

## Sürdürülebilir liderlikten kurumsal sürdürülebilirliğe: Yeşil çift yönlü inovasyon

### From sustainable leadership to corporate sustainability: Green ambidextrous innovation

Melis Attar<sup>1</sup> 

Şerife Soğancıoğlu<sup>2</sup> 

#### Öz

Günümüz iş dünyasında kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda dengeli büyüme sağlayarak uzun vadeli başarıya ulaşmalarında kritik bir faktör haline gelmiştir. Bu bağlamda sürdürülebilir liderlik, işletmeleri sürdürülebilirlik hedeflerine yönlendiren vizyoner ve etik bir yaklaşım sunmaktadır. Sürdürülebilir liderler, vizyoner ve etik bir yaklaşımla işletmeleri çevre ve sosyal sorumluluk ilkelerine göre yönlendirirken, çift yönlülük mevcut istikrarı koruma ve yeni fırsatları keşfetme becerisi olarak öne çıkmaktadır. Bu üç kavram, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine, uzun vadeli değer yaratmalarına ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında birbirini tamamlayan stratejik unsurlar olarak bütüncül bir yapı oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, Konya'daki uluslararası işletmelerde sürdürülebilir liderliğin, kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun aracı rolünü incelemektir. ISO 1000 listesindeki işletmelerden toplanan verilerle yapılan analizler, sürdürülebilir liderliğin kurumsal performansı hem doğrudan hem de yeşil çift yönlü inovasyon aracılığıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Liderlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı, Yeşil Çift Yönlü İnovasyon

**Jel Kodları:** M10, M14, Q01

#### Abstract

In today's business world, corporate sustainability performance has become a critical factor for achieving long-term success by ensuring balanced growth across environmental, social, and economic dimensions. In this context, sustainable leadership offers a visionary, ethical approach that guides organisations toward sustainability goals. Sustainable leaders direct their organisations in line with environmental and social responsibility principles, while ambidexterity is the ability to maintain stability and explore new opportunities simultaneously. These three concepts form an integrated structure as complementary strategic elements that enable businesses to achieve sustainable competitive advantage, create long-term value, and reach their sustainability objectives. This study aims to examine the mediating role of green ambidextrous innovation in the effect of sustainable leadership on corporate sustainability performance among international firms operating in Konya. Analyses of data collected from companies listed in the ISO 1000 ranking reveal that sustainable leadership has a positive and significant impact on corporate performance, both directly and indirectly through green ambidextrous innovation.

**Keywords:** Sustainable Leadership, Corporate Sustainability Performance, Green Ambidexterity Innovation

**Jel Codes:** M10, M14, Q01

<sup>1</sup> Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, [melisattar@selcuk.edu.tr](mailto:melisattar@selcuk.edu.tr)

ORCID: 0000-0002-1299-7552

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye, [serifeoztabak@gmail.com](mailto:serifeoztabak@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-7254-9321

#### **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:**

Melis Attar,

Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye,

[melisattar@selcuk.edu.tr](mailto:melisattar@selcuk.edu.tr)

**Başvuru/Submitted:** 27/08/2025

**Revizyon/ Revised:** 7/10/2025

**Kabul/Accepted:** 16/10/2025

**Yayın/Online Published:** 25/12/2025

**Atıf/Citation:** Attar, M., & Soğancıoğlu, Ş., Sürdürülebilir liderlikten kurumsal sürdürülebilirliğe: Yeşil çift yönlü inovasyon, bmij (2025) 13 (4): 2326-2348  
doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2668>

## Extended Abstract

### From sustainable leadership to corporate sustainability: Green ambidextrous innovation

#### Literature

##### Subject of the article

This article investigates the complex relationships among sustainable leadership, corporate sustainability performance, and green ambidextrous innovation. Increasing environmental pressures and stakeholder expectations are pushing organisations beyond focusing solely on financial profit toward adopting sustainable practices (Hossain et al., 2024; Pichlak & Szromek, 2021). In this transformation, sustainable leaders stand out with their visionary and ethical approaches (Gupta, 2007; Avery & Bergsteiner, 2011), while green ambidextrous innovation refers to firms' ability to improve existing processes (green exploitative innovation) and develop new, radical green technologies (green explorative innovation) (Attar & Kalfaoğlu, 2020; Chen et al., 2006). The convergence of these three concepts forms the foundation of a sustainable economic system.

##### Aim and importance of the study

The primary aim of this study is to empirically examine the effect of sustainable leadership on corporate sustainability performance, with a focus on the mediating role of green ambidextrous innovation in international firms located in Konya and listed in the Istanbul Chamber of Industry (ISO) 1000. While the relationship between leadership and sustainability has been addressed in various ways in the existing literature (Atsan & Bayar, 2024; Iqbal et al., 2020), the strategic mediating role of green ambidextrous innovation in this relationship has not been sufficiently researched (Hafeez et al., 2024). This study fills a significant gap by demonstrating how sustainable leaders shape green innovation processes and how these processes, in turn, affect corporate performance.

##### Contribution to the literature

This research not only reconfirms the direct relationship between sustainable leadership and corporate sustainability performance but also makes a significant contribution to the literature by revealing the mechanism of green ambidextrous innovation in this relationship. It demonstrates that green innovation is not merely an environmental activity but a strategic tool, triggered by leadership, that enhances corporate sustainability. The findings emphasise that leadership and innovation should be considered as an integrated whole in sustainability management. Furthermore, this field study, conducted among international firms in Konya, one of Türkiye's key industrial centres, provides rare empirical evidence in a regional context.

##### Design and method

###### Type of article

This article is quantitative research conducted within the social sciences, designed to analyse the relationships between variables using statistical methods.

###### Research problems

The main problem this article addresses is whether green ambidextrous innovation serves as a mediating factor in the effect of sustainable leadership perception on corporate sustainability performance. The study seeks to answer the following questions: Does sustainable leadership perception increase green ambidextrous innovation? Does green rise in ambidextrous innovation corporate sustainability performance? Does green, ambidextrous innovation mediate the relationship between sustainable leadership and corporate sustainability performance?

###### Data collection technique

The research data were collected via a survey of employees of international firms in Konya, as listed in ISO 1000. The study population consisted of 25 firms, and data from 266 employees across 13 of them were collected. The survey included scales for demographic information, sustainable leadership, corporate sustainability performance, and green ambidextrous innovation, all of which had been previously validated and tested for reliability (McCann & Holt, 2010; Yangil & Şahin, 2019; Høgevold et al., 2015; Şardağı, 2021; Martínez-Falcó et al., 2024; Attar & Kalfaoğlu, 2020).

###### Quantitative analyses used

SPSS software was used to analyse the collected data. The dataset's reliability was assessed using Cronbach's alpha. An exploratory factor analysis (EFA) was conducted to evaluate the construct validity of the scales. Spearman's rho was used to determine the direction and strength of relationships among variables. Simple and multiple regression analyses, along with the PROCESS macro, were used to test the hypotheses and determine the mediation effect.

###### Article model

The study model tests the effect of green ambidextrous innovation (mediating variable) on the relationship between sustainable leadership (independent variable) and corporate sustainability performance (dependent variable).

###### Study hypotheses

H<sub>1</sub>: Sustainable leadership perception increases corporate sustainability performance.

H<sub>2</sub>: Perceptions of sustainable leadership increase green ambidextrous innovation.

H<sub>3</sub>: Green ambidextrous innovation increases corporate sustainability performance.

H<sub>4</sub>: Green ambidextrous innovation mediates the relationship between sustainable leadership and corporate sustainability performance.

###### Findings and discussion

###### Findings from the analysis

The scales used in the study demonstrated high reliability. The construct validity analysis showed that the Sustainable Leadership

and Corporate Sustainability Performance scales were divided into sub-dimensions consistent with their original structures. In contrast, participants perceived the Green Ambidextrous Innovation scale as a single, holistic construct. Descriptive statistics showed that participants' perceptions of sustainability and innovation were generally positive. Correlation analyses revealed statistically significant and positive relationships among all main variables.

#### **Hypothesis test results**

Regression analyses confirmed that all hypotheses were supported:

H1 was supported: Sustainable leadership significantly and strongly increases corporate sustainability performance ( $\beta=0.501$ ,  $p<0.001$ ).

H2 was supported: Sustainable leadership significantly increases green ambidextrous innovation ( $\beta = 0.408$ ,  $p < 0.001$ ).

H3 was supported: Green ambidextrous innovation significantly increases corporate sustainability performance ( $\beta = 0.356$ ,  $p < 0.001$ ).

H4 was supported: Green ambidextrous innovation partially mediates the relationship between sustainable leadership and corporate sustainability performance. The direct effect of sustainable leadership on CSP decreased but remained significant ( $\beta=0.356$ ,  $p<0.001$ ), and the indirect effect was also substantial ( $\beta=0.145$ , 95% CI [0.086 - 0.218]).

#### **Discussion of findings with the literature**

The findings reinforce existing literature. The support for H<sub>1</sub> is consistent with the findings of studies such as Atsan and Bayar (2024) and Iqbal et al. (2020), demonstrating that sustainable leadership plays a key role in achieving corporate sustainability goals. The support for H<sub>2</sub> confirms the thesis, advocated by Taj et al. (2025) and Liu et al. (2024), that leadership can foster green innovation processes. Our finding that green innovation increases corporate performance (H<sub>3</sub>) aligns with studies such as Sun et al. (2024) and Baquero (2024), showing that innovation not only provides environmental benefits but also contributes to financial and social goals.

The most important finding of the study, the partial mediation effect (H<sub>4</sub>), is consistent with the results of studies such as Hafeez et al. (2024) and Asiaei et al. (2023). This shows that sustainable leadership affects corporate performance not only directly but also through strategic mechanisms such as green innovation. In other words, sustainable leaders create an innovative culture and foster green innovation, thereby increasing corporate sustainability performance more effectively. This finding offers a new theoretical perspective on sustainability management.

#### **Conclusion, recommendations, and limitations**

##### **Article conclusions**

Sustainable leadership has a direct, significant, and positive effect on corporate sustainability performance. Sustainable leadership increases green ambidextrous innovation capability. Green ambidextrous innovation has a positive impact on corporate sustainability performance. Green ambidextrous innovation partially mediates the relationship between sustainable leadership and corporate sustainability performance.

##### **Recommendations based on the findings**

Firms should invest in sustainability-focused training and development programs for their leadership to strengthen their awareness of ethical, environmental, and social responsibilities. Organisations should encourage employees to take an active role in innovation projects aimed at both improving existing processes and developing new green technologies. Sustainability, leadership, and innovation strategies should not be treated independently but as an integrated whole that supports one another.

##### **Article limitations**

The research was limited to 13 of the 25 firms listed in the ISO 1000 in Konya. This restricts the generalizability of the findings. The study is limited to methods used in the social sciences.

## Giriş

Küresel çevresel sorunların artan karmaşıklığı, değişen uluslararası ticaret dinamikleri ve yoğunlaşan paydaş beklentileri, günümüz işletmelerini, kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirmeye ve buna yönelik sürdürülebilir uygulamalara yöneltmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletmelerin yalnızca ekonomik hedeflere odaklanmak yerine, tüm mevcut ve gelecekteki paydaşlarının çıkarları doğrultusunda, işletmenin ve ilgili ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerin uzun vadeli sağlığını ve hayatta kalmasını sağlamayı gerektiren bir yaklaşımla temellenmektedir (Høgevoid, Svensson, Kloppe, Wagner, Valera ve Padin, 2015). Yüksek performans hedeflerine ulaşmak, değişime uyum sağlayabilen ve yenilikçi çözümler üretebilen güçlü liderlere olan ihtiyacı artırmıştır (Molina ve Callahan, 2009). Bu bağlamda, sürdürülebilir liderler, vizyonerlikleri, paydaş odaklılıkları ve değişimi yönetme becerileriyle öne çıkarak, işletmelerin uzun vadeli başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Suriyankietkaew ve Avery, 2016).

Hızla değişen iş dünyasında hayatta kalabilmek için işletmeler hem mevcut durumlarını koruyacak hem de geleceğe yönelik yenilikler yapacak bir denge kurmalıdır. Bu dengeyi sağlamaya yönelik en önemli stratejilerden biri de yeşil çift yönlü inovasyondur. Yeşil çift yönlü inovasyon, bir işletmenin mevcut durumu ile yetinmeyip sürekli olarak gelişime açık olması ve yeni fikirleri hayata geçirerek büyümesini sağlamasıdır (Alghamdi, 2018). Bu hem ürün ve hizmetlerin yenilenmesi hem de iş yapma şekillerinin değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Caning ve Edralin, 2019). Yeşil çift yönlü inovasyon, aynı zamanda işletmelerin mevcut yeteneklerini kullanarak etkinliği artırırken, yeni fikirler ve teknolojilerle büyümelerini de sağlamaktadır. Yeşil çift yönlü inovasyon, çift yönlü inovasyonun geleneksel anlamının ötesinde, çevresel sorumluluk ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaya yönelik inovasyon faaliyetlerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Hossain, Ong, Jamadar, Teh ve Islam, 2024). Çift yönlü inovasyon genel olarak bir işletmenin hem verimliliği artırmaya yönelik mevcut yeteneklerini kullanma hem de gelecekteki büyüme için yeni alanlar keşfetme yeteneğini ifade ederken (Gupta, Smith ve Shalley, 2006), yeşil çift yönlü inovasyon bu dengeyi çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak amacıyla kurmaktadır. Yeşil inovasyonun her iki türü de (yararlanıcı ve keşifsel) doğrudan çevresel faydalar sağlamaya odaklanmaktadır (Chen, Chang ve Lin, 2014).

Sürdürülebilir iş uygulamalarının entegrasyonunu kolaylaştıran kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletmenin faaliyetlerinin etik, şeffaf ve sorumlu olmasını sağlamakla başlamaktadır (Royal, Daneshgar ve O'Donnell, 2003). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçülmesinde, varlık ve öz kaynak karlılığı gibi finansal metrikler ile beraber, ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri dikkate alan daha kapsamlı göstergeler kullanılmaktadır (Le, Le, Nguyen Thi Tuong, Nguyen Thien, Tran Dac Bao, Nguyen Le Phuong ve Mavuri, 2024; Şardağı, 2021). Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, stratejileri sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi sadece kâr değil, toplum ve çevre için de değer yaratmayı amaçlayan bütüncül bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Rogers ve Hudson, 2011).

Ekolojik dayanışma, çevresel kaynakların korunmasının ötesinde, tüm paydaşlar arasında sorumlulukların adil paylaşımı ve birlikte hareket etme kültürünün geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilir liderlik anlayışının temel bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Zira sürdürülebilir liderler, yalnızca finansal performansa odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumlulukları ön planda tutarak işletmelerini uzun vadeli değer üretimine yönlendirmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik gösterge tabloları ve yeşil inovasyon değerlendirme modelleri gibi araçların, işletmelerin çevresel performansını iyileştirmelerine yönelik katkılar, vaka çalışmaları ve yeni teknolojik çerçeveler aracılığıyla, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansını ölçme ve geliştirme süreçlerine yönelik bilimsel bir çerçeve sunulmaktadır (Chistov, Aramburu ve Carrillo-Hermosilla, 2021; Yücel, 2021). Bu araçlar sayesinde, işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yalnızca izlemekle kalmayıp aynı zamanda bu performansı artıracak politika ve uygulamaları da somut veriler ışığında şekillendirebilmektedir. Sürdürülebilir liderlik anlayışı ile bütünleşen yeşil çift yönlü inovasyon, işletmelerin çevresel performanslarını artırma, paydaş beklentilerine cevap verme ve uzun vadeli kalkınma hedeflerine katkı sunma açısından stratejik bir araç konumundadır (Lampikoski, Westerlund, Rajala ve Möller, 2014).

Sürdürülebilir liderlik, işletmelerin uzun vadeli başarısını etik ve çevresel sorumluluk bilinciyle sağlayarak geleceğe yönelik değer yaratması açısından önemlidir. Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletmelerin çevresel ve sosyal etkilerini yöneterek paydaş beklentilerini karşılama ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesi için hayati önem taşımaktadır. Yeşil çift yönlü inovasyon, işletmelerin hem mevcut süreçlerini çevresel açıdan iyileştirerek hem de yeni sürdürülebilir ürün ve hizmetler geliştirerek rekabet güçlerini artırması ve çevresel sorunlara çözüm üretmesi için gereklidir. Bu üç kavramın etkileşimi, sürdürülebilir bir ekonomik sistemin temelini oluşturarak işletmelerin hem

ekonomik başarılarını sürdürmelerini hem de çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktadır.

Çalışmanın sonuçlarının, sürdürülebilirlik yönetimi alanında çalışan akademisyenler, yöneticiler ve politika yapımcılar için önemli teorik ve pratik çıkarımlar sunması amaçlanmaktadır. Çalışmanın, uluslararası işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuklarında bir yol haritası niteliğinde olması hedeflenmektedir. Araştırma ayrıca, sürdürülebilir liderliğin ve yeşil inovasyonun önemini vurgulayarak, daha sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlanmasına yardımcı olacaktır. Çalışmanın, sürdürülebilir liderlik özelliklerinin, yeşil inovasyon uygulamalarını teşvik ettiğini ve bu uygulamaların da kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediğini göstermesi beklenmektedir. Bu bulgular, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirirken hangi liderlik özelliklerine odaklanmaları gerektiği konusunda yol gösterici olacak ve sürdürülebilir bir gelecek için önemli bir katkı sağlayacaktır.

## Literatür taraması

### Sürdürülebilir liderlik

Sürdürülebilirlik ilk olarak 1972'deki Stockholm Konferansı'nda gündeme gelmiş ve ekonomik büyüme ile çevresel koruma arasındaki dengeyi vurgulamıştır (Clarke ve Timberlake, 1982). 1987'de Brundtland Raporu ile "sürdürülebilir gelişme" tanımı yapılmış, 2015 yılında ise 17 Sürdürülebilir Küresel Hedef (SKH) ile küresel bir çerçeveye oturtulmuştur (Tankuş, Sökmen ve Şahin, 2023). İşletmelerde sürdürülebilirlik, sadece kâr odaklı olmaktan öteye geçerek, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda değer yaratmayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır (Zimek ve Baumgartner, 2017).

Sürdürülebilirlik düşüncesinin yaygınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan bu liderlik modeli, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemesini ve uygulamasını sağlayan bir dönüşümü ifade etmektedir (Yangil ve Başpınar, 2022). Sürdürülebilir liderler, etik davranış, uzun vadeli düşünme ve çevresel-sosyal faktörleri karar alma süreçlerine entegre etme yetenekleriyle öne çıkmaktadır (Ferdig, 2007). Bu liderler, inovasyon, değişim ve insan kaynaklarına verdikleri önemle, kısa vadeli kâr yerine uzun vadeli refahı hedeflemektedirler (Avery ve Bergsteiner, 2011; Lee, 2017).

Sürdürülebilir liderler, etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek, uzun vadeli değer yaratmaya odaklanırlar. Bu liderlerin temel özellikleri, literatürde çeşitli şekillerde ifade edilmekle birlikte (McCann ve Holt, 2010; Yangil ve Şahin, 2019) genel olarak şu şekilde özetlenebilir:

- Etik-Sosyal Sorumluluk, sürdürülebilir lider, sürdürülebilir bir anlayışla sosyal, çevresel ve ahlaki sorumluluklarının bilincinde hareket ederek hem bugünün hem de geleceğin ihtiyaçlarını gözeterek kararlar almakta ve uygulamalar geliştirmektedir.
- Değişim, sürdürülebilir lider, kararlarını tüm organizasyonun uzun vadeli sürdürülebilirliğini göz önünde bulundurarak almakta, olası hataları tespit ederek ve düzeltmeye istekli bir şekilde hareket etmektedir.
- İnovasyon-Kârlılık, sürdürülebilir lider, sürdürülebilirlik sorunlarına yenilikçi çözümler üreterek, refahı arttırmaya odaklanır, kâr amacını aşan bir amaca hizmet ederek ve sosyal sorumluluğu kârlılıkla dengelemektedir.
- Kültür-İnsan Kaynaklarına İlgi, sürdürülebilir lider, sürdürülebilirliği sağlamak için değişime öncülük etmekte, çalışanların sürdürülebilirlikten nasıl etkilendiğini dikkate almakta, ilgili tüm paydaşlarla iletişim kurmakta, sürdürülebilirlik kültürü oluşturmaya çalışarak ve işe alım, terfi ve lider atamalarında sürdürülebilirlik ilkelerini gözeterek bir plan uygulamaktadır.

Bu bölüm, sürdürülebilir liderlik kavramının 1980'lerin sonu ve 90'larda sürdürülebilir kalkınma düşüncesiyle ortaya çıktığını ve günümüzdeki çevresel sorunların etkisiyle önem kazandığını belirtmektedir. Sürdürülebilir liderlik, kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini belirleme ve uygulama ihtiyacından doğmuş, bütüncül bir dönüşümü ifade eden ve etik davranış, uzun vadeli düşünme ile çevresel ve sosyal faktörleri karar alma süreçlerine entegre etmeyi amaçlayan bir liderlik modelidir. Sürdürülebilir liderler, etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek, uzun vadeli değer yaratmaya odaklanırlar ve inovasyon, değişim, insan kaynaklarına ilgi gibi temel özelliklere sahiptirler.

### Kurumsal sürdürülebilirlik performansı

Brundtland Raporu'nun ardından şekillenen bu kavram, bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini dengeli bir şekilde yönetme yeteneğini ölçmektedir (Høgevd vd., 2015). Üçlü dip çizgi (the triple bottom line) yaklaşımı, ekonomik kârlılığın yanı sıra çevresel yönetim ve sosyal sorumluluğun da

işletme stratejilerine entegre edilmesini vurgulamaktadır (Elkington ve Rowlands, 1999). Bu performans, finansal metrikler (Le vd., 2024) ve sürdürülebilirlik raporları (Weinmayer, Garaus ve Wagner, 2024) gibi çeşitli araçlarla değerlendirilir.

• Ekonomik Kurumsal Sürdürülebilirlik, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve hem yerel hem de uluslararası düzeydeki ekonomik sistemlere katkıda bulunabilmesi için kâr elde etme becerisi, ekonomik sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır (Roberts ve Tribe, 2008). En basit tanımıyla, bu sürdürülebilirlik unsuru, işletmelerin ticari faaliyetlerini nasıl sürdürdüklerini ifade etmektedir (Høgevold vd., 2015). Ekonomik kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin kârlılığını ve uzun vadeli başarısını, maliyet minimizasyonu, verimlilik artışı ve kaynakların etkin kullanımı yoluyla sağlamayı hedeflemektedir. Bu, sistematik yönetim, işgücü verimliliği, Ar-Ge yatırımları ve insan sermayesine yapılan yatırımlarla desteklenmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik, aynı zamanda ciro büyümesi, vergi ödemeleri, maaş artışları, kârlılık, yatırımlar ve ihracat gibi faktörleri de içermektedir (Wilson, 2015).

• Çevresel Kurumsal Sürdürülebilirlik, Hobson ve Essex'e (2001) göre, 21. yüzyılın en önemli sürdürülebilirlik sorunlarından biri olan iklim değişikliğinin işletmeler, endüstri ve toplum üzerindeki riskleri iki temel boyutta ele alınmaktadır:

- i. Karbon Kısıtlamalı Bir Dünyada Faaliyet Gösterme Riski, işletmelerin ve endüstrilerin sera gazı emisyonlarını azaltmaya yönelik düzenlemelere uyum sağlama ve düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş yapma zorunluluğundan kaynaklanan maliyetleri ve operasyonel zorlukları ifade etmektedir.
- ii. Değişen Bir İklim Uyum Sağlama Riski, iklim değişikliğinin neden olduğu aşırı hava olayları (sel, kuraklık vb.) ve deniz seviyesinin yükselmesi gibi fiziksel etkilerle başa çıkma ve bunlara operasyonel olarak uyum sağlama zorunluluğundan kaynaklanan maliyetleri ve stratejik riskleri ifade etmektedir.

İşletmelerin çevresel faaliyetlerinin arkasındaki temel motivasyonun yalnızca maliyet tasarrufu olmaması gerektiği vurgulanırken, bazı işletmeler çevresel performanslarını ölçmek için uluslararası standartlara sahip çevresel yönetim sistemlerini benimseyerek, çevre politikalarını geliştirmekte ve uygulamakta, çevresel etkilerini azaltmaya yönelik hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşma düzeylerini takip etmektedirler (Hobson ve Essex, 2001).

• Sosyal Kurumsal Sürdürülebilirlik, toplum, kültür ve topluluk tanımlarını içerdiği için sosyal sürdürülebilirliğin tanımı zor ve anlaşılması güç olmuştur. Sosyal kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerde insanlar arasındaki sosyal etkileşim ilişkileri, davranışsal kalıplar ve değerlerle ilgilenmektedir (Roberts ve Tribe, 2008). İşletmelerde ideal olan, kârın, işletmenin ve toplumun karşılıklı fayda sağlayacağı bir sosyal amaç etrafında şekillenmesidir. Bu şekilde, işletmeler sadece kârlarını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda toplumun ilerlemesine de katkıda bulunacaklardır (Høgevold vd., 2015).

Sosyal kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin toplum içindeki rollerini ve sorumluluklarını vurgulamaktadır. Bu, sadece kâr odaklı olmakla kalmayıp, tüm paydaşların (çalışanlar, tüketiciler, yatırımcılar, hükümet vb.) yasal, etik ve sosyal haklarını gözetmeyi içermektedir. İşletmelerin, toplumla olan etkileşimlerinde ve iç işleyişlerinde adil ve sorumlu davranmaları beklenmektedir (Masocha ve Fatoki, 2018; Ortas, Álvarez, Jaussaud ve Garayar, 2015).

Bu bölüm, kurumsal sürdürülebilir performansın 1987 Brundtland Raporu ile temellendiğini ve işletmelerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda paydaşların çıkarlarını gözeterek çevresel ve sosyal etkilerini dikkate alan uzun vadeli bir yaklaşım benimsemesini gerektirdiğini açıklamaktadır. Sürdürülebilirliğin stratejik planlamaya entegrasyonu ile elde edilen olumlu sonuçlar olarak tanımlanan Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, finansal metriklerle ölçülebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardaki etkileri dengelemeyi, etik ve şeffaf olmayı, stratejileri sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi ve sadece kâr değil, toplum ve çevre için de değer yaratmayı amaçlayan bütüncül bir yaklaşımdır.

### **Yeşil çift yönlü inovasyon**

İşletmelerin çevresel etkiyi azaltırken kârlılığı korumak için hem yeşil yararlanıcı inovasyon (mevcut süreç ve ürünleri iyileştirme) hem de yeşil keşfedici inovasyon (radikal yeni çözümler geliştirme) faaliyetlerini eş zamanlı olarak sürdürme yeteneğidir (Attar ve Kalfaoğlu, 2020; Chen, Lai ve Wen, 2006). Bu çift yönlü yaklaşım, işletmelerin verimlilik ve sürdürülebilirlik atılımları arasında denge kurmasını sağlamaktadır (Shehzad, Zhang, Latif, Jamil ve Waseel, 2023). Sürdürülebilir liderlik,

çalışanların bu inovasyon faaliyetlerine odaklanmasını sağlayarak çevresel performansı artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Jabeen vd., 2024).

İşletmeler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çeşitli inovasyon stratejileri benimsemektedir. Bu stratejilerden bazıları mevcut süreçleri iyileştirmeye odaklanırken, bazıları ise tamamen yeni çözümler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, yeşil yararlanıcı ve yeşil keşfedici inovasyonlar, yeşil çift yönlü inovasyonun iki temel unsurunu oluşturmaktadır.

•Yeşil yararlanıcı inovasyonlar, işletmelerin mevcut durumlarını koruyup istikrarı sağlayan faaliyetlerde (yararlanma) bulunulmasıdır (Attar ve Kalfaoğlu, 2020). Böylelikle çevresel etkiyi azaltmak için mevcut süreçleri ve ürünleri iyileştirmeye odaklanmaktadır. Yeşil yararlanıcı faaliyetler, mevcut süreçlerin, yeteneklerin ve çevresel bilginin uygulanmasıyla mevcut yeşil süreçleri, ürünleri ve hizmetleri geliştirerek çevresel performansı iyileştirmektedir (Chen vd., 2006).

•Yeşil keşfedici inovasyonlar, işletmelerin yenilikçi ve belirsiz ortamlarda yeni fırsatlara açılarak yenilik yaparak (keşif) yeteneği ile başarılı olmalarını sağlayan ve çevresel etkiyi azaltmaya yönelik radikal değişiklikleri hedefleyen faaliyetlerdir (Attar ve Kalfaoğlu, 2020). Sürdürülebilirlik sorunlarına çözüm bulmak için yeni çözümler geliştirmeyi içermektedir. Yeşil keşif faaliyetleri, yeni yeşil ürünler, süreçler veya hizmetler ve yeşil pazarlar oluşturmak için yeni bilgi, beceri ve çevresel bilgilere odaklanmaktadır (Übeda-García, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez, Manresa-Marhuenda ve Poveda-Pareja, 2022).

Bu bölüm, inovasyonun işletmeler için rekabet avantajı elde etmede kritik bir rol oynadığını ve yeni büyüme alanları açmanın anahtarı olduğunu belirtmektedir. Özellikle yeşil inovasyon kavramı vurgulanmakta, bunun sadece yeni ürünler geliştirmekle kalmayıp, doğaya zarar vermeden karlılık sağlamayı hedeflediği ve daha bütüncül bir yaklaşım benimsediği ifade edilmektedir. 2000'li yıllardan itibaren yönetim alanında önem kazanan çift yönlülük ve yeşil çift yönlülük kavramları açıklanmakta, bu kavramların işletmelerin hem verimlilik kazanımları hem de sürdürülebilirlik atılımları arasında denge kurmasını sağladığı belirtilmektedir. Yeşil çift yönlülük, hem mevcut süreçleri iyileştirmeye (yeşil yararlanıcı inovasyon) hem de tamamen yeni ve çevreci çözümler geliştirmeye (yeşil keşfedici inovasyon) odaklanarak işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir liderliğin çalışanları yeşil inovasyon faaliyetlerine odaklamada ve çevresel performansı artırmada etkili olduğu savunulmaktadır.

### Hipotez geliştirme

Sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerine etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık etkisinin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, literatürde benzer yapıdaki çalışmalara atıfta bulunulmuş; mevcut çalışmaların detayları ve elde edilen sonuçlar derlenmiştir.

Atsan ve Bayar (2024) çalışmasında, aile işletmesi yöneticilerinin sürdürülebilir liderlik özelliklerini ve kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki farkındalıklarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmasında yöneticilerin sürdürülebilir liderliğe yatkın oldukları, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda bilinçli oldukları ve uygulamalarının literatürle benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak, sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin daha çok çalışanlara yönelik olduğu, topluma ve çevreye yönelik faaliyetlerin ise az olduğu belirlenmiştir.

Venkatraman ve Nayak (2015), kurumsal sürdürülebilirliğin üç temel çevresel, sosyal ve finansal performans sonucu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasında bu üç boyutun arasında zayıf ancak olumlu ilişkiler bulmuştur. Başka bir ifade ile bu alanlarda iyi performans gösteren işletmelerin diğer alanlarda da iyi performans gösterme eğiliminde olduğu görülmüştür. Araştırma, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını artırmak için bilgi sistemlerini nasıl kullanabileceklerine dair bir yol haritası sunarak, sürekli iyileştirme ve kalite çemberleri gibi kavramları içermektedir. Sonuç olarak, bu çalışma kurumsal sürdürülebilirliğin farklı boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak ve işletmelerin bu alandaki performanslarını geliştirmek için pratik araçlar sunması açısından önemlidir.

Iqbal, Ahmad, Nasim ve Khan (2020), araştırmasında, sürdürülebilir liderlik uygulamalarının, çalışanların psikolojik güvenliği ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sürdürülebilir liderliğin, çalışanlarda psikolojik güvenliği artırdığını ve bu sayede sürdürülebilir performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle, psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Çalışma sonuçları, psikolojik olarak güvenli bir ortamda çalışanların, sürdürülebilir liderlik uygulamalarının olduğu durumlarda daha yüksek düzeyde sürdürülebilir performans sergilediklerini göstermiştir. Bu bulgular, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri için sürdürülebilir liderlik uygulamalarına ve çalışanların psikolojik güvenliğini artırmaya yönelik stratejilere önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Taj, Rana ve Malik (2025), yeşil liderlik ve yeşil performans arasındaki ilişkiyi, yeşil tedarik ve çevresel dinamizmin bu ilişki üzerindeki yasal ve yönetsel etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Sonuç olarak, yeşil liderliğin yeşil performans için önemli olduğu, yeşil tedarikin bu performansı olumlu etkilediği ve yüksek çevresel dinamizmin yeşile geçiş talebini artırdığı bulunmuştur. Bu çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.:

**H<sub>1</sub>:** *Sürdürülebilir liderlik algısı kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırır.*

Shafait ve Huang (2024) çalışmasında, sürdürülebilir liderliğin, yeşil öğrenme çıktılarına nasıl etkilediğini ve yeşil bilgi paylaşımının bu süreçteki rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, sürdürülebilir liderliğin yeşil öğrenmeyi doğrudan olumlu etkilediğini, ancak yeşil bilgi paylaşımının bu etkiye aracılık etmediğini göstermiştir. Ayrıca, yeşil öğrenme ve yeşil inovasyonun üniversitelerin yeşil performansını artırdığı bulunmuştur.

Overall (2015) araştırmasında, organizasyonlarda inovasyonun önemini ve bu süreçte etkili olan faktörleri incelemektedir. Özellikle liderlik, bilgi yönetimi ve çalışanlarla kurulan güçlü ilişkilerin, inovasyonun başarısı için kritik olduğu vurgulanmaktadır. Güvenilir bir liderlik ortamında çalışanlar, daha yaratıcı olmaya teşvik edilmekte ve bu durum da inovasyona katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bilgi yönetimi ve organizasyonların sahip olduğu kaynaklar da inovasyon kapasitesini etkilemektedir. Çalışma, sosyal sermaye, kaynak temelli görüş ve ilişki kalitesi gibi farklı disiplinlerden elde edilen bulguları bir araya getirerek, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Liu, Jiang, Liu ve Feng (2024), çevresel liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisini, yeşil inovasyonun aracılık rolünü ve çevresel bilgi öğreniminin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çevresel liderliğin hem çevresel hem de finansal performansı olumlu etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, yeşil inovasyon uygulamalarının bu ilişkide aracı bir rol oynadığı ve çevresel bilgi öğreniminin çevresel liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisini güçlendirdiği bulunmuştur.

Badar ve Siddiquei (2025), örgütsel öğrenme ve durumsallık teorilerini kullanarak, işletmeler arası ilişkilerde yeşil kapsayıcı liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisini ve bu süreçte yeşil bilgi edinimi ve paylaşımının aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, dahili kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin bu aracılık sürecini nasıl etkilediği de araştırılmıştır. Çalışmanın temel sonucu, yeşil kapsayıcı liderliğin yeşil inovasyonu olumlu yönde etkilediği ve yeşil bilgi edinimi ile paylaşımının bu etkiyi zincirleme şekilde aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca dahili kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin yüksek olduğu durumlarda bu dolaylı etkinin daha güçlü olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.:

**H<sub>2</sub>:** *Sürdürülebilir liderlik algısı yeşil çift yönlü inovasyonu artırır.*

Sun vd. (2024), tedarik zinciri öğreniminin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisini, çift yönlü inovasyon yeteneği aracılığıyla ampirik olarak araştırmayı amaçlamıştır. Tedarik zinciri öğreniminin kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu etkilediği ve hem keşif hem de yararlanıcı inovasyon yeteneklerinin bu etkide aracı rol oynadığını bulmuştur.

Lampikoski vd. (2014), kurumsal sürdürülebilirliğin yeşil inovasyonu nasıl destekleyebileceğini ve bu dönüşüm için gerekli yönetim rollerini yeşil inovasyon oyunları kavramı üzerinden incelemektedir. Araştırma, yeşil inovasyonu rasyonellik, iş birliği, radikallik ve netlik üzere dört farklı oyuna ayırarak, her bir oyunun kendine özgü zorluklarını ve yönetsel ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Rasyonellik oyunu, maliyet odaklı evrimsel yenilikleri; iş birliği oyunu, mevcut iş ortaklıkları üzerinden sistemik yenilikleri; radikal oyun, yeni teknolojilerle devrim yaratacak yenilikleri; netlik oyunu ise kurumsal sürdürülebilirliği yeniden tanımlayarak yeni bir oyun alanı oluşturmayı hedeflemektedir. Çalışma, yöneticilere bu oyunları başarılı bir şekilde oynayabilmeleri için açıcı, bağlayıcı ve dönüştürücü olmak üzere üç kritik rolü üstlenmeleri gerektiğini önermektedir. Sonuç olarak, araştırma, kurumsal sürdürülebilirliğin günümüzde işletmeler için stratejik bir öncelik olduğunu ve yöneticilerin farklı yeşil inovasyon oyunlarını anlayarak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabileceklerini vurgulamaktadır.

Hafeez, Yasin, Zawawi, Odilova ve Bataineh (2024), örgütsel çift yönlülük ve yeşil kültürün kurumsal sürdürülebilirliği nasıl etkilediğini ve bu süreçte yeşil inovasyonun aracılık rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, bu iki örgütsel faktörün sürdürülebilirlikle ilişkili olduğunu ve yeşil inovasyonun yeşil kültürün etkisinde kısmi bir aracı olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, kurumsal sürdürülebilirliği geliştirmek için uygulanabilir stratejiler sunmaktadır.

Kacır ve Sönmez (2024), inovasyon faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. İnovasyon ile kurumsal itibar arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya



koymuştur. İşletmelerin inovatif çalışmalar yapması, müşteri memnuniyeti, marka imajı ve çalışan bağlılığı gibi farklı boyutlarda kurumsal itibarlarını artırmıştır. Bu bulgular, inovasyonun sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli başarısı için de kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, işletmelerin inovasyon kültürünü güçlendirmeleri, inovasyon projelerine yatırım yapmaları, çalışan katılımını artırmaları ve paydaş ilişkilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Zahid, Zhang, Shahzad, Junaid ve Shrivastava (2024) çalışmasında, kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil entelektüel sermaye, yeşil çift yönlü inovasyon ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkileri Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirlik bağlamında incelemiştir. Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ile sürdürülebilir performans arasında, yeşil entelektüel sermaye ve yeşil çift yönlü inovasyonun aracı faktörler olarak hizmet ettiği önemli bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, Endüstri 4.0'ın yeşil entelektüel sermaye ile yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir performans üzerindeki etkisini düzenleyici bir rolü olduğu vurgulanmıştır.

Baquero (2024), yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir performans üzerindeki etkisini, yeşil rekabet avantajının aracılık rolünü ve yeşil emilim kapasitesinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir performansın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, yeşil rekabet avantajının bu ilişkide aracı bir rol oynadığı ve yeşil emilim kapasitesinin yeşil çift yönlü inovasyonun çevresel performans üzerindeki etkisini güçlendirdiği bulunmuştur. Bu çalışmaların neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.:

**H<sub>3</sub>:** *Yeşil çift yönlü inovasyon kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırır.*

Peters ve Buijs (2022) çalışmasında, yeşil ürün inovasyonunda işletmelerin karşılaştığı zorluklar ve belirsizlikler üzerine yapılan bu çalışma, geleneksel inovasyon literatüründeki mevcut bilgilerin yetersiz olduğunu ve işletmelerin yeteneklerinin yeşil ürün inovasyonunu nasıl etkilediğine dair daha fazla anlayışa ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Çok uluslu üreticiler üzerinde yapılan vaka çalışması, işletmelerin stratejik çift yönlü inovasyon yoluyla öğrenme ve yenilik yapma çabalarının çeşitli faktörler nedeniyle zorlaştığını ve işletmelerin genellikle daha az riskli ancak daha az çevreci stratejiler benimsemek zorunda kaldıklarını göstermektedir. Son olarak, yeşil ürün inovasyonunda belirsizliğin rolüne dair bulgular, bu belirsizliklerin çok sayıda olduğunu ancak temelde yeni olmadığını ve sadece dış kaynaklardan kaynaklanmadığını ortaya koymaktadır.

Chen vd. (2014) çalışmasında, yeşil keşif ve yararlanıcı öğrenmesini birleştiren yeşil örgütsel çift yönlü inovasyon kavramını önererek, bu kavramın yeşil paylaşılan vizyon ve yeşil emilim kapasitesi tarafından şekillendiğini ve yeşil radikal ve artımlı inovasyon performansını etkilediğini savunmaktadır. Yeşil keşif öğrenmesi, yeşil radikal inovasyon performansını, yeşil yararlanıcı öğrenmesi ise yeşil artımlı inovasyon performansını kısmen aracılık etmektedir. Bu nedenle, işletmeler her iki inovasyon türünde de başarıyı artırmak için yeşil paylaşılan vizyonlarını, emilim kapasitelerini ve örgütsel yeşil çift yönlü inovasyonu geliştirmelidirler.

Asiaei, O'Connor, Barani ve Joshi (2023) çalışmasında, yeşil fikri sermaye unsurlarının yeşil çift yönlü inovasyon aracılığıyla çevresel performansı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Amacı, bu aracılık rolünü test etmektir. Sonuç olarak, yeşil fikri sermayenin doğrudan çevresel performansı etkilemediği, ancak yeşil çift yönlü inovasyon yoluyla olumlu etki sağladığı bulunmuştur.

Öznel, Köse ve AYTEKİN (2012) çalışmasında, Henkel işletmesinin kurumsal sürdürülebilirlik performansı ölçülmüştür. Genel olarak kurumsal sürdürülebilirlik artış gösterirken, özellikle çevresel alanda belirgin bir iyileşme kaydedilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik alanında da ilerleme kaydedilmiş olsa da bu artış çevresel alandaki kadar hızlı olmamıştır ve 2009 yılında küresel krizin etkisiyle bir düşüş yaşanmıştır. Türkiye'de kurumsal sürdürülebilirlik performansını sektörel bazda ele alan çalışmaların sınırlı olduğu, bu nedenle farklı sektörlerin gelişmiş ülkelerdeki benzerleriyle kıyaslanarak incelenmesinin Türkiye'nin sürdürülebilirlik performansının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyacağı belirtilmiştir.

Le ve Gia (2025), yeşil dönüşümsel liderliğin sürdürülebilir kurumsal performansı nasıl etkilediğini, yeşil inovasyon ve yeşil kurumsal sosyal sorumluluğun bu süreçteki koordine edici rollerini incelemeyi amaçlamıştır. Yeşil dönüşümsel liderliğin hem doğrudan hem de yeşil inovasyon ve yeşil kurumsal sosyal sorumluluk aracılığıyla dolaylı olarak sürdürülebilir kurumsal performansı olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu literatür taramaları neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.:

**H<sub>4</sub>:** *Yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.*

Literatürde yapılan araştırmalar, sürdürülebilir liderlik, kurumsal sürdürülebilir performansı ve yeşil çift yönlü inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ve bu da sürdürülebilirliğe öncelik veren liderlerin, çevresel ve sosyal performansı artıran örgütsel uygulamaları geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Literatürde sürdürülebilir liderlik ve kurumsal sürdürülebilir performansı arasındaki doğrudan ilişki iyi belgelenmiş olsa da yeşil çift yönlü inovasyonun aracı olarak rolü hala yeterince araştırılmamıştır. Sürdürülebilir liderliğin, yeşil çift yönlü inovasyona elverişli bir örgütsel kültür yarattığını ve bunun da kurumsal sürdürülebilir performansı geliştirebileceği, süreklilik arz eden ve radikal inovasyonlar arasında dengeyi teşvik ederek, yeşil çift yönlü inovasyona işletmelerin sürdürülebilir sonuçlar ile daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlanması modelin kurulmasında etkili olmuştur.

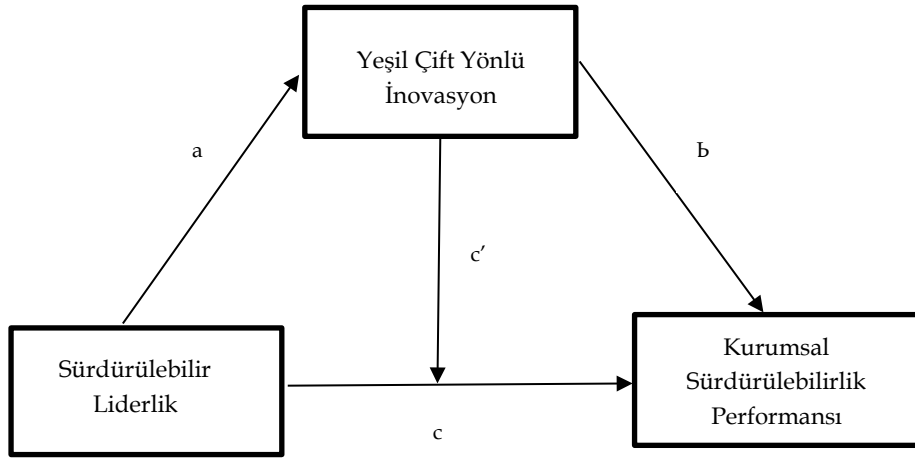
Sürdürülebilir liderliğin, yeşil çift yönlü inovasyon aracılığıyla kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi başlıklı bu çalışma, farklı sektörlerdeki ve büyüklükteki kurumları kapsayan geniş çaplı bir araştırma ile sürdürülebilirlik ekosistemindeki bu üç önemli unsurun ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı, Konya'da faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde sürdürülebilir liderliğin, kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerine etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık etkisini incelemektir. Nicel yöntemlerin kullanılacağı bu araştırma, yeşil yararlanıcı ve yeşil keşifçi inovasyon türlerinin (yeşil çift yönlü inovasyonun) kurumsal sürdürülebilirlik performansına olan farklı etkilerini ortaya koyarak, sürdürülebilir liderlik algısının işletme inovasyonunu nasıl şekillendirdiğini ve kurumsal sürdürülebilirlik performansını nasıl etkilediğini detaylandıracaktır. Bu etkilerinin incelemesi ve yukarıda yapılmış çalışmaların sonuçlarının da teyit edilmesi veya değerlendirilmesi gerekçelerine dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

## Tasarım ve yöntem

Bu çalışmanın odak noktası ve amacı, Konya'da faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde sürdürülebilir liderliğin, kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerine etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık etkisini incelemektir. Çalışmanın evreni, Konya'da yerleşik İstanbul Sanayi Odası (ISO) 1000'e giren 25 adet işletmeden oluşmaktadır. İşletmelerin seçilmesindeki temel kriter, ihracat hacimleri ve sektörlerindeki büyüklükleri itibarıyla ISO 1000 listesinde yer almalarıdır. Bu işletmelerin tercih edilmesinin nedeni ise, sürdürülebilirlik ve inovasyon kavramlarının çalışılması için uygun bir büyüklüğe ve yeterli kurumsallığa sahip olmalarıdır. Çalışma, özellikle yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık etkisini analiz ederek sürdürülebilir liderlik uygulamalarıyla kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin organizasyon başarısı arasındaki etkileşimi ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler, ilgili çalışmaları yapmış olan önceki araştırmacılar tarafından geçerlilik ve güvenilirlik açısından tasarlanmış ve test edilmiştir. Sürdürülebilir Liderlik ölçeği olarak McCann ve Holt (2010) tarafından geliştirilen ve daha sonra Yangil ve Şahin (2019) tarafından Türkçeye çevrilen 15 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek, etik- sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon karlılık ve kültür insan kaynaklarına ilgi boyutlarından oluşmaktadır. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansını ölçmek için Høgevd vd. (2015) tarafından geliştirilen ve daha sonra Şardağı (2021) tarafından Türkçeye çevrilen 20 ifadeli Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Yeşil Çift Yönlü İnovasyonu ölçmek amacıyla Martínez-Falcó, Sánchez-García, Marco-Lajara ve Visser (2024) ve Attar ve Kalfaoğlu (2020) tarafından kullanılan 8 ifadeli Yeşil Çift Yönlü İnovasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, yeşil yararlanıcı inovasyon ve yeşil keşifçi inovasyondur.

Çalışma değişkenlerinin arasındaki ilişki biçimi, Şekil 1'de bir diyagram aracılığıyla görselleştirilmiştir.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

Sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerine etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık etkisini belirlemek amacı ile seçilen evrende, aşağıda verilen tablo (Tablo 1), Konya'da faaliyet gösteren ve 2023 yılında ISO 1000 listesinde yer alan 25 işletmeden ulaşılan 13 işletmeyi ve bu işletmelerde ankete katılan çalışanların dağılımını temsil etmektedir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

İşletme Adı	Frekans	%
AYD Otomotiv Endüstri San. ve Tic. A.Ş.	6	2,3
Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş.	8	3,0
Enka Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	18	6,8
Konya Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	19	7,1
Yıldız Pul Otomotiv Motor Parçaları Sanayi A.Ş.	49	18,4
Gitaş Gıda ve İhtiyaç Mad. Tic. ve San. A.Ş.	11	4,1
Memak Plastik Gıda Makina San. Tic. A.Ş.	64	24,1
Safa Tarım A.Ş.	15	5,6
Daxler Enerji A.Ş.	17	6,4
Ova Un Fabrikası A.Ş.	19	7,1
Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	7	2,6
Panagro Tarım Hayvancılık Gıda San. ve Tic. A.Ş.	13	4,9
RTM Tarım Kimya San. ve Tic. A.Ş.	20	7,5

### Katılımcıların demografik özellikleri

Bu araştırma örnelemi, ağırlıklı olarak erkek (%63,2), genç ve orta yaş aralığındaki bireylerden (özellikle 21-30 yaş arası %42,87) oluşmaktadır. Katılımcıların yarısına yakını, Gıda (%25,54) ve Makine (%24,44) sektörlerinde çalışmakta olup, büyük çoğunluğu işgören/çalışan/memur (%65,8) pozisyonlarında yer almaktadır. Ayrıca, örneklemin neredeyse %70'i 250 ve üzeri çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilirken, bu işletmelerin büyük bir kısmının 21 yıl ve üzeri süredir faaliyette olan köklü işletmeler olduğu görülmektedir.

Bu araştırma örnelemi, ağırlıklı olarak erkek (%63,2), genç ve orta yaş aralığındaki bireylerden (özellikle 21-30 yaş arası %42,87) oluşmaktadır. Katılımcıların yarısına yakını, Gıda (%25,54) ve Makine (%24,44) sektörlerinde çalışmakta olup, büyük çoğunluğu iş gören/çalışan/memur (%65,8) pozisyonlarında yer almaktadır. Ayrıca, örneklemin neredeyse %70'i 250 ve üzeri çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerde istihdam edilirken, bu işletmelerin büyük bir kısmının 21 yıl ve üzeri süredir faaliyette olan köklü işletmeler olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Demografik Özellikler

		Frekans	Oran (%)			Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	168	63,20	Çalışılan Sektör	Bilişim Teknolojileri	1	0,38
	Kadın	98	36,80		Elektrik ve Elektronik	3	1,13
	Toplam	266	100,00		Finans	1	0,38
Medeni Durum	Evli	150	56,40		Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	9	3,38
	Bekar	116	43,60		Otomotiv	47	17,67
	Toplam	266	100,00		Ağaç İşleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri	18	6,77
Yaş	21 yaş altı	5	1,88		Eğitim	1	0,38
	21-30 yaş	114	42,87		Enerji	18	6,77
	31-40 yaş	85	31,95		Gıda	68	25,54
	41-50 yaş	41	15,41		Makine	65	24,44
	51-60 yaş	17	6,39		Metal	6	2,26
	60 yaş ve üzeri	4	1,5		Tarım, Avcılık ve Balıkçılık	27	10,15
	Toplam	266	100,00		Ticaret (Satış ve Pazarlama)	2	0,75
Konum	Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı	1	0,40		Toplam	266	100,00
	Şef/Süpervizör/Formen/Ustabaşı	32	12,00		Toplam Çalışan Sayısı	1-9 arası	6
	Bölüm/Müdür Yardımcısı	22	8,30	10-49 arası		7	2,60
	İşgören/Çalışan/Memur	175	65,80	50-249 arası		68	25,60
	Diğer	36	13,50	250 ve üzeri		185	69,50
	Toplam	266	100,00	Toplam		266	100,00
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	20	7,5	Faaliyet Yılı	1-5 yıl arası	11	4,14
	1-5 yıl arası	74	27,8		6-10 yıl arası	15	5,64
	6-10 yıl arası	60	22,6		11-15 yıl arası	24	9,02
	11-15 yıl arası	42	15,8		16-20 yıl arası	44	16,54
	16-20 yıl arası	30	11,3		21 yıl ve üzeri	172	64,66
	20 yıl ve üzeri	40	15,0		Toplam	266	100,00
	Toplam	266	100,00				

Bu demografik yapıya göre, örneklemdaki büyük işletmelerin (%69,5) ve uzun yıllardır faaliyette olan köklü işletmelerin (%64,66) güçlü bir şekilde temsil edildiği görülmektedir. Bu durum, araştırmanın bulgularının ISO 1000 listesindeki büyük ölçekli ve kurumsallaşmış işletmelerin sürdürülebilirlik ve inovasyon yaklaşımları hakkında önemli bilgiler sunacağını göstermektedir.

### Ölçek güvenilirliğinin değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik analizi sonuçlarında, her bir ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna erişilmiştir. Sürdürülebilir Liderlik ölçeği 15 ifade ile  $\alpha = 0,963$ , Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı ölçeği 20 ifade ile  $\alpha = 0,948$  ve Yeşil Çift Yönlü İnovasyon ölçeği ise 8 ifade ile  $\alpha = 0,961$  değerini almıştır. Bu sonuçlar, her üç ölçeğin de Cronbach's Alpha için kabul edilen  $\alpha \geq 0,70$  eşik değerinin oldukça üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3:** Ölçklere Ait Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	İfade Sayısı
Sürdürülebilir Liderlik	0,963	15
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı	0,948	20
Yeşil Çift Yönlü İnovasyon	0,961	8

**Geçerlilik testi ve tanımlayıcı istatistikler**

Araştırmaya katılanların ana değişkenlere ilişkin algıları incelendiğinde, tüm ölçeklerde katılımcıların ilgili ifadelere yüksek düzeyde katılım gösterdiği görülmektedir. Sürdürülebilir Liderlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı ve Yeşil Çift Yönlü İnovasyon değişkenlerinin ortalamaları, 5'li Likert ölçeğinde 3,80 ile 4,29 arasında değişmektedir. Bu durum, katılımcıların çalıştıkları işletmelerde bu kavramlara yönelik algılarının genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4:** Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutlar			
Sürdürülebilir Liderlik	İfade	Ortalama	Std. Sapma
Etik- Sosyal Sorumluluk	SL1	4,1278	0,88521
	SL2	4,1541	0,92488
	SL3	4,2256	0,92444
İnovasyon Karlılık	SL7	3,9248	1,000658
	SL8	4,094	0,92482
	SL9	3,9211	1,00065
	SL10	3,9361	0,93145
Kültür İnsan Kaynaklarına İlgi	SL11	4,0376	0,95882
	SL12	3,9248	1,02146
	SL13	3,9398	1,04437
	SL14	3,985	1,01301
	SL15	3,8045	1,13243
<b>Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı</b>			
Ekonomik	KSP1	4,109	0,83742
	KSP2	4,1729	0,82883
	KSP4	4,2519	0,82445
	KSP5	4,2895	0,75413
	KSP6	4,1579	0,89309
Sosyal	KSP7	4,0827	0,84268
	KSP8	3,9887	0,90484
	KSP9	3,9925	0,99429
	KSP10	3,9662	1,02552
	KSP11	3,985	0,998
	KSP12	3,9737	0,94533
Çevresel	KSP13	4,0451	0,96242
	KSP14	4,0827	0,91565
	KSP15	4,188	0,8657
	KSP16	4,2857	0,79689
	KSP17	4,2444	0,76508
	KSP18	4,2594	0,79882
	KSP19	4,1541	0,82114
	KSP20	4,2105	0,84722
<b>Yeşil Çift Yönlü İnovasyon</b>			
Yeşil Sömürücü İnovasyon	YÇYİ1	3,891	0,95134
	YÇYİ2	3,906	0,93698
	YÇYİ3	3,9098	0,95133
	YÇYİ4	3,9737	0,93328
Yeşil Keşifçi İnovasyon	YÇYİ5	4,0301	0,923
	YÇYİ6	3,9962	0,89653
	YÇYİ7	3,9887	0,94563
	YÇYİ8	4,0451	0,90169

Sürdürülebilir Liderlik ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, katılımcıların liderlerine dair en güçlü algısı, Etik-Sosyal Sorumluluk alt boyutunda yoğunlaşmıştır. En yüksek katılımın gösterildiği ifade, "Liderim sürdürülebilir ahlaki sorumluluk bilinciyle hareket eder" (SL3) olarak belirlenmiştir. Bu bulgu,

çalışanların liderlerinin etik değerlere, ahlaki ilkelere ve sosyal sorumluluklara yüksek düzeyde önem verdiği düşündüğünü net bir şekilde göstermektedir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, katılımcıların sürdürülebilirliğe dair en güçlü algısı Ekonomik alt boyutunda yoğunlaşmıştır. En yüksek katılımın gösterildiği ifade, "Sürdürülebilir iş uygulamalarımız verimlilik ve üretkenlik gibi ekonomik hususlara dayanır" (KSP1) olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların firmalarının sürdürülebilirlik çabalarının öncelikle ekonomik hedeflerle uyumlu olduğuna dair net bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, kurumsal sürdürülebilirliğin, somut finansal ve operasyonel faydalar sağlayan bir strateji olarak algılandığına işaret etmektedir.

Yeşil Çift Yönlü İnovasyon ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, katılımcıların en güçlü algısı Yeşil Keşifçi İnovasyon boyutunda yoğunlaşmıştır. En yüksek katılımın gösterildiği ifade, "İşletmemizde, yeni yeşil teknoloji girişimleri vardır" (YÇYİ8) olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların, işletmelerinin geleceğe yönelik ve yenilikçi yeşil teknoloji faaliyetlerine öncelik verdiğini güçlü bir şekilde algıladığını göstermektedir. Bu bulgu, firmaların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için risk alarak yeni fırsatları araştırmaya istekli olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 5:** Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek İfadesi	1	2	Alt Boyutlar Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
SL12	0,837		0,956
SL15	0,827		
SL14	0,826		
SL11	0,812		
SL13	0,806		
SL9	0,786		
SL7	0,773		
SL8	0,766		
SL10	0,67		
SL2		0,865	
SL3		0,862	
SL1		0,844	
Açıklanan varyans (%)	49,848	27,631	
Toplam varyans (%)	77,479		
KMO= 0,943 Bartlett Test= 3092,496 p<0,001			

Araştırmada kullanılan Sürdürülebilir Liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, varimax rotasyonlu ana bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen KMO değeri (0,943) ve Bartlett Testi (3092,496; p<0,001) sonuçları, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz başlangıcında 4. 5. ve 6. ifadeler faktörler arasında 0,10'dan daha az fark (Karagöz, 2021) bulunduğu için ifadeler analize dahil edilmemiştir. 12 ifadeden oluşan ölçeğin, toplam varyansı %77,479 ile iki alt boyutta toplanmıştır. Bu alt boyutlardan birincisi toplam varyansın %49,848'ini açıklarken, ikinci alt boyut %27,631'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen Sürdürülebilir Liderlik ölçeği iki ana alt boyutta toplanmıştır. İlk boyut Sürdürülebilirlik Odaklı Stratejik Entegrasyon olarak ikinci boyut ise Sürdürülebilirlik Sorumluluğu ve Bilinci olarak adlandırılmıştır. İfadelerin faktör yükleri incelendiğinde, birinci boyutun iç tutarlılığı, 0,956'lık Cronbach's Alpha değeriyle mükemmel düzeydedir. İkinci boyutun güvenilirliği, 0,916'lık Cronbach's Alpha değeriyle oldukça yüksektir. Elde edilen bu iki boyutlu yapı, Sürdürülebilir Liderlik ölçeğinin geçerli bir yapıda olduğunu ve güvenilir bir şekilde ölçüm yaptığını göstermektedir.

**Tablo 6:** Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek İfadesi	1	2	3	Alt Boyutlar Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
KS11	0,806			0,936
KS8	0,8			
KS9	0,764			
KS10	0,757			
KS12	0,755			
KS7	0,712			
KS13	0,71			
KS17		0,804		0,927
KS19		0,796		
KS20		0,794		
KS18		0,786		
KS16		0,774		
KS15		0,728		
KS14		0,655		0,816
KS4			0,736	
KS5			0,735	
KS6			0,711	
KS2			0,66	
KS1			0,577	
Açıklanan varyans (%)	27,179	26,413	15,59	KMO= 0,930 Bartlett Test= 3833,822 p<0,001
Toplam varyans (%)	69,182			

Araştırmada kullanılan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı ölçeğinin yapısal geçerliliğini incelemek için varimax rotasyonlu ana bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen KMO değeri (0,930) ve Bartlett Testi (3833,822;  $p < 0,001$ ) sonuçları, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Analiz başlangıcında 3. ifade faktörler arasında 0,10' dan daha az fark (Karagöz, 2021) bulunduğu için ifade analize dahil edilmemiştir. 19 ifadeden oluşan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı ölçeğinin, beklenen üç alt boyutta toplandığı görülmüştür. Bu alt boyutların toplam varyansı açıklama gücü %69,182'dir.

Alt boyutlara ilişkin varyans oranları incelendiğinde, birinci boyutun varyansı %27,179, ikinci boyutun varyansı %26,413 ve üçüncü boyutun varyansı %15,590 olarak belirlenmiştir. Sosyal Sürdürülebilirlik boyutun iç tutarlılığı Cronbach's Alpha değeri 0,936 ile mükemmel düzeydedir. Çevresel Sürdürülebilirlik boyutun güvenilirliği, 0,927'lik Cronbach's Alpha değeriyle oldukça yüksektir. Ekonomik Sürdürülebilirlik boyutun Cronbach's Alpha değeri 0,816 olup, kabul edilir güvenilirlik seviyesine sahiptir.

**Tablo 7:** Yeşil Çift Yönlü İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek İfadesi	1	Alt Boyutlar Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
YÇYİ3	0,912	0,961
YÇYİ7	0,909	
YÇYİ6	0,902	
YÇYİ5	0,887	
YÇYİ8	0,882	
YÇYİ2	0,879	
YÇYİ4	0,877	
YÇYİ1	0,849	
Açıklanan varyans (%)	78,738	KMO= 0,893 Bartlett Test= 2530,966 p<0,001
Toplam varyans (%)	78,738	

Araştırmada kullanılan Yeşil Çift Yönlü İnovasyon ölçeğinin yapısal geçerliliğini incelemek için varimax rotasyonlu ana bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen

verilere göre, KMO değeri (0,893) ve Bartlett Testi (2530,966;  $p < 0,001$ ) sonuçları, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, iki alt boyuttan oluşması beklenen Yeşil Çift Yönlü İnovasyon ölçeğinin orijinal yapısı değişerek tek bir boyuta düşmüştür. Bu tek boyutun toplam varyansı açıklama gücü %78,738'dir. Bu durum, katılımcıların işletmelerinin yeşil inovasyon çabalarını bütüncül bir yetkinlik olarak algıladığını göstermektedir. Bu yeni boyut Yeşil Çift Yönlü İnovasyon olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun Cronbach's Alpha değeri 0,961 olarak hesaplanmış olup, yüksek düzeyde bir iç tutarlılığa sahiptir.

### Çalışma değişkenleri arasındaki ilişkiler

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman's rho korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 8:** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişkenler		SL	KSP	YÇYİ
SL		1		
KSP		0,683**	1	
YÇYİ		0,403**	0,653**	1

\*\* (2-tailed):  $p < 0,01$

Sürdürülebilir Liderlik (SL) ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı (KSP) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $r=0,683$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç, sürdürülebilir liderlik davranışları arttıkça kurumsal sürdürülebilirlik performansının da arttığını göstermektedir.

Sürdürülebilir Liderlik (SL) ile Yeşil Çift Yönlü İnovasyon (YÇYİ) arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir ( $r=0,403$ ,  $p < 0,01$ ). Bu ilişkinin diğerlerine kıyasla orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı (KSP) ile Yeşil Çift Yönlü İnovasyon (YÇYİ) arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,653$ ,  $p < 0,01$ ). Bu bulgu, bir işletmenin yeşil inovasyon çabalarının artmasının, kurumsal sürdürülebilirlik performansını da olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 9:** Sürdürülebilir Liderliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	F
KSP	0,423	SL	2,12	0,147	14,397	193,673
			0,501	0,036	13,917	

H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla bağımsız değişken olan Sürdürülebilir Liderliğin, bağımlı değişken Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Analiz sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=193,673$ ,  $p < 0,001$ ). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü R<sup>2</sup> değeriyle ifade edilmektedir. Buna göre, Sürdürülebilir Liderlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansındaki değişimin %42,3'ünü açıklamaktadır.

Analiz sonucunda, Sürdürülebilir Liderliğin, Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,501$ ,  $p < 0,001$ ). Sürdürülebilir Liderliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, H<sub>1</sub>: Sürdürülebilir liderlik algısı kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırır hipotezinin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

**Tablo 10:** Sürdürülebilir Liderliğin Yeşil Çift Yönlü İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	F
YÇYİ	0,161	SL	2,333	0,234	9,969	50,797
			0,408	0,057	7,127	

H<sub>2</sub> hipotezini test etmek amacıyla Sürdürülebilir Liderliğin, Yeşil Çift Yönlü İnovasyon üzerindeki etkisini incelemektedir. Analiz sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=50,797$ ,  $p < 0,001$ ). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı



açıklama gücü R2 değeriyle ifade edilmektedir. Buna göre, Sürdürülebilir Liderlik, Yeşil Çift Yönlü İnovasyondaki değişimin %16,1'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucuna göre, Sürdürülebilir Liderliğin Yeşil Çift Yönlü İnovasyon üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,408$ ,  $p<0,001$ ). Sürdürülebilir Liderliğin Yeşil Çift Yönlü İnovasyon üzerindeki etkisinin orta düzeyde güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, H<sub>2</sub>: Sürdürülebilir liderlik algısı yeşil çift yönlü inovasyonu artırır hipotezinin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

**Tablo 11:** Sürdürülebilir Liderlik ve Yeşil Çift Yönlü İnovasyonun Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	$\beta$	Std. Hata	t	F
KSP	0,608		1,29	0,143	9,035	203,653
		SL	0,356	0,033	10,956	
		YÇYİ	0,356	0,032	11,12	

H<sub>3</sub> hipotezini test etmek amacıyla Yeşil Çift Yönlü İnovasyonun Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ( $\beta=0,356$ ,  $p<0,001$ ). Bu bulgu, bir işletmenin yeşil inovasyon yetkinliğinin artmasının, kurumsal sürdürülebilirlik performansını da eş zamanlı olarak yükselttiğini desteklemektedir. Bu bulgular, H<sub>3</sub>: Yeşil çift yönlü inovasyon kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırır hipotezinin desteklendiğini kanıtlamaktadır.

**Tablo 12:** Sürdürülebilir Liderliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Liderliğine Toplam, Direkt ve Dolaylı Etkisi

	Etki	Std. Hata	t	P	LLCI	ULCI
X'in Y'ye Toplam Etkisi (c yolu)	0,501	0,036	13,917	0	0,430	0,651
X'in Y'ye Direkt Etkisi (c' yolu)	0,356	0,033	10,956	0	0,292	0,420
X'in Y'ye Dolaylı Etkisi (a*b)	0,145				0,086	0,218
X'in Y'ye Tamamen Standartlaştırılmış Dolaylı Etkisi	0,188				0,115	0,271

Bağımsız değişken olan Sürdürülebilir Liderliğin (X), bağımlı değişken olan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı (Y) üzerindeki doğrudan ve Yeşil Çift Yönlü İnovasyon (M) aracılığıyla dolaylı etkilerini göstermektedir. Tablo 12'de görüldüğü üzere, sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir doğrudan etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,356$ ;  $t = 10,956$ ;  $p<0,001$ ). Ayrıca, sürdürülebilir liderliğin Yeşil Çift Yönlü İnovasyon aracılığıyla kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir dolaylı etkisi de tespit edilmiştir ( $\beta =0,145$ ; %95 GA [0,086 - 0,218]). Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki toplam etkisinin ( $\beta=0,501$ ;  $t = 13,917$ ;  $p <0,001$ ) hem doğrudan hem de aracı değişken üzerinden dolaylı yollarla gerçekleştiği görülmektedir.

Bu sonuçlar, Sürdürülebilir Liderliğin, Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansını hem doğrudan hem de Yeşil Çift Yönlü İnovasyonun aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Çünkü Yeşil Çift Yönlü İnovasyonun aracı rolü eklendiğinde sürdürülebilir liderliğin doğrudan etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı kalmıştır. Doğrudan etkinin (c' yolu) hala anlamlı olması nedeniyle, bu durum kısmi aracılık etkisi olarak yorumlanmaktadır. Bu bulgular, sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansına olan etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun önemli bir aracılık rolü oynadığını desteklemektedir. Sonuç olarak, H<sub>4</sub>: Yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır hipotezi desteklenmektedir.

## Bulgular ve tartışma

Bu araştırma, sürdürülebilir liderlik, yeşil çift yönlü inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Konya'daki ISO 1000 listesinde yer alan işletmelerde yapılan analizlerde, kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu (Sürdürülebilir Liderlik için  $\alpha=0,963$ , Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı için  $\alpha=0,948$ , Yeşil Çift Yönlü İnovasyon için  $\alpha=0,961$ ) ve katılımcıların değişkenlere yönelik algılarının genel olarak olumlu olduğu (ortalama 3,80-4,29 arası) belirlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen bulgular, sürdürülebilir liderliğin kurumsal

sürdürülebilirlik performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir doğrudan etkisi olduğunu ( $H_1$ ,  $\beta=0,501$ ,  $p<0,001$ ) ve varyansın %42,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, sürdürülebilir liderliğin yeşil çift yönlü inovasyonu da olumlu yönde etkilediği ( $H_2$ ,  $\beta=0,408$ ,  $p<0,001$ ) ve bu etkinin kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırmada önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir ( $H_3$ ,  $\beta=0,356$ ,  $p<0,001$ ). Yapılan aracılık analizi, yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki toplam etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgulara göre, sürdürülebilir liderliğin doğrudan etkisi anlamlı kalmış ( $\beta=0,356$ ,  $p<0,001$ ) ve dolaylı etkisi de anlamlı olarak tespit edilmiştir ( $H_4$ ,  $\beta=0,145$ , %95 GA [0,086 – 0,218]). Sonuç olarak, sürdürülebilir liderlik, doğrudan ve yeşil çift yönlü inovasyon aracılığıyla dolaylı yollarla kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırmakta, bu da işletmelerin uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlamasına katkı sunmaktadır.

Bu araştırma, sürdürülebilir liderlik, yeşil çift yönlü inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkileri ampirik olarak inceleyerek, teorik literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Bulgular, öne sürülen tüm hipotezleri destekleyerek, bu değişkenler arasındaki karmaşık etkileşimi ortaya koymuştur.

İlk olarak, sürdürülebilir liderlik algısının kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırdığına dair bulgumuz ( $H_1$ ), literatürdeki benzer çalışmaları güçlendirmektedir. Atsan ve Bayar'ın (2024) aile işletmesi yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada liderlerin sürdürülebilirliğe yatkın ve bilinçli olduğu tespiti, mevcut çalışmada elde edilen bulgularla uyumludur. Benzer şekilde, Iqbal vd.'nin (2020) sürdürülebilir liderliğin çalışanların psikolojik güvenliğini artırarak performansı etkilediğini ortaya koyması ve Venkatraman ve Nayak'ın (2015) kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve finansal boyutları arasında olumlu ilişkiler bulması liderliğin insan merkezli boyutunun sürdürülebilirlik sonuçları için ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Konya'daki uluslararası işletmelerde sürdürülebilir liderlerin, işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşmasında doğrudan bir itici güç olduğu sonucuna varılmıştır.

İkinci olarak, sürdürülebilir liderlik algısının yeşil çift yönlü inovasyonu artırdığı bulgusu ( $H_2$ ), yeşil liderliğin inovasyonu teşvik etme yeteneğine vurgu yapan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Taj vd.'nin (2025) yeşil liderliğin yeşil performans için önemli olduğunu, Liu vd.'nin (2024) çevresel liderliğin yeşil inovasyona aracılık ettiğini ve Badar ve Siddiquei'nin (2025) liderliğin yeşil bilgi edinimi ve paylaşımını kolaylaştırdığını bulması, bizim modelimizdeki liderlik-inovasyon ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Öte yandan, Shafait ve Huang'ın (2024) yeşil bilgi paylaşımının aracılık etmediği bulgusu, liderliğin inovasyon üzerindeki etkisinin farklı mekanizmalar üzerinden işleyebileceğini ortaya koyarken, elde edilen bulgular, liderlerin hem yararlanıcı hem de keşifçi yeşil inovasyonu teşvik ettiğini göstermektedir. Overall'ın (2015) güvenilir bir liderlik ortamının çalışanları yaratıcılığa teşvik ettiğini belirtmesi de bu bulgumuzu desteklemektedir. Liderler, çalışanları hem mevcut yeşil süreçleri iyileştirmeye hem de yeni ve radikal çevresel teknolojileri keşfetmeye teşvik ederek, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını hızlandırmaktadır.

Üçüncü olarak, yeşil çift yönlü inovasyonun kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırdığına dair bulgumuz ( $H_3$ ), literatürdeki ilgili çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Sun vd.'nin (2024) tedarik zinciri öğrenimi aracılığıyla çift yönlü inovasyon yeteneğinin kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu etkilediğini bulması ve Baquero'nun (2024) yeşil çift yönlü inovasyonun sürdürülebilir performansın tüm boyutlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermesi, inovasyonun sadece çevresel bir faaliyet olmadığını, aynı zamanda finansal ve sosyal sonuçlar doğurduğunu kanıtlamaktadır. Lampikoski vd.'nin (2014) yeşil inovasyonu farklı oyunlar olarak tanımlaması, bu alandaki karmaşıklığı vurgulamakta ve elde edilen bulgular, işletmelerin bu farklı inovasyon türlerini kullanarak sürdürülebilirlik performanslarını artırdıklarını göstermektedir. Kacır ve Sönmez'in (2024) inovasyonun kurumsal itibarı artırdığı bulgusu, inovasyonun dolaylı yollarla da kurumsal başarıya katkı sağladığını desteklemektedir.

Son olarak, ana hipotezimiz olan yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık rolü ( $H_4$ ) bulgusu, çalışmanın en önemli katkısını sunmaktadır. Sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinin kısmi aracılık ile gerçekleşmesi, bu ilişkinin sadece doğrudan değil, aynı zamanda yeşil inovasyon gibi stratejik mekanizmalar aracılığıyla da işlediğini kanıtlamaktadır. Bu durum, Hafeez vd.'nin (2024) örgütsel faktörler ve sürdürülebilirlik arasında yeşil inovasyonun kısmi aracı rolü oynadığı ve Asiaei vd.'nin (2023) yeşil fikri sermayenin çevresel performansı doğrudan değil, yeşil çift yönlü inovasyon yoluyla etkilediği tespitiyle uyumludur. Zahid vd.'nin (2024) Endüstri 4,0 bağlamında yeşil çift yönlü inovasyonun kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik performansı arasında aracı bir faktör olduğunu bulması da bu aracılık mekanizmasının farklı bağlamlarda da geçerli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, sürdürülebilir liderliğin, yeşil inovasyona elverişli bir örgütsel

kültür oluşturarak ve çalışanları yenilikçi çözümler üretmeye teşvik ederek, kurumsal sürdürülebilirlik performansını daha etkili bir şekilde artırdığını göstermektedir.

Özetle, bulgular, literatürde sürdürülebilir liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki güçlü ilişkinin, yeşil çift yönlü inovasyonun stratejik bir köprü görevi görmesiyle daha da pekiştirildiğini göstermektedir. Konya ISO 1000'e giren işletmeler için bu, yalnızca sürdürülebilirliği bir liderlik önceliği haline getirmekle kalmayıp, aynı zamanda yeşil inovasyon süreçlerini destekleyerek bu alandaki sonuçları maksimize edebilecekleri anlamına gelmektedir.

## Sonuç

Sürdürülebilir liderlik, kurumsal sürdürülebilirlik performansı ve yeşil çift yönlü inovasyon arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma, günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik olgusuna katkı sunmayı hedefleyerek, çevresel, yönetsel, ekonomik, inovatif, bireysel hedeflere ulaşmayı etik ve sosyal açıdan ele alarak önemli bir yaklaşım sağlamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma sürdürülebilir liderliğin, kurumsal sürdürülebilirlik performansına olan katkısını ampirik olarak test ederek, literatürdeki mevcut boşlukları doldurmaya yönelik kapsayıcı bir saha çalışması gerçekleştirmiştir.

Araştırma bulguları, sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, sürdürülebilir liderlik algısının işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardaki performansını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, sürdürülebilir liderliğin yeşil çift yönlü inovasyon üzerinde de anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Liderliğin, kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediği gibi, aynı zamanda yeşil inovasyon yetkinliklerini de güçlendirdiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun kısmi aracılık rolü, işletmelerde sürdürülebilirlik, liderlik ve inovasyonun birbiriyle iç içe geçtiği stratejik bir bütün olarak ele alınmalıdır.

Elde edilen bulgular, akademik dünyaya sürdürülebilirlik yönetimi alanında yeni bir bakış açısı sunarak, aynı zamanda iş dünyasına sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada yol gösterecek pratik öneriler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, aynı zamanda sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesi sürecinde önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin, yasal düzenlemelere uyum sağlayarak, inovasyon faktörünün etkisi ile uzun vadeli rekabet avantajı elde etmeleri ve paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmaları ayrıcalıklı bir çıkarım sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalara, sürdürülebilir liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinde yeşil çift yönlü inovasyonun aracılık rolünü farklı sektör (özellikle çevresel etkisi yüksek olanlar), farklı işletme ölçeklerinde ve çeşitli kültürel bağlamlarda test etmeleri önerilebilir. Yöntemsel açıdan, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini daha kesin belirlemek için boylamsal çalışmalar yapılması ve liderlerin yeşil çift yönlü inovasyon stratejilerini nasıl uyguladıklarını anlamak için mülakatlara, gözlemlere dayalı araştırmalar yürütülmesi önerilmektedir.

## Çalışmanın sınırlılıkları

Araştırmada, 2023 yılında ISO 1000 listesinde yer alan Konya'daki 25 işletme evren olarak seçilmiştir. Yoğun iş temposu, işletme politikaları ve farklı nedenler sebebiyle, 13 işletmenin katılımı gerçekleşebilmiştir. Konya'daki tüm işletmeler genelinde yapılması planlanan sonraki çalışmalar için aracı paydaşlar ile işbirliği yapılması değerlendirilebilir. Çalışmada evren, önemli bir sanayi ve ihracat merkezi olması nedeniyle seçilen Konya ili işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Sonraki çalışmalar, farklı illerde tüm Türkiye'yi kapsayan bir araştırma ile sonuçların genelleştirilmesine katkı sağlayabilir. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri kapsamında SPSS Hayes Process Macro uygulaması ile değişkenler arasında yalnızca ilişkisel bir çerçeve sunulmuştur. İşletmeler özelinde, mülakat ve gözleme dayalı derinlemesine inceleme yapılarak sonuçların desteklenmesi önerilmektedir.

## Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

*Externally peer-reviewed*

## Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

*The authors have no conflict of interest to declare.*

### Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek aldığını beyan etmiştir. Bu çalışma, 25401035 numaralı proje kapsamında yürütülmüş olup Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) tarafından finansal olarak desteklenmiştir.

*The authors declared that this study has received financial support. This study was conducted under the project number 25401035 and was financially supported by the Selçuk University Scientific Research Projects (BAP).*

### Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Selçuk Üniversitesi, Etik Kurulu 09/12/2024 tarihli 22752295-050.04-893330 sayılı karar ile alınmıştır.

*Ethics committee approval was received for this study from Selçuk University, Ethics Committee on 09/12/2024 and 22752295-050.04-893330 document number.*

### Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: M.A., Ş.S. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: M.A., Ş.S. - Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: M.A., Ş.S. Kaynak Taraması - *Literature Review*: M.A., Ş.S. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: M.A., Ş.S. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: M.A., Ş.S., Onay - *Approval*: M.A., Ş.S.

### Kaynakça / References

- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous Leadership, Ambidextrous Employee, and The Interaction Between Ambidextrous Leadership and Employee Innovative Performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- Asiaei, K., O'Connor, N. G., Barani, O., ve Joshi, M. (2023). Green Intellectual Capital and Ambidextrous Green Innovation: The Impact on Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 369-386. <https://doi.org/10.1002/bse.3136>
- Atsan, M., ve Bayar, K. (2024). Sürdürülebilir Liderlik Bağlamında Yöneticilerin Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Aile İşletmelerine Yönelik Bir İnceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Attar, M., ve Kalfaoğlu, S. (2020). Explaining the Interaction Between Leader Ambidextrous Behavior, Employee Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. In *Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization* (pp. 251-281): IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1108-4.ch010>
- Avery, G. C., ve Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy ve Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Badar, K., ve Siddiquei, A. N. (2025). Unleashing Green Innovation: Navigating The Path with Green Inclusive Leadership, Green Knowledge Management and Internal CSR Communication. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 40(2), 298-312. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2023-0723>
- Baquero, A. (2024). Examining The Role of Ambidextrous Green Innovation and Green Competitive Advantage in Stimulating Sustainable Performance: The Moderating Role of Green Absorptive Capacity. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241294160. <https://doi.org/10.1177/21582440241294160>
- Caning, M. C. M., ve Edralin, D. M. (2019). Innovation Practices of Entrepreneurs From Camarines Sur. *DLSU Business ve Economics Review*, 28(3), 80-90.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., ve Lin, Y.-H. (2014). The Determinants of Green Radical and Incremental Innovation Performance: Green Shared Vision, Green Absorptive Capacity, and Green Organizational Ambidexterity. *Sustainability*, 6(11), 7787-7806. <https://doi.org/10.3390/su6117787>
- Chen, Y.-S., Lai, S.-B., ve Wen, C.-T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67, 331-339. <https://doi.org/10.1007/A10551-006-9025-5>

- Chistov, V., Aramburu, N., ve Carrillo-Hermosilla, J. (2021). Open Eco-Innovation: A Bibliometric Review of Emerging Eesearch. *Journal of cleaner production*, 311, 127627. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127627>
- Clarke, R., ve Timberlake, L. (1982). *Stockholm Plus Ten. Promises, Tromises? The Decade Since The 1972 UN Environment Conference*. The London.
- Elkington, J., ve Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-Creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35. <https://doi.org/10.1080/14697010701233809>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., ve Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Odilova, S., ve Bataineh, H. A. (2024). Unleashing The Power of Green Innovations: The Role of Organizational Ambidexterity and Green Culture in Achieving Corporate Sustainability. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0274>
- Hardisty, P. E. (2010). *Environmental and Economic Sustainability*: Crc Press.
- Hobson, K., ve Essex, S. (2001). Sustainable Tourism: A View From Accommodation Businesses. *Service Industries Journal*, 21(4), 133-146. <https://doi.org/10.1080/714005050>
- Høgevold, N. M., Svensson, G., Kloppe, H. B., Wagner, B., Valera, J. C. S., Padin, C., vd. (2015). A Triple Bottom Line Construct and Reasons for Implementing Sustainable Business Practices in Companies and Their Business Networks. *Corporate Governance*, 15(4), 427-443. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2014-0134>
- Hossain, M. I., Ong, T. S., Jamadar, Y., Teh, B. H., ve Islam, A. (2024). Nexus Among Green Entrepreneurship Orientation, Green Ambidexterity Innovation, Green Technological Turbulence and Green Performance: Moderated-Mediation Evidence from Malaysian Manufacturing SMEs. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2024-0495>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., ve Khan, S. A. R. (2020). A Moderated-Mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance. *Journal of cleaner production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Jabeen, R., Mehmood, S., Ahmed, M., Ghani, T., Javaid, Z. K., ve Popp, J. (2024). The Role of Green HRM on Environmental Performance: Mediating Role of Green Ambidexterity and Green Behavior and Moderating Role of Responsible Leadership. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 70-90. <https://doi.org/10.47297/wspchrmsp2040-800504.20241502>
- Kacı, Ü., ve Sönmez, F. (2024). İşletmelerde İnovasyon Çalışmalarının Kurumsal İtibar Algısına Etkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 282-314. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1400680>
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği* (3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., ve Möller, K. (2014). Green Innovation Games: Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability. *California Management Review*, 57(1), 88-116. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.57.1.88>
- Le, T. T., ve Gia, L. L. C. (2025). How Green Innovation and Green Corporate Social Responsibility Transform Green Transformational Leadership Into Sustainable Performance? Evidence From an Emerging Economy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2527-2541. <https://doi.org/10.1002/csr.3077>
- Le, T. T., Le, M. H., Nguyen Thi Tuong, V., Nguyen Thien, P. V., Tran Dac Bao, T., Nguyen Le Phuong, V., Mavuri, S. (2024). Prestige Over Profit, Corporate Social Responsibility Boosts Corporate Sustainable Performance: Mediation Roles of Brand Image and Brand Loyalty. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 215-244. <https://doi.org/10.1108/JGR-09-2023-0145>
- Lee, H.-W. (2017). Sustainable Leadership: An Empirical Investigation of its Effect on Organisational Effectiveness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001>

- Liu, S., Jiang, W., Liu, Y., ve Feng, T. (2024). Shaping Supply Chain Ethical Leadership via Green Intellectual Capital: The Mediating Role of Ambidextrous Environmental Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 6869-6888. <https://doi.org/10.1002/bse.3847>
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., ve Visser, G. (2024). Green Ambidexterity Innovation as The Cornerstone of Sustainable Performance: Evidence From The Spanish Wine Industry. *Journal of cleaner production*, 452, 142186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142186>
- Masocha, R., ve Fatoki, O. (2018). The Impact of Coercive Pressures on Sustainability Practices of Small Businesses in South Africa. *Sustainability*, 10(9), 3032. <https://doi.org/10.3390/su10093032>
- McCann, J. T., ve Holt, R. A. (2010). Servant and Sustainable Leadership: An Analysis in The Manufacturing Environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134-148. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2010.033691>
- Molina, C., ve Callahan, J. L. (2009). Fostering Organisational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400. <https://doi.org/10.1108/03090590910966553>
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., ve Garayar, A. (2015). The Impact of Institutional and Social Context on Corporate Environmental, Social and Governance Performance of Companies Committed to Voluntary Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of cleaner production*, 108, 673-684. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.089>
- Overall, J. (2015). A Conceptual Framework of Innovation and Performance: The Importance of Leadership, Relationship Quality, and Knowledge Management. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 41.
- Öztel, A., Köse, M. S., ve Aytekin, İ. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Journal of History Culture and Art Research*, 1(4), 32-44.
- Peters, K., ve Buijs, P. (2022). Strategic Ambidexterity in Green Product Innovation: Obstacles and Implications. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 173-193. <https://doi.org/10.1002/bse.2881>
- Pichlak, M., ve Szromek, A. R. (2021). Eco-Innovation, Sustainability and Business Model Innovation by Open Innovation Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 149.
- Roberts, S., ve Tribe, J. (2008). Sustainability Indicators for Small Tourism Enterprises—An Exploratory Perspective. *Journal of sustainable tourism*, 16(5), 575-594. <https://doi.org/10.1080/09669580802159644>
- Rogers, K., ve Hudson, B. (2011). The Triple Bottom Line. *OD practitioner*, 43(4), 4.
- Royal, C., Daneshgar, F., ve O'Donnell, L. (2003). Facilitating Organisational Sustainability Through Expert Investment Systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), pp45-54-pp45-54.
- Shafait, Z., ve Huang, J. (2024). Examining The Impact of Sustainable Leadership on Green Knowledge Sharing and Green Learning: Understanding The Roles of Green Innovation and Green Organisational Performance. *Journal of cleaner production*, 457, 142402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142402>
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Latif, K. F., Jamil, K., ve Waseel, A. H. (2023). Do Green Entrepreneurial Orientation and Green Knowledge Management Matter in The Pursuit of Ambidextrous Green Innovation: A Moderated Mediation Model. *Journal of cleaner production*, 388, 135971. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135971>
- Sun, J., Xie, X., Shi, Y., Zhou, M., Yan, L., ve Venkatesh, M. (2024). The Effect of Supply Chain Learning on Corporate Sustainability Performance: The Perspective of Ambidextrous Innovation Capability. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(12), 2625-2641. <https://doi.org/10.1080/13675567.2023.2226058>
- Suriyankietkaew, S., ve Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/4/327>. <https://doi.org/10.3390/su8040327>
- Şardağı, E. (2021). *Yöneticilerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarında Etkili Olan Motivasyonlar Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1237474>

- Taj, N., Rana, S., ve Malik, M. I. (2025). Green Leadership and Green Performance Nexus: Understanding Legal and Managerial Insights. *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-02-2025-0065>
- Tankuş, E., Sökmen, A., ve Şahin, N. G. G. (2023). Sürdürülebilir Turizm Ekseninde Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin Bibliyometrik Analizi (Bibliometric Analysis of the United Nations 2030 Sustainable Development Goals on the Axis of Sustainable Tourism). *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 11(3), 2238-2263.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., ve Poveda-Pareja, E. (2022). Green Ambidexterity and Environmental Performance: The Role of Green Human Resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>
- Venkatraman, S., ve Nayak, R. R. (2015). Corporate Sustainability: An IS Approach for Integrating Triple Bottom Line Elements. *Social Responsibility Journal*, 11(3), 482-501. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2013-0136>
- Weinmayer, K., Garaus, M., ve Wagner, U. (2024). The Impact of Corporate Sustainability Performance on Advertising Efficiency. *Or Spectrum*, 46(1), 175-209. <https://doi.org/10.1007/s00291-023-00717-z>
- Wilson, J. P. (2015). The Triple Bottom Line: Undertaking an Economic, Social, and Environmental Retail Sustainability Strategy. *International Journal of Retail ve Distribution Management*, 43(4/5), 432-447. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0210>
- Yangil, F. M., ve Başpınar, N. Ö. (2022). Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Tarzının Sürdürülebilir Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 323-350. <https://doi.org/10.53306/klujfeas.1107008>
- Yangil, F. M., ve Şahin, M. D. (2019). Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2124-2147. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1276>
- Yücel, D. (2021). İnovasyonun Yeni Yüzü: Açık Yeşil İnovasyon. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 419-441.
- Zahid, Z., Zhang, J., Shahzad, M. A., Junaid, M., ve Shrivastava, A. (2024). Green Synergy: Interplay of Corporate Social Responsibility, Green Intellectual Capital, and Green Ambidextrous Innovation for Sustainable Performance in The Industry 4.0 Era. *Plos one*, 19(8), e0306349. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306349>
- Zimek, M., ve Baumgartner, R. (2017). *Corporate Sustainability Activities and Sustainability Performance of First and Second Order*. Paper presented at the 18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference (ERSCP 2017), Skiathos Island, Greece.