

SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: AİLE İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

EVALUATION OF MANAGERS' VIEWS ON CORPORATE SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP: A REVIEW OF FAMILY BUSINESSES

Mustafa ATSAN¹ 

Kamil BAYAR² 

Makale Başvuru Tarihi: 02.10.2024

Aralık 2024

Makale Kabul Tarihi: 10.12.2024

Cilt: 2, Sayı: 2

Özet

Sürdürülebilirlik kavramının işletmeler için önemi gün geçtikçe artmaktadır. Rekabet avantajını elde etmek ve müşterilerin ilgisini çekebilmek adına topluma ve çevreye duyarlılığı şirket felsefelerine eklemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin sürdürülebilir lider olması için işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini artırmaları gerekmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı aile işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğe yatkın olup olmadıklarını değerlendirmek, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda farkındalıklarının yüksek olup olmadığını, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin neler olduğunu ve uygulamalarının literatürle benzerlik gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır. Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili birçok çalışma yer almaktadır. Fakat kurumsal sürdürülebilirlik kavramının aile işletmeleri bağlamında incelendiği ve aile işletmesi yöneticilerine yönelik yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın verilerini elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Katılımcıların uzakta olmasından dolayı görüşme formu Google form üzerinden hazırlanmış olup İstanbul ilinde faaliyet gösteren yirmi aile işletmesi yöneticisine gönderilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre aile işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğe yatkın oldukları, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda bilinçli ve farkındalıklarının yüksek olduğu ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının literatürde yer alan uygulamalara benzerlik gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarından olan sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerini sadece çalışanlara yönelik uyguladıkları, topluma ve çevreye yönelik faaliyetlerinin az olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Liderlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Aile İşletmesi

JEL Kodları: M10, M12, M14

Abstract

The importance of the concept of sustainability for businesses is increasing day by day. In order to gain competitive advantage and attract the attention of customers, they need to add sensitivity to society and the environment to their company philosophy. In order for managers to become sustainable leaders, they need to increase corporate sustainability activities in their businesses. From this point of view, the aim of this study is to evaluate whether family business managers are prone to sustainable leadership, to determine whether they have a high awareness of corporate sustainability, what corporate sustainability activities are and whether their practices are similar to the literature. There are many studies on corporate sustainability in the literature. However, there is no study in which the concept of corporate sustainability is examined in the context of family businesses and aimed at family business managers. Therefore, it is thought that the study

¹Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Anamur Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, mustafaatsan@mersin.edu.tr

²Dr., Bağımsız araştırmacı, kamilbayar@gmail.com

will contribute to the field. Qualitative research method was used in the study. Semi-structured interview form was preferred to obtain the data of the study. Due to the distance of the participants, the interview form was prepared via Google form and sent to twenty family business managers operating in Istanbul. The data obtained from the participants were analyzed by content analysis method. According to the results of the research, it was found that family business managers are prone to sustainable leadership, they are conscious and aware of corporate sustainability, and corporate sustainability practices are similar to the practices in the literature. However, it has been determined that they implement social sustainability activities, which are one of the dimensions of corporate sustainability, only for employees, and their activities for society and the environment are few.

Keywords: Sustainability, Sustainable Leadership, Corporate Sustainability, Family Business

JEL Codes: M10, M12, M14

Giriş

Sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilirlik kavramı işletmeler için önem teşkil etmektedir. Harris (2007) işletmelerin doğal kaynaklara önem vermelerinin ve sosyal açıdan fayda sunma çabalarının kârlılıklarını artırdığını savunmaktadır. Bu doğrultuda özellikle rekabet çağında fark edilmek ve tercih edilmek adına uygun fiyat ve yüksek kalite algısı dışında işletmelerin topluma ve çevreye yönelik faaliyetlerinin tüketici tercihlerinde önemli rol oynadığını ifade etmek mümkündür. Sürdürülebilir liderler, sorumlu oldukları işletmelerinde günü kurtarmaktan öte işletmelerinin sürdürülebilir başarılarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte çevreye ve topluma duyarlı olarak kendilerinden sonra gelecek nesilleri de düşünmektedirler. Sürdürülebilir liderlerin, işletmeleri ile ekonomik, sosyal ve çevre arasındaki etkileşimin uyumunu sağlamakla yükümlü olduğu ifade edilmektedir (Pelinescu and Rădulescu, 2011). Bu yüzden kurumsal sürdürülebilirlik algılamaları yüksek olan liderlerin sürdürülebilir lider olarak adlandırıldığını belirtmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında işletmelerin rakiplerinden bir adım öteye geçmek için geleceğe yönelik faaliyetler uygulamalarının önemli olduğu ifade edilebilir. Her işletme üretim faaliyetlerinde çevreye zararlı olabilecek olgularla karşı karşıya kalmaktadır. Çevreye verilen zararların hem günümüz için hem de gelecek nesillere bırakılacak dünya için olumsuz etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden işletmeler üretimde çevreye zarar verecek olguları yok etmek veya en aza indirmek maksadıyla şirket stratejilerine kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini eklemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Yavuz, 2010). Bu bağlamda kavramın önemine istinaden çalışmanın amacı, aile işletmesi yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğe yatkın olup olmadıklarının değerlendirildiği, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda farkındalıklarının yüksek olup olmadığı, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin neler olduğu ve uygulamalarının literatürle benzerlik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

1. Sürdürülebilir Liderlik

Kurumların hedefleri doğrultusunda sorumluluğu en fazla alan kişilerin liderler olduğu belirtilmektedir (Avcı, 2015). İşletmelerin işleyiş süreciyle birlikte çalışanlarının yönetimi açısından da liderlik önem arz etmektedir. Literatür incelendiğinde liderlik belirli amaçlar doğrultusunda bireylerin yönlendirilmesi ve onlara rehberlik edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015). Benzer başka bir tanımda ise, liderliğin belirli amaçlar doğrultusunda etkilediği ve yönlendirdiği üyelerinin birbirleriyle uyumlu ve mâkul şekilde çalışmalarını sağladığı bir süreç olduğu görülmektedir (Northouse 2007'den akt; Bal ve Ufacık,2024). Lunenburg ve Ornstein (2013) ise liderliği, bireyleri hedefler doğrultusunda kişisellikten uzaklaştırarak ekibin yararına olacak şekilde birleştirmeye ikna etmek şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere liderliğin hedeflere ulaşmak amacıyla belirli bir grubu etkileme becerisi olduğunu belirtmek mümkündür (Langton vd., 2016).

Sürdürülebilir liderlik ise sürdürülebilirliğin ekolojik, sosyal ve ekonomik boyutuna odaklanarak ve bu fikirlerin yönetilmesi açısından kurumları ve ekip üyelerini ikna ederek inisiyatif alan bir liderlik türü olduğu ifade edilmektedir (Şimanskienė ve Zuperkiene, 2014). İşletmelerin örgütsel açıdan sürdürülebilirliğini sağlamak için liderlik becerilerinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Wong ve Avery, 2009). Bu yüzden sürdürülebilir liderliğin kurumların rekabet avantajını ele almaları açısından önem teşkil ettiği ve sürdürülebilir gelişim için rehberlik yapmasının önemli olduğu belirtilmektedir (McCann ve Sweet, 2014). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, sürdürülebilir liderliğin amacı kurumlarda rekabet avantajını sağlamak, sürdürmek ve tüm paydaşların bir olmasını sağlamak olduğu görülmektedir (Rodriguez, Ricart ve Sanchez, 2002). Bununla birlikte sürdürülebilir liderlik, yetkin, itimat edilebilir ve donanımlı işgörenlerin daha da gelişmelerine olanak sağladığını belirtmek mümkündür (Avery ve Bergsteiner, 2011). Bu bilgiler ışığında, sürdürülebilir liderin, kurumlarında sadece finansal başarıya odaklanmasının dışında daha uzun vadede ve geniş vizyona sahip alternatif bir liderlik türü olduğu ifade edilebilir (Baird, Su ve Munir, 2023). Bu noktadan hareketle sürdürülebilir liderlerin sadece şirket

odaklı değil insanlığın ve toplumun yaşam refahını da önemseyerek ekibinin motivasyonunu bu yönde artırması gerektiği düşünülmektedir (Bulmer, Roca ve Blas, 2022).

Alan yazın incelendiğinde sürdürülebilir liderlerin sahip olması gereken bazı özelliklerin ve becerilerin olduğu görülmektedir. Diğer liderlik türlerinde bulunmayan olağandışı özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Metcalf ve Benn, 2013). Liderlikte sürdürülebilir olmak için bazı özellikleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Akins vd., 2013)

- Öğrenmeye açık olma
- Ekibini güçlü hale getirme,
- Koordineli çalışmayı sağlama
- Geliştirme
- Katılımcı olma
- Sürdürülebilirliğe önem verme
- Mütevazı olma
- Bütünlüğü sağlama
- Uygulama

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı ekonomik, çevresel ve toplumsal sorunların daha sağlıklı hale getirilebilmesi açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Türker, 2021). Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak onlara iyi bir yaşam koşulu sağlamayı amaçlamaktadır (Shrivastava, 1995). Bu yüzden tüketiciler işletmelerden sadece yüksek fiyat, yüksek kalite beklentisinin dışında farklı stratejiler beklemektedir. Bu noktadan hareketle günümüzde işletmelerin sadece ekonomik açıdan iyi olmalarının yeterli olmadığı belirtilebilir. Kurumların ekonomik etkenlerin dışında çevresel ve sosyal konuları da sistemlerine entegre etmeleri gerektiği düşünülmektedir (Engin ve Akgöz, 2013). Bu duruma istinaden, yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik kavramını önemsemeleri gerektiği görülmektedir. Wilson (2003), kurumsal sürdürülebilirliğin şirketin gelişmesi ve zarar etmemesi açısından dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelerin iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olması ve kurumsal değer kavramının ön planda olması gerektiği belirtilmektedir (Signitzer ve Prexl 2008). Bireyler, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğini takip etmeleri ve konu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İnandırıcılık ve ikna açısından bu önem teşkil etmektedir. Tüketicilere karşı hesap verilebilirlik bağlamında kurumların çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan yapmış oldukları tüm faaliyetleri raporlamalarına sürdürülebilirlik raporu adı verilmektedir (Günel, 2017). Alan yazında sürdürülebilirlik raporları incelendiğinde karşımıza; ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç alt boyut çıkmaktadır. (Dyllick ve Hockerts, 2002). İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında alt boyutlara ilişkin verdikleri değişkenleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Alp vd., 2015);

- **Ekonomik Açıdan Raporlama:** İşletmelerin her türlü gelir, gideri faaliyet kârları ve harcamaları
- **Çevresel Açıdan Raporlama:** Çevrenin faydasına olabilecek her türlü göstergeler. Örneğin Enerji ve su tüketimi, atık miktarları, geri dönüşümü sağlanan ürünlerin miktarı vb bilgiler.
- **Sosyal Açıdan Raporlama:** Çalışanların mutluluğu ve memnuniyeti, çalışanlarla ilgili her türlü bilgiler, iş kazaları, kadın çalışanların oranı, müşteri memnuniyetsizlikleri, istihdam imkanları, eğitim imkanları. Bununla birlikte şirketlerin sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin iç ve dış paydaşların tümüne yönelik uygulandığı ifade edilmektedir (Uzden ve Bozkurt, 2023).

3. Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili ulusal ve uluslararası yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir;

Kavut (2010) çalışmasından elde ettiği bulgular sonucunda, 2003-2004 yılları için çevresel performans ve duyarlılıklarının düşük olduğunu gözlemiştir.

Doğru (2012) çalışmasında otomotiv sektörüne yönelik kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının benzerliğini ve farklılığını ölçmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre Schneider Electric şirketini kurumsal sürdürülebilirlik açısından başarılı olduğu sonucuna varmıştır.

Öznel, Köse ve Aytekin (2012) çalışmasında kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için Henkel işletmesinin değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Henkel işletmesinin kurumsal sürdürülebilirlik performansının artışta olduğu gözlemlenmiştir.

Aggarwal (2013) şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının finansal performansa etkisini araştırdığı makalede aktif karlılık ile kurumsal sürdürülebilirlik endeks notu arasında anlamlı ilişkinin olmadığı kurumsal sürdürülebilirlik notu ile vergi öncesi kar arasında pozitif yönde ilişki tespit edildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Alp, Öznel ve Köse (2015) çalışmasında kimya sektöründe yer alan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansını ölçmüştür. Analiz sonucuna göre, ülkemizde kimya sektöründe yer alan şirketlerin ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik açısından pozitif, çevresel sürdürülebilirlik açısından ise bazı eksikliklerinin olduğu tespit edilmiştir.

Önder (2017) yapmış olduğu araştırmada kurumsal sürdürülebilirliğin işletmenin performansına etkisini araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin sürdürülebilirlik endeksinde olmasının karlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Sak ve Dalgıç (2020) kurumsal sürdürülebilirlik ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının şirketlerin performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Öcek, Ünlübulduk ve Karadeniz (2021) çalışmalarında konaklama işletmelerinde, kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile işletmelerin finansal başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre kurumsal sosyal sorumluluk açısından işletmelerin performanslarının finansal başarısızlık riski üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

4. Sürdürülebilir Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelemesi kapsamında sürdürülebilir liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki şekilde belirtilebilir;

Hargreaves ve Fink (2003) sürdürülebilir liderliği kavramsal olarak inceledikleri çalışmalarında ve sürdürülebilirliği ilgilendiren yedi temel ilke olduğunu belirtmişlerdir.

Ferdig (2007), çalışmasında sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına yönelik ilişki ile sürdürülebilir liderin rolü incelenmiştir. Sürdürülebilir bir dünya için işbirlikçi, yeniliklere açık ve sürdürülebilir çözümler üretilmesinin önemli olduğu bulgusuna ulaşmıştır..

Wang, Wart ve Lebrede (2014), yerel yöneticilerin sürdürülebilirlik faaliyetleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Cook'un (2014) çalışmasında, sürdürülebilir okul liderliğinin önemi ve ihtiyaçlarına odaklanarak bu kavramın nasıl algılandığını incelemiştir. Sürdürülebilir okul liderliğinin öğrenciler ve personeller açısından önemli olduğu ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir liderlik için önem arz ettiği bulgusuna ulaşmıştır.

Yangil (2016), araştırmasında sürdürülebilir liderlik kavramını kurum açısından değerlendirerek hangi kişisel özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuş ve bu liderlik tarzının sınırlarını ifade etmiştir.

Burns (2016), çalışmasında 23 öğrenci ile sürdürülebilir liderliğin gelişimi üzerine görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre görüşme gerçekleştirilen öğrencilerin sürdürülebilir liderliği süreçlerin kolaylaştırılması açısından ve bu liderlik tarzının bir varlık biçimi şeklinde olduğunu anladıkları bulgusuna ulaşmışlardır.

Miir, Othman, Nordinc & Ibrahim (2017) çalışmasında Uganda'da örgüt sağlığı, yetenek yönetimi ve sürdürülebilir liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularında sürdürülebilir liderlik, yetenek yönetimi ve örgüt sağlığı arasında olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Arovic (2018) sürdürülebilir liderlik faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonucuna göre, işletme içi çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği fakat kuruma olan bağlılık seviyelerinin eğitim durumu alanına göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Taşçı ve Titrek (2019), sürdürülebilir liderliği belirtmeye çalıştıkları araştırma sonucunda yöneticilerin yaşam boyu öğrenme konusunda literatürde yer alan tanımlara paralellik gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır.

İkbal, Ahmad, Nasim ve Khan (2020) yapmış oldukları çalışmalarında, psikolojik güvenlik bağlamında ele aldıkları sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir performans arasında dolaylı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir

Çetin ve Baş (2021), araştırmasında kurum kültürünün sürekliliği açısından sürdürülebilir liderliğin önemini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarının sınırlı seviyede olduğu tespit edilmiştir.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, sürdürülebilirliğe önem veren aile işletmesi yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğe yatkın olup olmadıkları, kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalıklarının yüksek olup olmadığı kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin neler olduğu ve uygulamalarının literatürle benzerlik gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Alan yazında kurumsal sürdürülebilirliğin aile işletmeleri yöneticilerine yönelik yapılmış herhangi bir çalışma olmamasından dolayı çalışmanın önemi ve literatüre farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarından oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir;

- 1) Sürdürülebilir liderlik sizin için ne ifade etmektedir?
- 2) Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri sizin için ne ifade etmektedir?

- 3) İşletmenizde ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarınız nelerdir?
- 4) İşletmenizde çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarınız nelerdir?
- 5) İşletmenizde sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarınız nelerdir?

5.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Araştırmanın yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, belirli bir standart ve esnekliğin olmasından ötürü anketlerde oluşan sınırlılıkları ortadan kaldırarak konu ile ilgili daha detaylı bilgiler edinmeyi sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmaya dahil edilecek katılımcılar ile önceden görüşülerek kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili bilgileri olduğu onayı alınmış olup, araştırmanın yapılabilmesi adına Mersin Üniversitesi Etik kurulundan 08.05.2024 tarih ve E 160 sayılı karar neticesinde etik kurul onayı alınmıştır. Daha sonra sorular Google form üzerinden hazırlanıp katılımcılara e mail ve whatsapp yoluyla ulaştırılmıştır. Çalışmanın deseni olarak fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji yaşamda farkında olunan fakat derinlemesine bilgi sahibi olunmayan ve bu bilgileri edinme ihtiyacı duyulan durumları kapsamaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Aynı zamanda fenomenolojik çalışma deseninde katılımcıların fenomenle ilgili deneyimli olmaları gerektiği belirtilmektedir (Giorgi, 2009). Bu bağlamda, bu desenin tercih edilmesinin sebebi olarak, katılımcıların belirlenen fenomen ile ilgili deneyimlerinin olması ve yaşamlarında bunları uygulamaları şeklinde belirtilebilir.

5.3. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilecektir. İçerik analizi, elde edilen verilerin kategorilere ayrılarak kodlar oluşturulması ve bulguların çalışmanın konusu bağlamında analiz edilerek yorumlanması şeklinde ifade edilmektedir (Başfıncı, 2008).

5.4. Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları belirlenirken araştırmanın fenomeni olan kavram ile ilgili bilgi sahibi olup olmadıkları öğrenilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda katılımcı sayısı ile ilgili genel anlamda bir standardın olmadığı, en az ya da en fazla gibi değerlerin belirtilmediği ifade edilmektedir (Tekindal ve Arsu, 2020). Fakat Yıldırım ve Şimşek (2016) katılımcı sayısının 1 ila 10 arasında Wilson (2015) ise 6 ila 20 kişi arasında olabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda ulaşılan ve onay alınan katılımcı sayısı 20 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Demografik Veriler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
K1	E	45	Lisans
K2	E	63	Ortaokul
K3	E	42	Y. Lisans
K4	E	47	Y. Lisans
K5	E	31	Lisans
K6	E	55	Lisans
K7	E	34	Lisans
K8	E	51	Y. Lisans
K9	E	42	Lisans
K10	E.	45	Y. Lisans

K11	E.	54	Lisans
K12	E	28	Lisans
K13	E.	38	Y. Lisans
K14	E.	34	Lisans
K15	E	27	Lisans
K16	E	34	Ön Lisans
K17	E	44	Lisans
K18	E	43	Lisans
K19	E.	40	Lisans
K20	E.	37	Lisans

Tablo 1'e göre Tablo 1'de yer verilen demografik bilgilere göre araştırmanın grubunu 20 erkek oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılar için (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8...) kısaltmaları tercih edilmiştir. Eğitim düzeylerinin 14 katılımcının lisans, 5 katılımcının yüksek lisans ve 1 katılımcının ise orta okul düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığının ise çoğunlukla 27-63 arasında olduğu görülmektedir.

6. BULGULAR

Çalışmanın soruları bağlamında alan yazın taranarak kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarından temalar oluşturulmuş olup bu temalar üzerinden beş kategori oluşturulmuştur. Belirlenen temalar; çevresel, sosyal ve ekonomik iken kategoriler ise; sürdürülebilirlik liderlik, kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik açıdan sürdürülebilirlik, çevresel açıdan sürdürülebilirlik, sosyal açıdan sürdürülebilirlik şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda kategorilere verilen cevaplardan oluşan kodların detayları aşağıda tartışılacaktır.

Sürdürülebilir Liderlik

Katılımcılara yöneltilen sürdürülebilir liderliğin ne ifade ettiği sorusuna verilen cevapların genel olarak liderlerin çalışanına önem veren ve geleceği düşünerek hareket eden kişiler olduğu cevabını vermişlerdir. Bazı katılımcılar inovatif ve değişen koşullara önem veren liderlik olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte bir katılımcı da toplum nezdinde fayda sağlayan kişiler olarak ifade etmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların vermiş olduğu cevapların bazıları aşağıdaki gibidir;

- *K12: Değişim koşullarına adapte olabilen, değişimi tetikleyen veya değişimi takip edebilen liderlik. Bu takiple beraber iletişim yeteneklerini kullanarak ekibini de aynı doğrultuda yönlendiren liderlik modeli.*
- *K6: Günün şartlarına uygun, bilgi, eğitim ve sosyal olarak kendini hazırlamayı başaran, kendini ve çevresindekileri inovatif olarak geliştirebilen insana saygılı ve çevresine duyarlı liderliktir.*
- *K5: Etkin ve zamanında doğru kararlar alarak şirketini ve ekibini geleceğe hazırlayan aynı zamanda piyasa koşullarından uzak kalmadan iç ve dış müşterilerine güvenli bir ortamda doğru ve ortak stratejilerle koçluk yapmak.*
- *K4: Şirketin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda mümkün olduğunca ilgili tüm paydaşları da sürece dahil ederek (hedeflere inanmış bir şekilde) süreçlere önderlik edilmesi ve örnek rol model olunması.*
- *K1: Sadece kendi dönemindeki liderliği değil, kendinden sonra gelecek olan lideri de düşünerek hareket eden ve buna göre kararlar alan, geleceği de planlayan kişidir.*
- *K19: Her geçen gün değişen ve gelişen dünya üzerinde kişi, şirket ve diğer oluşumların varlıklarının devamını sağlamaları amacıyla geleceğin neler getireceğini öngörerek, yeni düzendeki ihtiyaç ve bu*

ihtiyaçlara bağlı olarak alınacak aksiyonlarını belirlemesi sürdürülebilir olmanın başlıca gereğidir. Sürdürülebilir liderlik ise belirlenen aksiyonların bireysel çıkar kadar, toplum nezdinde de fayda, adiliyet ve katmadeğer sağlaması amaçlanarak kazan-kazan durumunu oluşturması ile sağlanabilir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin katılımcılar için ne ifade ettiğine yönelik sorulara verilen cevaplar istinaden katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik kavramı hakkında farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bir katılımcı (K2) çevreye, topluma, ülkeye faydalı olan bir kurumsal yapı cevabını verirken başka bir katılımcı (K1) ise, şirketlerin sadece kendileri için değil gelecek içinde ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri göz önüne alarak hareket etmeleri şeklinde ifade etmişlerdir. Sadece bir katılımcı (K16), kurumsal sürdürülebilirliği şirketlerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği olarak düşündüğü ve çalışan eğitimi, ürün ortaya çıkarma vb. durumlardan bahsetmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu bazı cevapları şu şekilde belirtmek mümkündür;

- *K2: Kurumsal kimliği altında doğru çizgisinden sapmayarak, adaletli, adil, davranarak kurumu ekonomik ve yenilik yaparak kendini yaptığı işe disiplinli bir şekilde adanmış şirket yapısı ve üretim, istihdam sağlayarak ailesine, çevresine, topluma ve ülkesine faydalı olarak varlığını yürüten kurumsal bir yapıdır.*
- *K4: Çevresel ve sosyal olarak firmamızın ürünlerini etik kurallar, çevre ve sosyal yönetim değerleri ile harmanlanmış belirlenen stratejik planlara uyumlu olacak olan faaliyetlerdir.*
- *K5: Şirketin ticari faaliyetlerini daha verimli ve etkin yürütmesini ve sadece kârlılık olarak görmeyip aynı zamanda ekolojik sistemin içinde bende varım, çevresel ve sosyal sıkıntılar benim şirketimin de sıkıntısı diyerek piyasada uzun süre var olmak için önemsenmesi gereken hususlar.*
- *K17: Çevresel, sosyal ve ekonomik ilkelerine bağlı kalarak uzun vadede topluma ve çevreye olumlu katkılarda bulunmayı hedefleyen bir iş yaklaşımı.*
- *K16: Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine örnek olarak; - Firma içerisinde personel eğitim ve sertifikasyon süreçleri, belirli bir projede aktif rol oynatıp firma yararına katma değerli bir ürün ortaya çıkarabilme, organize edilebilecek sosyal etkinlikler, çalışan personeller için adil maaş sisteminin oluşturulması motivasyonu arttıran maddeler arasında olduğunu düşünüyorum.*
- *K18: İşletmelerin rekabet çerçevesinde toplumsal sorumluluklarını, ticari faaliyetlerinin büyüme, verimlilik ve değer yaratma odağında sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmesidir.*
- *K14: Verimli iş süreçleri, çevreye duyarlı ve sürekli gelişim hedefleriyle yapılması gereken faaliyetlerdir. Bu faaliyetler insan, çevre ve toplum faydası gözetilmesi için hedeflenmelidir.*

Ekonomik Açıdan Sürdürülebilirlik

Katılımcılara sorulan şirketlerinin ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri nelerdir sorusuna verilen cevaplar ışığında katılımcıların en çok üzerinde durdukları kavramların bütçe ayarlaması, istihdam, gelir gider dengesi gibi ekonomik açıdan önemli olan kavramlar olduğu görülmüştür. Sadece bir katılımcı ekonomik sürdürülebilirlik faaliyeti olarak güneş enerji sisteminden bahsetmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Diğer bazı cevaplar aşağıdaki gibidir;

- *K12: Burada sürdürülebilirliğe bakış açımız önemli. Şirketimizin büyümesi ve bu büyümeyle beraber yeni istihdam alanları oluşturması bile sürdürülebilirlik politikalarının bir parçası.*

- K10: YTÜ ile yapılan mini MBA işbirliği, Teknopark ofisinde istihdam, tedarikçiler ve müşterilerimizle yapılan uzun vadeli işbirlikler, İTO sektör komiteleri içerisinde aktif rol alınması, ulusal ve uluslararası fuarlara katılınması.
- K4: Rakip Analizleri, Bütçe Yönetimi, Çapraz Satış Uygulamaları, CRM ve Rapor analizlerine göre alınan aksiyonlar, Satış analizleri vb.
- K3: Şirketimiz, girişimciliği destekleyerek daha fazla istihdam sağlamayı öncelikleri arasında tutmaktadır.
- K2: Masraf ve israftan kaçınarak tasarruf yöntemleriyle en verimli harcama sağlayarak ekonomik büyümeyi sağlayarak şirket kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak kalıcı ve ekonomik istikrar sürdürülebilirliğini sağlamaktır.
- K8: Adil Ticaret ve Üretim: Sosyal sorumluluk bilinciyle üretim ve ticaret yapmak.
- K9: Tedarik zincirinin maksimum faydayla yönetimi ve giderlerin düşük tutulması.
- K5: Verimliliği artırıp insan kaynağının doğru yönetilmesi -Güneş enerji sistemiyle yenilenebilir enerji kullanımı.

Çevresel Açıdan Sürdürülebilirlik

İşletmenizin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri nelerdir? sorusuna katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bağlamında ön plana çıkan kavramlar; geri dönüşüm, atık ayrıştırma, güneş enerji sistemleri karbon ayak izi kavramları olmuştur. Bununla birlikte bazı katılımcılar elektrikli araçlar kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tüm katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bağlamında farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların vermiş oldukları diğer cevaplar şu şekildedir;

- K5: Sevkiyatlarımız için yeni kutu üretimi yerine atık kutu veya çıkma kutu kullanımı, depo içerisinde elektrikli forkliftlerin kullanımı, karton ve plastik geri dönüşümünde gösterilen hassasiyetler, paletlerin geri dönüşüme kazandırılması. Güneş enerji sistemiyle kullanılması.
- K15: Enerji verimliliği, atık yönetimi bunların bir parçası
- K16: Firmadaki yeşillendirme ve güneş panelleri bu konuya örnek verilebilir.
- K17: Güneş enerji panelinin ile atık ayrıştırma işlemleri(atık,kağıt,pil v.b), led aydınlatmalar, musluk başlıklarına basınç arttırıcı aparatların takılmasını, atık yedek parçaların değerlendirilmesi, atık yağların biodizel firmalarına gönderilmesini örnek verebiliriz
- K6: Ambalaj atıklarını çöpe atmak yerine geri dönüşüm firmalarına veriyoruz. Sevkiyatlarda yeni koli yerine kullanılmış koli kullanıyoruz.
- K7: Yenilenebilir enerji yatırımları(Çatı Ges)
- K8: Karbon Ayak İzinin Azaltılması: Elektrik tüketiminde Güneş enerjisi kullanarak karbon ayak izini düşürmek.
- K10: Güneş enerjisi sisteminin kurulması, pil, metal, cam ve plastik atıkların geri dönüşüm kutularında biriktirilerek ilçe belediyesine gönderilmesi, şirket genelinde tasarrufa yönelik temizlik malzemeleri ve aparatlarının kullanılmaya başlanması, elektrikli araçların kullanılmaya başlanması ve kendi şarj istasyonumuzun kurulması

Sosyal Açıdan Sürdürülebilirlik:

Katılımcılara yöneltilen işletmenizin sosyal açıdan sürdürülebilirlik faaliyetleri nelerdir? sorusuna verilen cevaplarda ön plana, çalışanların refahı, sosyal yardımlar, sosyal aktiviteler, yerel toplum desteği, deprem bölgesi yardımları, engelli bireylerin istihdamı çıkmıştır. Bu doğrultuda verilen cevaplardan 14 katılımcının daha çok çalışanlara yönelik sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunduğu görülmüştür. Topluma

yönelik sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin az olduğunu ifade etmek mümkündür. Katılımcıların vermiş oldukları diğer cevaplar aşağıdaki gibidir;

- K19: Geçmişte yapılan yakacak yardımı, ekonomik zorluklar sebebiyle çalışanlara yapılan ara zamların yanı sıra son yapılan okul başlangıcı etkinliği ve geçmişte engelli çocuklara hediye dağıtımı yapılması bir engelli evlada sahip olduğumdan özellikle benim için çok değerliydi
- K11: Deprem bölgesine yapılan yardımlar ve kütüphane oluşturulması örnek verilebilir
- K14: Adil ücret bakışı, İsg faaliyetleri, sigara kullanımını azaltmak için izin desteği,
- K12: Sosyal anlamda Aşın Akademi kapsamında kişilerin eğitilip, yetiştirilmesini örnek olarak verebiliriz.
- K16: Firmamızda düzenlenen departmanlaşma, birimlerin fiziki yerleşim kurgusundaki düzenleri personeller için güzel bir çalışma alanı oluşturması. - Çalışanlara özel tamamlayıcı sağlık sigortası bulunması. - Engelli bireylerin firmamızda istihdam ettirilmesi.
- K3: Şirketimiz çalışanlarımızın yaşam kalitesini artırmayı destekleyici konularda imkanların artırılmasını önceliklendirmektedir. Özel dönemlerde (Bayram) sosyal yardım, İngilizce ve MBA eğitimleri ile çalışanların yetkinlik ve gelişmelerinin artırılmasının desteklenmesi ve tüm çalışanlara Özel Sağlık Sigortası uygulaması örnek verilebilir.
- K20: Firma iç ve dış müşterilerine çeşitli sosyal aktiviteler düzenlenmesi ve tesis edilmesi (yemek organizasyonu vb.)
- K15: Gördüğüm kadarıyla bu konuyla ilgili işletme olarak fazlasıyla ilgili görünüyoruz. Fakat uygulama konusunda kültürel miras ve yerel toplum desteklemesi dışında diğer uygulamalarımız henüz gerçekleştirilmiş değildir

Sonuç ve Tartışma

Literatür incelendiğinde aile işletmeleri yöneticilerinin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili görüşlerinin değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen bu çalışmanın bulguları sonucunda aile işletmeleri yöneticilerinin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu ve uygulamalarının literatürde yer alan sürdürülebilirlik faaliyetleri ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin özellikle kurumsal sürdürülebilirliğin ne olduğu ve ekonomik, çevresel boyutları konusunda algılamalarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde ise katılımcıların birçoğunun şirket içinde çalışanlara yönelik faaliyetlerde bulunduğu ve topluma yönelik sürdürülebilirlik faaliyetleri konusunda farkındalık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların sürdürülebilir liderlik ile ilgili görüşlerinin sorulduğu soruya liderlerin sadece kendisini değil gelecekteki liderleri ve geleceği düşündüğünü belirtmiştir. Aynı zamanda topluma fayda sağlayan kişiler olarak tanımlamışlardır. Bunu destekler nitelikte olarak Hargreaves ve Fink'in (2003) sürdürülebilirliğin yedi ilkesini tanımladığı çalışmasında sürdürülebilir liderlerin, diğerlerin liderliğini de sürdürdüğü ve önemsendiğini ifade etmektedir. Başka bir çalışmada ise sürdürülebilir liderlikte bireysel çıkarların ötesinde ekonomik, çevresel ve sosyal konulara önem vermek gerektiği ifade edilmektedir (Ferdig, 2007). Diğer bir çalışmada Gerard, McMillan ve D'Annunzio-Green, (2017), sürdürülebilir liderliğin başarılı kurumlarda liderliğin toplumsal açılarına da önem veren liderlik türü olduğunu belirtmektedir. Bu bilgiler ışığında katılımcıların sürdürülebilirlik liderlik ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların alan yazını desteklediği görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin katılımcılar için ne ifade ettiğine yönelik sorulara katılımcıların çevreye, topluma duyarlı ve faydalı bir kurumsal yapıdan bahsettiği görülmektedir. Aynı zamanda toplum için fayda sağlamak şeklinde ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde Şeker ve Şengür (2022), kurumsal sürdürülebilirliğin amacının toplum için fayda sağlamak olduğunu belirtmektedir. Başka bir araştırmada ise, şirketlerinin kâr maksimizasyonunun yanında topluma karşı görevlerinin olduğuna değinilmektedir (Jung vd., 2018). Diğer bir ifadeyle kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelerin büyümelerinin dışında toplumsal sorunlara duyarlı olmaları gerektiğinin bilincinde olunması gerekmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007). Tüm bu belirtilen ifadeler bağlamında katılımcıların görüşlerinin literatürle benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

İşletmelerinde ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ne olduğuna yönelik sorulara katılımcılar genel anlamda ekonomik göstergelere değinmişlerdir. Ekonomik sürdürülebilirliğin öneminden bahsetmişlerdir. Ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri olarak, bütçe ayarlaması, istihdam, gelir gider dengelerine önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde ekonomik sürdürülebilirliğin ekonomik sistemin sürdürülebilir olmasından bahsedildiği görülmektedir (Basiago, 1998). Diğer yandan işletmelerin büyümesi, kârlılık ve istihdam sağlanması açısından ekonomik sürdürülebilirliğin sürdürülebilirlik boyutları arasında en önemlisi olduğu düşünülmektedir (Azapagic, 2003). Bu noktadan hareketle, katılımcıların uyguladığı ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinin literatürle benzerlik gösterdiği ve farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Katılımcılardan sadece bir tanesinin bu konuda algılamalarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik açıdan sürdürülebilirlik faaliyetlerine güneş enerji sistemi cevabını vermiştir. Fakat güneş enerji sistemleri çevresel sürdürülebilirlik boyutları altında örneklendirilmesinin daha uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çevresel açıdan sürdürülebilirlik faaliyetleri nelerdir sorusuna katılımcılar, geri dönüşüm, atık ayrıştırma, elektrikli araçlar, karbon ayak izi uygulamaları gibi çevreye faydalı ve zarar içermeyen uygulamaların olduğunu belirtmiştir. Bu cevaplar ışığında literatürde, Yalçın ve Karakaş (2019) çevresel sürdürülebilirliği, işletmeleri hedeflerine çevreye zarar vermeden ulaşmaları şeklinde tanımlamaktadır. Bununla birlikte Mumcu ve Bakoğlu (2021) çevresel sürdürülebilirliği enerji tüketimine, atık yönetimine dikkat ederek ve karbon salınımlarını göz önüne alarak bunların etkilerini en az olacak şekilde sağlamak ve gelecekte yer alacak nesile daha temiz bir dünya bırakmak amacı şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir çalışmada ise işletmelerin tüm süreçlerinde atık ve zararlı salınımlara önlem olarak doğal kaynaklara önem vermek ve gelecek nesillerin refahına katkıda bulunmak şeklinde ifade edilmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında katılımcıların uygulamalarının literatürü desteklediği ve benzerlik gösterdiği görülmektedir.

İşletmelerinde sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin neler olduğu sorusuna ise 14 katılımcı çalışanlarına yönelik olan sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri yaptıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan 5 katılımcı ise deprem bölgelerine yardımlar, yerel toplum desteği, engelli bireylere yönelik destekler yapıldığı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Literatürde sosyal sürdürülebilirliğin sadece topluma yönelik değil işletmenin tüm paydaşlarına yönelik yapıldığı ifade edilmektedir (Uzden ve Bozkurt, 2023). Diğer bir deyişle sosyal sürdürülebilirliğin, sadece toplumsal faydaya değil çalışanların sağlık ve refahlarını geliştirmeye yönelik olduğunu da belirtmek mümkündür (Saunila vd., 2019). Bu nedenden dolayı katılımcıların sosyal sürdürülebilirlik konusunda farkındalıklarının yüksek olduğu fakat sadece çalışanlarına yönelik faaliyetlerde buldukları bulgusuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak verilerin analizi sonucunda aile işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğe yatkın oldukları, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda farkındalıklarının yüksek olduğu ve sürdürülebilirlik uygulamalarının literatürle benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Fakat kurumsal sürdürülebilirlik

boyutlarından olan sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının sadece çalışanlara yönelik uygulandığı, topluma ve çevreye yönelik faaliyetlerin az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılara bazı öneriler sunmak mümkündür;

- Sürdürülebilirlik faaliyetlerine çalışanların da dahil edilmesi önerilebilir. Tüm projelerde çalışanlarla beraber yer alınması aidiyet ve motivasyonu artırır.
- Hem yöneticilerin hem çalışanların belirli periyotlarda sürdürülebilirlik eğitimleri alması önerilebilir
- Çalışanlara yönelik uygulanan sürdürülebilirlik faaliyetleri dışında topluma yönelik faaliyetlerin de uygulanması tavsiye edilebilir
- İşletmelerinde sürdürülebilirlik departmanı olmayan şirketlerin sürdürülebilirlik uzmanı istihdam edip sürdürülebilirlik departmanı oluşturulabilir. Bu departman sadece sürdürülebilirliği yönetmek ile ilgilenmelidir.

Kaynakça

- Aggarwal, P. (2013). Impact of sustainability performance of company on its financial performance: A study of listed Indian companies. *Global Journal of Management and Business Research (C: Finance) Volume, 13*.
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. *E Journal of Organizational Learning & Leadership, 11(1)*.
- Alp, İ., Öztel, A. ve Köse, M.S. 2015. Entropi Tabanlı Maut Yöntemi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,11(2), 65-81.
- Arovic, A. (2018). Sürdürülebilir liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership, 39(3)*, 5-15.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection, 81(5)*, 303-316.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2023). The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organisational resilience. *Journal of Management Control, 34(2)*, 167-200.
- Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 11(1)*, 193-207.
- Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist, 19(2)*, 145-161.
- Başfıncı, Ç. Ş. (2008). Bir pazarlama iletişim medyası olarak web ortamında içerik analizi yapmanın güçlükleri ve olası çözüm önerileri. *Yönetim, 61*, 52-71.
- Bulmer, E., Roca, M. R., & Blas, J. (2022). Sustainable leadership in project management: The need for a new kind of leadership. *Highlights of Sustainability, 1(14)*, 224-232.
- Burns, H. L. (2016). Learning sustainability leadership: An action research study of a graduate leadership course. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning, 10(2)*, n2.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation, 9(1)*, n1.
- Çetin, M., & Şeyda, B. A. Ş. (2021). Kurum kültürünün devam ettirilmesinde sürdürülebilir liderlik. *OPUS International Journal of Society Researches, 18(44)*, 8232-8260.
- Doğru, G. (2012). *Kurumsal sürdürülebilirlikte stratejik insan kaynakları yönetiminin rolü* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and Enviroment*, 130- 141.
- Engin, E., & Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma Ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 85-94.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne university press.
- Günel, T. (2017). *Kurumsal kuram perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi delta kappan*, 84(9), 693-700.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Jung, S., Nam, C., Yang, D. H., & Kim, S. (2018). Does corporate sustainability performance increase corporate financial performance? Focusing on the information and communication technology industry in Korea. *Sustainable Development*, 26(3), 243-254.
- Kavut, L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Çevresel Raporlama: Imkb 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 9-43.
- Langton, N., & Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2016). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*. Pearson Prentice Hall.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). Eğitim yönetimi kavramlar ve uygulamaları. *Baskı (Çev. Ed. G. Arastaman)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121, 373-383.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112, 369-384.
- Miirö, F., Othman, A., & Ibrahim, M. B. (2017). Analysing the relationship between sustainable leadership, talent management and organization health as predictors of university transformation.

- Mumcu, A. Y., & Bakoğlu, R. (2021). Otomotiv Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Eşbenzeşmesi Üzerine Bir Araştırma: Bmw, Ford, Toyota Örneği. *Global Journal Of Economics And Business Studies*, 11(21), 48-59.
- Öcek, C., Ünlübulduk, S. N., & Karadeniz, E. (2021). Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal başarısızlık riski: Borsa İstanbul'da işlem gören konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (92), 21-46.
- Önder, Ş. (2017). İşletme Karlılığına Kurumsal Sürdürülebilirliğin Etkisi: Bist'te Bir Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(4), 937-956.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Öztel, A., Köse, M. S., & Aytekin, İ. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için çok kriterli bir çerçeve: Henkel örneği. *Journal of History Culture and Art Research*, 1(4), 32-44.
- Pelinescu, E., & Rădulescu, M. (2011). New Times, New Economy... A New Born Leader: The Eco-Leader. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 4(1).
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11(3), 135-146.
- Sak, A. F., & Dalgat, H. (2020). Kurumsal sürdürülebilirliğin firmaların finansal performansına etkisi: BIST kurumsal sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (85), 173-186.
- Sarikaya, M., & Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: Kurumsal vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 221-233.
- Saunila, M., Nasiri, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Smart technologies and corporate sustainability: The mediation effect of corporate sustainability strategy. *Computers in Industry*, 108, 178-185.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), 936-960.
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. In *Forum scientiae oeconomia*. (Vol. 2, No. 1, pp. 81-93). Wydawnictwo Naukowe WSB.
- Şeker, Y., & Şengür, E. (2022). Çevresel, Sosyal Ve Kurumsal Yönetim (Esg) Performansı: Uluslararası Bir Araştırma. *Journal Of Accounting And Taxation Studies*, 15(2), 349-387.
- Taşçı, G., & Titrek, O. (2019). Evaluation of lifelong learning centers in higher education: a sustainable leadership perspective. *Sustainability*, 12(1), 22.

- Tekindal, M., & Arsu, Ş. U. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-172.
- Türker, E. (2021). *İnşaat firmalarında sürdürülebilirlik stratejilerinin; firma rekabet gücüne ve firma sürdürülebilirlik performansına etkisinin araştırılması* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Uzden, K., & Bozkurt, Ö. (2023). Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankaların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 185-210.
- Wang, X., Van Wart, M., & Lebrede, N. (2014). Sustainability leadership in a local government context: The administrator's role in the process. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 339-364.
- Wilson, A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard (2014+)*, 29(34), 38.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.
- Wong, L., & Avery, G. C. (2009). Transforming organisations towards sustainable practices. *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences*, 4(1), 397-408.
- Yalçın, N., & Karakaş, E. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlik performans analizinde CRITIC-EDAS yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 34(4), 147-162.
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri/concept of sustainability and sustainable production strategies for business practices. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.