklı bireyler arasında (yönetim kurulu, yöneticiler, pay sahipleri ve diğer çıkar grupları) dağılımını ifade etmektedir (Aguilera & Jackson, 2003: 447). Şeffaflığa dayalı yönetim ise, işletmelerin geribildirimlere dayalı olarak iş süreçlerinin tüm aşamaları ile ilgili konularda paydaşları ilgilendiren bilgilerin açık, anlaşılır ve doğru bir şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir (Sebicioğlu vd., 2013; Çalışkanel, 2008). Bu çağdaş yaklaşım, bir yandan ortak karar alma çerçevesinde ilkeler geliştirilmesini kolaylaştırırken; diğer yandan ise işletme amaçları ve bu amaçların önemini değerlendirilmesinde kritik rol oynayan sistemin inşa edilmesini sağlamaktadır (Alpay vd., 2005: 68). Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve uzun dönem karlılığına ulaşmasında etkin olan bu yaklaşım, işletmelerin kaynaklarının adil/doğru dağılımı ve rekabet yeteneğine dayalı olarak rekabet gücünün elde edilmesinde önemli etkileri olmaktadır (Maher & Anderson, 1999). Çünkü bu yaklaşım, doğru ve ideal bir yönetim anlayışı ile rekabet avantajı doğrultusunda stratejik hamlelerin oluşturulmasında farklı aktörlerin yönetme sürecine aktif olarak katılımını sağlamak ve değişim doğrultusunda önemli faaliyetler gerçekleştirme kolaylığı sunmaktadır.

Yenilikçiliğe dayalı yönetim anlayışı, işletmelerin ileri düzeyde teknolojiler benimsediği günümüz iş dünyasında, teknolojik değişimlerin gerektirdiği ve iş dünyasının talep ettiği ürün (Açıkgöz ve Günsel, 2014) ve hizmetleri üretebilme anlayışına sahip olmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte işletmelerin yoğun rekabetle başa çıkabilmelerinde (Drach-Zahavy, 2004) etkin olan bu yaklaşım, işletmelerde stratejik olarak önem arz eden 3 temel fonksiyonu yerine getirmektedir. Bunlar, işletmelerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerine kolaylık sağlayarak varlığını sürdürme, tüketicilerin taleplerini belirlenmesi ve isteklerinin karşılanmasında destek işlevi gören pazarda lider konuma gelme ve yeni teknolojilerin kullanımı ile maliyetlerin azaltılması ve böylece karın artırılmasıdır (Örücü vd., 2011: 62).

Sürdürülebilir rekabete dayalı yönetim anlayışı, işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımları çerçevesinde benimseyeceği sürdürülebilirlik stratejilerini ve bu doğrultuda elde edeceği rekabet avantajını ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik stratejileri, ekosistemde yer alan tüm paydaşların ihtiyaçlarını ve taleplerini dikkate alan işletmelerin oluşturduğu stratejiler anlamına gelmektedir (Dyllic & Hackerts, 2002). Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet çerçevesinde işletmelerin, stratejilerini sonuçlara dayalı bir yaklaşıma ele almanın ötesinde, süreç odaklı bir anlayışla değerlendirmeleri ve paydaşlara yönelik sorumlulukları bütüncül bir yaklaşımla analiz etmeleri (McKeown vd., 2002) ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmeleri modern rekabet anlayışının temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Çevresel, toplumsal ve hukuki hassasiyetler, işletmelerin temel faaliyetlerini gerçekleştirirken farklı paydaşlara yönelik tutum ve hassasiyetlerini ifade etmektedir. İşletmelerin geniş çerçevesini oluşturan bu paydaşlar, sürdürülebilirlik çerçevesinde işletmelerin eylemlerini gerçekleştirdiği fiziki, sosyal ve iktisadi çevreyi ifade etmektedir. Bir başka ifade ile bu yaklaşım işletmelerin müşteriler ve çalışanlarla etkileşim halinde bulunan ve dar bir çevrede faaliyetlerini gösteren örgütlerden ibaret olmadığını göstermektedir. Yönelimsel bir yaklaşım olarak sürdürülebilirlik kavramı literatürde, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal konulara odaklanarak işletmelerin tüm paydaşların geniş bir zaman diliminde ihtiyaçlarını dikkate alması olarak tanımlanmıştır (Pranugrahaning vd., 2021). Bu kapsam da işletmelerin etkileşim halinde bulunduğu çevre, toplum, insan vb. alanlarda önemli yatırımlar yapma ve bu doğrultuda verimliliği ve etkinliği artıracak iş modelleri geliştirme ön plana çıkan faaliyetler olarak değerlendirilebilir.

Yönelimsel yaklaşımların ortaya konulduğu bu çalışmanın temel sınırlılığını Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ilk 30 işletme oluşturmaktadır. Sürdürülebilir kurumsal yönetim çerçevesinde çağdaş yönelimsel yaklaşımların deşifre edildiği bu çalışma da işletmelerin değişim ve belirsizliği yönetme ve rekabet avantajını elde edebilmesinde önem arz eden uygulamalar geliştirmesi ve bu doğrultuda aksiyonlar geliştirmesi zorunlu görülmektedir. Bu bağlamda, değişime açık liderlik anlayışlarının benimsenmesi, kurum kültürünün yenilikleri açık olması, yönetme sürecine farklı çalışan gruplarının katılım göstermesi, sürekli öğrenim ve gelişimin desteklenmesi ve güven ve şeffaf çalışma ortamının sağlanması yöneticilere verilecek önemli öneriler olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte Borsa

İstanbul'da faaliyet gösteren ilk 30 işletmenin ele alındığı bu çalışmanın kapsamının genişletilmesi ve BIST 100 işletmeleri çerçevesinde sürdürülebilir kurumsal yönetim çerçevesinde ön plana çıkan yaklaşımların belirlenmesi bir araştırma önerisi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan teorik modelin nicel araştırma yöntemleri çerçevesinde ele alınması ve sonuçlarının doğrulanması/yanlışlanması bu çalışma kapsamında araştırmacılara sunulacak bir araştırma önerisi olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, A., & Günşel, A. (2014). Yeni ürün geliştirme projelerinde yönlendirici yönetim anlayışı, motivasyon ve inovasyon becerisi. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(2), 33-60.

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, 28(3), 447-465.

Alpay, G., Bodur, M., Ener, H., & Talug, C. (2005). Comparing board-level governance at MNEs and local firms: Lessons from Turkey. *Journal of International Management*, 11(1), 67-86.

Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alnteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.

Bakırcı, A. (2007). Globalleşme sürecinde büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin kurumsallaşması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 6(10), 15-34.

Creswell, J. W. (2014). *Research design qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Los Angeles: SAGE Publications. Erişim adresi: <https://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design-Quantitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf>

Çakmak, Ö., & Değirmenci, T. (2025). Kurumsallaşma, Yetenek Yönetimi ve Sürdürülebilir İnovasyon İlişkisi. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(55), 508-519.

Çalışkanel, S.Ş. (2018). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları- Türkiye Genelinde Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.*

Civan, M., & Yaşar, Ö. (2005). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci; Gaziantep ilinde bir uygulama. *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*, 4, 13-14.

Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.

Doğan, S. (1998). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 143-168.

Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Team Support: The Role of Team's Design, Values, and Leader's Support. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 235.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

Ferris, W. P. (2013). Humanistic management. *Encyclopedia of management theory*, 1, 355-359.

Gürültü, E., Kayhan, E., & Karatas, H. (2020). Sürdürülebilirlik raporları kapsamında işletmelerde hizmet içi eğitim faaliyetleri: Türkiye örneği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 21-40.

Haryono, U., Iskandar, R., Paminto, A., & Ulfah, Y. (2016). Sustainability performance: It's impact on risk and value of the firm. *Corporate Ownership & Control*, 14(1), 278-286.

Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. Hayat Yayınları.

Maria, M., & Thomas, A. (1999). *Corporate governance: Effects on firm performance and economic growth*. Organization For Economic co-operation And Development.

- McKeown, R., Hopkins, C. A., Rizi, R., & Chrystalbridge, M. (2002). Education for sustainable development toolkit (p. 2002). Knoxville: Energy, Environment and Resources Center, University of Tennessee.
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özkul, İ. (2016). *Aile şirketleri ve profesyonel yöneticiler*. Bulut yayınları, İstanbul.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev Edt: Bütün, M. ve Demir, S. B). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Petrini, M., & Pozzebbon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7, 362-378.
- Pirson, M. (2020). A humanistic narrative for responsible management learning: An ontological perspective. *Journal of business ethics*, 162(4), 775-793.
- Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Toppo, C., & Masli, E. K. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126385.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F., & Koçer, B. (2013). *Kurumsal Yönetim İlkeleri İşığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.
- Tavşancıl, E., & Aslan, A. E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. Epsilon.
- Wach, E. (2013). *Learning about qualitative document analysis*.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11th Edition). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel Ve Nitel Paradigmalarından Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 421-442.
- Yörük, N. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 180-202.
- Zimek, M., & Baumgartner, R. J. (2017). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. In 18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference. ERSCP.

İnternet Kaynakları

<https://www.fibabanka.com.tr/bilgi-bankasi/yatirim/bist-30-50-100-endeksleri-nedir#:~:text=BIST%2030%20Endeksi%2C%20en%20%20C3%B6nemli,hisse%20senedi%20%20C3%B61%20%20C3%BCmleri%20ile%20olu%20%20C5%9Fur>