

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN  
SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNE ETKİSİ: BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
ENDEKSİNDE YER ALAN FİRMALAR  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Safa ACAR

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Eylül, 2021

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: BIST  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDE YER ALAN  
FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Safa ACAR**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

**AFYONKARAHİSAR 2021**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum **“Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/09/2021

İmza

Safa ACAR

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENSTİTÜ ONAYI**

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı- Soyadı</b>	Safa ACAR
	<b>Numarası</b>	170674106
	<b>Anabilim Dalı</b>	İşletme
	<b>Programı</b>	İşletme
	<b>Program Düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
<b>Tezin Başlığı</b>	Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b>	06/09/2021	
<b>Tez Savunma Sınav Saati</b>	11:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

*Prof. Dr. Elbeyi PELİT*  
**MÜDÜR**

## ÖZET

# ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDE YER ALAN FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Safa ACAR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Eylül, 2021

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

İşletmeler için insan kaynakları, önemli rekabet avantajlarından birisidir. Kritik insan kaynaklarının işletmeye kazandırılması ve elde tutulması sayesinde işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajı artmaktadır. Ancak işletmelerin karşılaştıkları çevresel belirsizlik sebebiyle diğer kaynaklar kadar insan kaynakları da etkilenmektedir. İşletmeler, örgütsel öğrenme sürecinde çevresel belirsizlik ile mücadelede önemli katkılar elde etmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında çevresel belirsizlik ile mücadele de örgütsel öğrenme önemli bir katkı olarak düşünülmektedir.

Bu çalışma örgütsel öğrenmenin, işletmelerde uygulanan sürdürülebilir İKY uygulamalarına etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda BİST sürdürülebilir endeksinde yer alan 58 firmada insan kaynakları uzmanı olarak çalışan 132 çalışanın katılımıyla nicel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler korelasyon, regresyon, t testi ve ANOVA testlerine tabi tutularak örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir İKY arasındaki ilişki, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir İKY üzerindeki etkisi ve demografik değişkenlerin sürdürülebilir İKY algısındaki etkisi tespit edilmek istenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir İKY alt faktörlerinden çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt faktörünü, işletme içi bilgi paylaşımı alt faktörünün, çevreye duyarlılık alt faktörünü ise öğrenmeye olan kararlılık alt faktörünün anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, aynı zamanda çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt faktörünü açık fikirlilik alt faktörü, çevreye duyarlılık alt faktörünü ise paylaşılan vizyon alt faktörü anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Değişkenlerin sürdürülebilir İKY algısı üzerindeki etkilerine bakıldığında, esneklik uygulamalarının algısının üzerinde yaş faktörünün etkisinin olduğu, kağıtsız-dijital süreçler alt faktörünün algısının üzerinde ise yaş ve eğitim değişkenlerinin etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasında zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A RESEARCH ON COMPANIES IN BIST SUSTAINABILITY INDEX

Safa ACAR

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

September, 2021

Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Human resources for businesses are one of the important competitive advantages. Thanks to the acquisition and retention of critical human resources, the competitive advantage of enterprises increases. However, due to the environmental uncertainty faced by businesses, human resources are affected as much as other resources. Businesses make significant contributions to the fight against environmental uncertainty in the organizational learning process. For this reason, organizational learning is considered as an important contribution to combating environmental uncertainty in ensuring the sustainability of human resources management.

This study was prepared to examine the effect of organizational learning on sustainable HRM practices applied in businesses. For this purpose, a quantitative study was conducted with the participation of 132 employees working as human resources specialists in 58 companies included in the BIST sustainable index. The data obtained from the participants were subjected to correlation, regression, t-test and ANOVA tests to determine the relationship between organizational learning and sustainable HRM, the effect of organizational learning on sustainable HRM and the effect of demographic variables on the perception of sustainable HRM.

According to the findings obtained, the sub-factors of sustainable HRM, working conditions, employee development and happiness sub-factor, in-house knowledge sharing sub-factor, environmental sensitivity sub-factor and determination to learn sub-factor significantly and positively affect, at the same time, working conditions, employee development and It was seen that the happiness sub-factor was affected by the open-mindedness sub-factor and the environmental sensitivity sub-factor was significantly and negatively affected by the shared vision sub-factor. Considering the effects of the variables on the perception of sustainable HRM, it was concluded that the age factor had an effect on the perception of flexibility practices, while the age and education variables had an effect on the perception of the paperless-digital processes sub-factor. As a result, it was concluded that there is a weak relationship between organizational learning and sustainable human resource management.

**Keywords:** Sustainability, human resources management, sustainable human resources management, organizational learning, learning organizations.

## ÖN SÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkma sürecinde ve tamamlanmasında desteğini her zaman yanımda hissettiğim, önerileri, tecrübeleri ve katkıları ile çok önemli bir motivasyon kaynağı olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması boyunca sağlamış oldukları öneriler, katkılar ve manevi destekleri ile yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya ve Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, ve savunma sürecinde çok değerli katkıları ve önerileri ile desteklerini hissettiğim Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN ve Doktor Öğretim Üyesi Ender TUNÇER HELVACIOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Doktora tez kapsamında hazırlanan anket çalışmasına önemli katkılar sağlayan BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların değerli çalışanlarına da çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreçte beni sonsuz destekleyen eşime, çocuklarıma, anneme ve babama çok teşekkür ederim.

Safa ACAR

2021, Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

YEMİN METNİ .....	ii
ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI .....</b>	<b>7</b>
1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ KÖKENLERİ.....	9
1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMI .....	15
<b>2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLİŞKİLİ KURAMLAR.....</b>	<b>21</b>
2.1. SİSTEM YAKLAŞIMI .....	22
2.2. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM .....	24
2.3. KURUMSALLIK KURAMI.....	27
2.4. PAYDAŞ KURAMI.....	29
<b>3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....</b>	<b>31</b>
3.1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	37
3.2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMLARI .....	42
3.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik.....	42
3.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	44
3.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik.....	45
<b>4. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>47</b>
4.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI .....	47
4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	53
4.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLENDİRİLEN KONULAR .....	58
4.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	59
4.3.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri.....	62
4.3.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi.....	66
4.3.4. Sürdürülebilir İş Sistemleri.....	68
4.3.5. Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi.....	72
4.3.6. Endüstri 4.0.....	73
4.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ AÇIKLAYICI YAKLAŞIMLAR .....	75
4.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ .....	76
4.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	89
4.6.1. Örgüt Stratejisi.....	89
4.6.2. Örgüt Kültürü .....	90
4.6.3. Liderlik.....	92
4.6.4. Yetenek Yönetimi .....	93
4.6.5. Değişim Yönetimi .....	95



4.7. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARIN BULGULARI.....	97
--	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY İLİŞKİSİ

1. ÖĞRENME KAVRAMI.....	113
1.1. ÖĞRENME TANIMI VE ÖNEMİ .....	114
1.2. ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	116
1.2.1. Bireysel Öğrenme .....	116
1.2.2. Takım Düzeyinde Öğrenme.....	118
1.2.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme .....	120
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	121
2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI .....	121
2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖZELLİKLERİ .....	126
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ.....	127
2.3.1. Bilginin Edinimi .....	128
2.3.2. Bilginin Yayılması .....	129
2.3.3. Bilginin Yorumlanması.....	130
2.3.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi .....	131
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BİÇİMLERİ.....	131
2.4.1. Tek Döngülü (Adapte Edici) Öğrenme.....	133
2.4.2. Çift Döngülü (Üretici) Öğrenme .....	134
2.4.3. Üç döngülü (iki yönlü-ikincil) Öğrenme.....	136
2.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER .....	138
2.5.1. Öğrenen Örgüt Tanımı ve Özellikleri .....	140
2.5.2. Örgütleri Öğrenen Örgüt Olmaya Yönlendiren Sebepler.....	145
2.5.3. Öğrenen Örgüt Olma Aşamaları .....	146
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	150
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	159

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDEKİ FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	163
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	165
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	166
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	167
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	168
5.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ .....	169
5.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE VERİ TOPLAMA ARACI.....	171
5.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	174
6. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	176
6.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR .....	176
6.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	178
6.2.1. Sürdürülebilir İKY Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	178

6.2.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Güvenlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler...	188
6.3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	189
6.4. HİPOTEZ TESTLERİ.....	193
6.4.1. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusallık Probleminin Değerlendirilmesi.....	193
6.4.2. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	194
6.4.3. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Sürdürülebilir İstihdam Politikaları Faktörü Üzerindeki Etkisi .....	196
6.4.4. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Çevreye Duyarlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	197
6.4.5. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Esneklik Uygulamaları Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	198
6.4.6. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Kağıtsız-Dijital Süreçler Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	199
6.5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGISI ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ANALİZİ .....	201
6.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar.....	201
6.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar .....	202
6.5.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar .....	205
6.5.4. Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar .....	206
6.5.5. Çalıştığı Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar .....	208
6.6. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN ÖZETİ.....	209
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	211
KAYNAKÇA .....	231
EKLER.....	249

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlar .....	51
<b>Tablo 2.</b> Sürdürülebilir İKY ve Stratejik İKY Arasındaki Farklılıklar.....	62
<b>Tablo 3.</b> Literatürdeki Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	124
<b>Tablo 4:</b> Literatürdeki Öğrenen Örgüt Tanımları .....	141
<b>Tablo 5.</b> BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar.....	170
<b>Tablo 6.</b> Sürdürülebilir İKY Veri Setinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği .....	172
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları.....	173
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan İKY Uzmanlarına İlişkin Demografik Bulgular .....	176
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektörel Dağılımı .....	177
<b>Tablo 10.</b> Sürdürülebilir İKY Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	179
<b>Tablo 11.</b> Sürdürülebilir İKY Uygulamalarının İşletmelerdeki Varlık Durumlarına İlişkin Bulgular .....	182
<b>Tablo 12.</b> Sürdürülebilirlik Stratejisi ile Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Varlığı, İKY'nin Katkısı ve Bu Katkının Önemsizlik Düzeyine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	184
<b>Tablo 13.</b> Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici ve Kısıtlayıcı Güçlere İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	185
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	188
<b>Tablo 15.</b> Sürdürülebilir İnsan kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki .....	191
<b>Tablo 16.</b> Çoklu Doğrusallık Testi .....	194
<b>Tablo 17.</b> Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu Üzerindeki Etkisi .....	195
<b>Tablo 18.</b> Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Sürdürülebilir İstihdam Politikaları Üzerindeki Etkisi .....	196
<b>Tablo 19.</b> Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Çevreye Duyarlılık Üzerindeki Etkisi	197
<b>Tablo 20.</b> Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Esneklik Uygulamaları Üzerindeki Etkisi .....	199
<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kağıtsız-Dijital Süreçler Üzerindeki Etkisi.....	200
<b>Tablo 22.</b> Cinsiyet Yönünden t Testi Sonuçları.....	201
<b>Tablo 23.</b> Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	203
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Kâğıtsız-Dijital Süreçler Değişkenine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	204
<b>Tablo 25.</b> Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	205
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kâğıtsız-Dijital Süreçler Değişkenine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	206

<b>Tablo 27.</b> Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ...	207
<b>Tablo 28.</b> Çalıştığı Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	208
<b>Tablo 29.</b> Hipotez Testi Sonuçları .....	210

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Sürdürülebilirlik Kavramının Temelleri .....	19
Şekil 2. Zaugg, Blum ve Thom'un Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Modeli .....	77
Şekil 3. Gollan'ın İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli.....	78
Şekil 4. Ehnert'in Sürdürülebilir İKY Modeli.....	79
Şekil 5. De Prins'in Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi Modeli.....	81
Şekil 6. Jerome'un Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli.....	82
Şekil 7. Prins Beirendonck, Vos ve Segers'in Sürdürülebilir İKY'de ROC (Respect, Openness, Continuity) Modeli.....	83
Şekil 8. Balanced-Score Card Temelli Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Modeli.....	85
Şekil 9. Esen'in Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli .....	86
Şekil 10. Sürdürülebilir İKY İçin Olumsuz Dışsallığın Kavramsal Bir Modeli .....	88
Şekil 11. Tek Döngülü Öğrenme.....	134
Şekil 12. Çift Döngülü Öğrenme.....	136
Şekil 13. Üç Döngülü Öğrenme .....	138
Şekil 14. Araştırmanın Modeli .....	167
Şekil 15. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması.....	186
Şekil 16. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan Kısıtlayıcı Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması.....	187

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**%:** Yüzde

**&:** ve

**ANOVA:** Analysis of Variance

**BİST:** Borsa İstanbul

**Bkz.:** Bakınız

**BM:** Birleşmiş Milletler

**f:** Frekans

**F:** Varyans analizine (ANOVA) ilişki parametre

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**N:** Evren büyüklüğü

**n:** Örneklem büyüklüğü

**p:** Anlamlılık ( önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

**r:** Korelasyon Katsayısı

**s.s.:** Standart Sapma

**SİKY:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

**SÜİKY:** Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

**Vb.:** Ve benzeri

**$\bar{x}$ :** Aritmetik Ortalama

**VIF:** Variance Increasing Factor

**YPCS:** Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

## GİRİŞ

Geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan gelişmeler ve değişen koşullar rekabet ortamının zorlu bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Özellikle büyük nüfus artışları, doğal kaynakların yetersizliği, doğal çevrenin bilinçsiz bir şekilde tüketimi ve buna benzer çevresel problemlerin etkisi ile kaynakların sürdürülebilirliğine yönelik endişeler gün geçtikçe artış göstermekte ve önemini artırmaktadır. Canlıların hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaçları olan kaynakların sürdürülebilir bir biçimde sağlanması gerekmektedir. Dünya üzerinde yer alan bütün canlılar gibi işletmelerde de kaynakların sürdürülebilirliği çok önemli bir değerdir. Son yıllarda yönetim literatüründe çevresel korumaya yönelik çalışmaların önemini yanında sürdürülebilir kalkınma bilincindeki artışın etkisi ile sürdürülebilir kaynak yönetimi kavramı da yönetim araştırmalarında ve iş uygulamalarında artan bir ilgi görerek (Zhang vd., 2019: 1), özellikle 21. yüzyılda iş dünyası için kritik bir konu haline gelmiştir (Mazur, 2014: 159). Aynı zamanda sürdürülebilirlik fikri işletmelerin iş modellerinin temel itici gücü haline de gelmektedir (Arman, 2017: 1).

2000'lerin başından itibaren, yönetimin tüm alanları gibi insan kaynakları yönetimi alanı da sürdürülebilirlikten etkilenmiştir (Randev & Jha, 2019: 243). Diğer alanlarda gerçekleşen gelişmenin benzeri insan kaynakları yönetimi alanında da gerçekleşmiş ve sürdürülebilirlik kavramı insan kaynakları kavramı ile birlikte kullanılarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı gelişmiştir. İnsan kaynaklarının son yıllardaki gelişimine bakıldığında stratejik İKY, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir çalışma sistemlerinin devamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ortaya çıktığı düşünülebilir (Mazur, 2013: 43). Bu bakış açısıyla sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetiminin bir sonraki adımı olarak görülebilir (Randev & Jha, 2019: 242). Stratejik insan kaynakları yönetiminin ekonomik rasyonellik temelli bakış açısına sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi sayesinde sosyal sorumluluk, öz sorumluluk ve yenilik gibi kavramlar dâhil edilmiştir (Ehnert, 2009: 69). Üçlü sorumluluk yaklaşımı sayesinde çevresel bütünlük, ekonomik refah ve sosyal adalet arasında oluşturulan denge, yeni bir paradigmanın çıkmasına katkı sağlamıştır. Yeni paradigmaya göre, yönetim sürecinde sadece ekonomik çıktılar değil aynı zamanda sosyal ve insani çıktılar da yer alabilecektir. Bu yönüyle, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan bu paradigma

daha önceki paradigma olan stratejik insan kaynakları yönetimini tamamlayan bir yapıdadır (Macke & Genari, 2018: 806).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine kadar uzanan bu gelişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu değişim, işletmelerin zorlu rekabet ortamında önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak sahip oldukları insan kaynaklarına yönelmesine katkı sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile işletme arasında gerçekleşen ilişkide sürdürülebilirlik düşüncesi, uzun ömürlü olmak isteyen işletmeler için cazip bir odak noktası olarak düşünülebilir. Sürdürülebilirlik kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramını birleştiren bir yapı olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, literatürde; “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” (Mariappanadar, 2003; Mariappanadar & Kramar, 2014; Kramar, 2014), “İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği” (Gollan, 2000), “İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilir Yönetimi” (Ehnert, 2006; 2009; Ehnert & Harry, 2012) ve “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” (Ahmad, 2015) gibi farklı şekillerde kullanılmıştır (Zhang vd., 2019: 3).

Zaugg, Blum ve Thom (2001), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramını oluşturdukları bir model çerçevesinde üç amaçlı bir yapı olarak ifade etmiştir. Bu amaçlar, çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, bireysel sorumluluğu geliştirmek için katılımcı yönetim modellerini kullanmak ve uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak olarak sıralanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önem gösterdiği bir nokta öğrenme düzeylerinde meydana gelmiştir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı yaygın olarak performans, yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışan memnuniyeti, iş yoğunlaştırma, çalışan memnuniyeti ve sağlığa zarar gibi açılardan incelenirken (Acar ve Özutku, 2021: 604) örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili ilişkinin belirlenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple sürdürülebilir İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesinin işletmeler açısından bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

İşletmeler hayatlarını devam ettirebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynaklar, işletmenin içerisinde yer aldığı çevreden sağlandığı için çevresel belirsizlik, kaynakların sürdürülebilirliği üzerinde etkilidir. İşletmelerin içinde buldukları çevrenin giderek daha karmaşık bir yapıya dönüşmesi ve ortaya çıkan çevresel belirsizlik, işletmelerin yaşamları üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmakta



ve işletmeleri bu durumla baş edebilecek değişimlere yöneltmektedir (Leblebici, 2004: 286). Çevresel belirsizlik kavramına bakıldığında, özellikle organizasyon tasarımı teorilerinin en temel kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Süder, 1991: 120-122). Çevrenin zamanla kendisine daha uyumlu olan sistemleri seçerek diğerlerini elimine etmesi, işletmelerin çevresel belirsizliklere karşı kendini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Naktiyok, 2000: 202).

İşletmeler içinde buldukları çevresel belirsizlik sebebiyle gelecekteki olayların gerçekleşme ihtimallerini tam olarak kestirememekte, neden sonuç ilişkisinin bilgilerine ulaşmamakta ve alınan kararların sonuçlarının ne olacağını tahmin edememektedirler. Özellikle işletmelerin içinde buldukları hızlı değişim ortamı çevresel belirsizliğin en önemli kaynaklarından birisidir. Ortaya çıkan çevresel belirsizliğin sebebinin belirlenmesi işletme için önemli bir adım olarak kabul edilebilir. İşletmenin içinde bulunduğu çevreyi analiz ederek neye ihtiyacı olduğu ile ilgili çalışmalar yapması, çevresel belirsizliğin sebebinin tespit noktasında faydalı olmaktadır. Bu konuda işletmenin kararlı adımlar atması sonca daha hızlı yoldan ulaşmayı sağlamaktadır. Çevresel belirsizlik, işletmenin stratejik planlarına ve stratejik uygulamalarına olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Bu durumun etkisi ile işletme yöneticileri gereksiz zaman, para ve kaynak harcamaları yapabilirler. Çevre konusunda belirsizlikten kurtulan yöneticiler ise daha güvenli olarak kararlarını verebilmektedirler (Süder, 1991: 120-124). Çevresel belirsizliklerle baş etmesini öğrenen işletmeler çevrenin olumsuz etkilerinden kurutulabilir bir yapı elde edebileceklerdir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için gerekli değişimi yaşayabilmeleri için, işletme yapısının, stratejisinin ve süreçlerinin bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler büyük değişim ve dönüşümler sonucunda öğrenen bir özellik kazanarak, yenilikçi ve güncel olabilmeyi başarmaktadırlar (Naktiyok, 2000: 202).

Örgütsel öğrenme ise belirsizliği azaltan bir etkiye sahip olduğu için, kaynak belirsizliğini azaltma ve kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir katkısının olduğu düşünülmektedir. İşletmeler için büyük bir önemi olan kaynak sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesinde katkısı olduğu düşünüldüğünden dolayı bu çalışmada örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Örgütsel öğrenme, tarihsel olarak 1963 yılında Cyert ve March tarafından ortaya atılan bir kavram gibi görülse de (Dawes, 2003: 2), esas hareketliliğini 1990'lı yıllarda

kazanan bir kavramdır. Peter Senge tarafından 1990 yılında kaleme alınan “5. Disiplin (The Fifth Dicipline)” kitabı örgütsel öğrenme kavramının netleştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Öğrenme kavramına bakıldığında ekonomistlerin bakış açılarıyla yönetim ve işletmecilerin bakış açısında ortaya çıkan farklılık örgütsel öğrenmenin önemine vurgu yapar. Ekonomistler öğrenme kavramını, faaliyetlerde gerçekleşen basit, ölçülebilir gelişmeler olarak ifade ederlerken, yönetim ve işletme kapsamında öğrenme faaliyeti, sürdürülebilir rekabet verimliliği ile eşleştirilmektedir (Dodgson, 1993: 376). Bu çerçevede örgütsel öğrenme, örgütsel etkinliği artırmayı hedefleyen çalışmalar yürütmek amacıyla potansiyel insan emeğini her bir araçla donatmayı sağlamak için önemli bir süreçtir (Mukhtar, 2011: 41).

Uzun ömürlü olmak için yoğun çabalar harcayan işletmeler için sürdürülebilir bir insan kaynağına sahip olmak hayati derecede önemli bir odak noktası olarak kabul edilebilir. Bu sebeple işletmeler, insan kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlamak adına farklı yöntemler uygulamak zorunda kalabilmektedirler. Özellikle çalışanların işe alım süreçlerinde, kariyer planlamalarında ve kişisel gelişimlerinde farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Bu yöntemlerden birinin örgütsel öğrenme süreci olduğu söylenebilir. İşletmeler çalışanlarının bireysel gelişimlerine ve eğitimlerine destek vererek örgütsel düzeyde bir eğitim yapısı ortaya koyarak çalışanların daha yetenekli olabilmelerine imkân sağlayarak çalışan gelişimini sağlarlar. Bu sayede sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik destek sağlanabilir. Endüstri içerisinde rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine önem verdikleri sürece rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Bu verimi elde edebilmek için de örgütsel öğrenmenin ve öğrenen örgüt olmanın önemi vurgulanmalıdır.

Verilen bilgiler kapsamında araştırmanın ana amacı, örgütsel öğrenme kavramının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda alt amaçlar olarak ulusal bağlamda büyük firmalardaki söz konusu uygulamalarla ilgili mevcut durumu ortaya koymak, işletmelerdeki örgütsel öğrenme düzeylerinde gerçekleşen değişimlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemek ve literatürdeki nicel çalışma eksikliğini azaltılmasına katkı sağlamak olarak sıralanabilir. Ayrıca çalışmanın alt amaçları kapsamında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”,

“çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları” ve “kağıtsız- dijital süreçler” üzerinde örgütsel öğrenme alt boyutlarının etkilerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer alt amacı da çalışma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem yılı ve çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri faktörleri kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algılarında oluşabilecek değişimlerin tespit edilmesidir.

Bu çerçevede BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmalarda çalışan insan kaynakları uzmanlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Ehnert ve Harry’in (2012: 231) vurguladığı üzere, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürünün gideceği yönü ampirik çalışmaların sağladığı katkı ortaya koyacaktır. Bu sebeple çalışma sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alanında yapılan nicel çalışma eksikliğini giderilmesine katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca daha önce analizi yapılmamış olan örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenerek alan yazına önemli bir katkıda bulunmaktadır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve örgütsel öğrenme ile ilgili bilgilerin ardından çalışmanın yapısı hakkında bilgiler verilecektir. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle, sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konuları kuramsal olarak incelenmiş ve bu çerçevede sürdürülebilirlik konusunun kökeni, tanımı ve ilişkili olduğu diğer kuramlar incelenmiştir. Devamında kurumsal sürdürülebilirlik kavramı incelenerek işletmeler açısından önemi ve ortaya konulan yaklaşımlar incelenmiştir. Ardından sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusu kökenleri, tanımı, kavramı, açıklayıcı yaklaşımlar, mantıksal çerçeve ve kuramsal yapısı kapsamında incelenip ilişkili olduğu ve etkileyen faktörler detaylandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde öğrenme, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları incelenmiştir. Öncelikle öğrenme kavramının tanımı, önemi ve düzeyleri incelenmiştir. Daha sonra örgütsel öğrenme kavramının tanımı, özellikleri, örgütsel öğrenme süreci ve biçimleri detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. Ardından öğrenen organizasyon kavramına odaklanılarak, öğrenen organizasyon kavramının tanımı, özellikleri, örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten sebepleri ve öğrenen örgüt olma aşamaları ayrıntılı olarak ifade edilmiştir. Bölümün devamında ise örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine etkisinin incelendiği bir araştırma yer almaktadır. Bu çerçevede öncelikle araştırmanın amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları ile araştırma hipotezleri ve araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Çalışmanın devamında yer alan bulgular kısmında ise öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiş ve devamında veri seti ve veri toplama araçları hakkında bilgiler verilerek geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ve değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Devamında ise değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği analizler gerçekleştirilerek, hipotez testleri yapılmıştır. Bu analizler kapsamında örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ardından, demografik değişkenlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı üzerindeki etkilerinin incelendiği kısım yer almaktadır.

Son olarak, yapılan analizlerin ortaya koyduğu bulgular değerlendirilerek araştırma sonuçları tartışılmış ve uygulayıcılara, insan kaynakları uzmanlarına ve insan kaynakları yöneticilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca gelecekteki çalışmalar için araştırmacılara da çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (SÜİKY) ile yakından ilişkili olan tanımlar, kavramlar ve modeller tartışılmıştır. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi düşüncesi sürdürülebilirlik kavramının etkisi üzerinde oluşum ve gelişim gösteren bir kavramdır. Bu sebeple, konunun daha net bir biçimde anlaşılabilmesi adına öncelikle, sürdürülebilirlik kavramı; tanım, tarihsel gelişim ve köken yönleriyle ayrıntılı olarak ele alınmış, devamında sürdürülebilirlik ile işletme arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için kurumsal sürdürülebilirlik kavramının tanımı ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili yaklaşımlar incelenmiştir.

İşletme ile sürdürülebilirlik kavramının ilişkisi tartışıldıktan sonra, işletmenin diğer alanlarında ortaya çıkan gelişimler gibi insan kaynakları yönetiminde de sürdürülebilirlik temelli gelişmelerin neler olduğu noktasına odaklanılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği fikrinin ortaya çıkması ve insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirliğin uygulanması düşüncesinin temellerinin neler olduğu incelenmiştir. Devamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımlamalar, konular, modeller ve teoriler tartışılmıştır.

### 1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Son dönemlerde, herhangi bir günlük gazetede ya da kamusal yayında kolaylıkla “sürdürülebilirlik (sustainability)” kelimesi ile karşılaşılabilir. Ekonominin gelişimine paralel olarak neredeyse bütün sektörlerde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir olmak ya da en azından sürdürülebilir olmaya yönelik çalışmalar yapmak gerektiği düşünülmektedir (Fischler, 2014: 13). Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar bir zamanların “özgürlük” ve “demokrasi” çığlıkları kadar (Basiago, 1995: 109) çoğalmış ve son otuz yılda büyük gelişme göstermiş (Kramar, 2014), ancak son dönemlerde hala “sıcak bir konu” (Wilkinson, 2005) ve “21. yüzyılın mantrası<sup>1</sup>” (Dyllick & Hockerts, 2002) olmaya devam etmektedir. Bir kavram olarak sürdürülebilirlik terimi, “uzun vadeli”, “dayanıklı”, “sağlam” veya “sistematik” gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Esfahani vd., 2017: 196,197). Bugün itibarıyla sürdürülebilirlik, bir bütün olarak bilimsel alanlarda ve özellikle çevre alanında en çok kullanılan terimlerden

---

<sup>1</sup> İnsanın düşündüğü ve onu düşünmeye yönlendiren şey

biridir. Bunun en büyük sebebi ise, mevcut söylemlerde bugün için çok popüler olan böyle bir ifadenin sistematik olarak bütün alanlara dağılması gösterilebilir (Filho, 2000: 9). Sürdürülebilirlik ile ilgilenmenin genel olarak birçok sebebi vardır. Bunlar arasında, toplumların on yıllardır boğuştuğu küreselleşme, iklim değişikliği, dünyanın belli bölgelerindeki nüfus artışları, bazı bölgelerindeki yaşlanma, kaynak kıtlığında artış ve biyolojik çeşitliliğin azalması gibi mevcut küresel sorunlar ve bunların yanında ekonomik, sosyal ve toplumsal modellerin bu problemlere çözüm bulamamaya başlaması yer almaktadır (Fischler, 2014: 13). İnsanın faaliyetleri sonucu doğa ve sosyal sistemler üzerindeki olumsuz etkiler sebebiyle mevcut çözüm önerilerinin ihtiyaçları karşılamada yetersiz bir noktaya gelmelerine sebep olmaktadır. Bu ortaya çıkan sorunların çözüm ise genel olarak tek bir kavramda saklıdır. O kavram çoğunlukla “sürdürülebilirlik” olarak düşünülmektedir. İnsanlar, kurumlar ve genel olarak toplumlar sürdürülebilirlik stratejisini uygulayarak bu olumsuz etkilerin önüne geçmeyi amaçlamaktadırlar (Thatcher & Yeow, 2016: 1). Sürdürülebilirlik kavramı toplumsal ve çevresel entropiye bir alternatif olarak geliştirilmiştir (Basiago, 1995: 109).

Sürdürülebilirlik kavramı zaman içerisinde birçok değişim geçirmiştir. Ancak bu değişimde etkisi olan gelişme ise 1987 yılında Birleşmiş Milletler [BM] Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz” başlıklı Brundtland Raporu’na dayandırılabilir (Şen vd., 2018: 1). Raporda sürdürülebilirliğin önemine vurgu yapılarak yapılan sürdürülebilir kalkınma tanımı da sürdürülebilirlik kavramının toplum bilincinde önemli bir yer tutmasına katkı sağlamıştır (Basiago, 1995: 111). Brundtland raporunda yer alan “Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir kalkınmadır.” tanımı, sürdürülebilir kalkınma kavramına önemli derecede netlik kazandırmıştır (Fischler, 2014: 14).

Son dönemlerde ortaya çıkan bir diğer gelişme de sürdürülebilirlik kavramının sosyal boyutuna odaklanmaktadır. Bu çalışmanın da odak noktasını teşkil eden sürdürülebilirliğin sosyal boyutu çerçevesinde ortaya çıkan tartışmalar işletmelerin sürdürülebilirliği kapsamında İnsan kaynakları yönetimini etkilemeye başlamıştır. Bu çerçevede, insan kaynakları (İK) konularıyla bağlantılı olan sürdürülebilirlik kavramına olan ilginin artmasına katkıda bulunan gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmeler, insan kaynakları geliştirme, sağlık ve istihdam edilebilirlik gibi insan kaynakları yönetiminin temel konularında sürdürülebilirlik fikrinin etkilerini

araştırmaya başlamışlardır (Ehnert, 2009: 2,3). Kurumsal pratiklerde, sürdürülebilirliğin sosyal boyutu kapsamında, en iyi yetenekleri işe almak ve elde tutmak, kritik yetkinlikler geliştirmek, motivasyon, olağanüstü performanslar için sağlanan teşvikler, istihdam edilebilirlik, yaşam boyu öğrenme, demografik eğilimler, yaşlanan iş gücü, çalışan sağlığı, güvenlik, yaşam kalitesi, iş-yaşam dengesi, adalet ve etik dikkat çekici bir biçimde önem kazanmıştır (Ehnert, 2009: 5). Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ile ilgili olarak yürütülen ilk çalışma (Ehnert, 2009: 6) Zaugg ve arkadaşları'na (2001) aittir ve insan kaynakları ile sürdürülebilirlik arasında bir bağ kurularak işletmelerde çalışanların; 1) istihdam edilebilirliğini artırmak, 2) bireysel sorumluluğu geliştirmek için katılımcı yönetim modellerini kullanmak ve 3) uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak için sürdürülebilirlik kavramı üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmanın da dayandığı Zaugg ve arkadaşları'nın (2001) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modeli çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Çalışmanın devam eden kısımlarında, ilk önce sürdürülebilirlik kavramının kuramsal temelleri incelenmiş ve devamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimine yönelik incelemeler yapılmıştır.

### 1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ KÖKENLERİ

İnsanoğlunun içinde yer aldığı doğayı anlama ve anlamlandırma süreci çok eski dönemlere kadar götürülebilir. Bu uzun süreç boyunca insanoğlu gerek teknolojik gerek bilimsel gelişmeleri kullanarak doğadan elde ettiği doğal kaynakları yoğun bir biçimde kullanabilmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı ise insanın, doğal kaynakları elde ettiği doğaya karşı farklı bir bakış açısı geliştirmesine gerek olduğu fikrini ortaya çıkarmıştır (Teksöz, 2014: 73). Son dönemlerin sürdürülebilirlik problemleri olarak kabul edilen çölleşme, toprağın verimsizleşmesi ve tuzluluk oranının artması gibi problemler antik Mısır, Mezopotamya ve Antik Yunan medeniyetlerinde de görülmüştü. Milattan önceki medeniyetlerin döneminde yaşayan Platon, Columella ve Strabo gibi filozoflar bu problemlerin kaynağı olarak çiftçilik, ağaç kesme ve madencilik gibi insan kaynaklı faaliyetler sebebiyle çevrede oluşan bozulmanın olduğunu belirtmişlerdir (Bilgili, 2017: 560; Du Pisani, 2006: 85). Bu dönemin ardından sürdürülebilirlik fikri gün geçtikçe daha önemli bir konuma ulaşmıştır.

Sürdürülebilirlik tarihine bakıldığında temel amacın insan toplumunun refahı, doğal kaynakların yeterliliği ve Dünya'da bulunan ekosistemlerin devamlılığı ile ilgili

olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik kelime anlamı olarak sürekliliği ifade ettiği için, yenilenebilir kaynakların geliştirilmesinde de temel odak noktası olarak kabul edilmektedir (Vehkamaki, 2005: 1).

Sürdürülebilirlik düşüncesi 12. Yüzyıl Almanya'sında yer alan Mauermünster manastırında ev idaresi ekonomik prensibi olarak yer almaktadır. Ama en önemli vurgu 16. ve 17. yüzyılda ormancılık ile ilgili hazırlanan düzenlemelerde yer almaktadır. Ormancılık alanında orman kaynaklarının sadece doğal jenerasyon ile geri kazanılabilecek düzeylerde kullanılması düşüncesi hâkim görüş olarak kabul görmüştür (Hülsmann & Grapp, 2005: 2). 1713 yılında Hans Carl von Carlowitz'in ormancılık ürünlerinin devamlılığı ile ilgili olarak yazdığı, "Sylvicultura Oeconomica" adlı kitapta da sürdürülebilirlik kelimesinin ilk kökenlerini bulmak mümkündür. Carlowitz yazdığı kitapta sürdürülebilirlik kelimesinin Almanca karşılığına denk gelen "*nachhaltigkeit*" kelimesini kullanmıştır.

Orman ürünleri neredeyse 18. yüzyıla kadar hem inşaat malzemesi olarak hem de yakıt olarak önemli bir hammadde ve üretim materyali olarak kabul edilmekteydi. 18. Yüzyılda gemi inşası madencilik ve diğer birçok alanda kullanılan ağaç ürünleri nedeniyle, odun sıkıntısı Avrupa'da gerçek bir tehlike oluşturmaya başladı. Böyle bir kıtlığın varlığının insanları tehdit etmeye başlaması sebebiyle oluşan büyük korku bugün konuşulan sürdürülebilirlik düşüncesi ile benzer bir şekilde doğal kaynakların şimdiki ve gelecekteki nesillerin kullanabileceği düzeyde sorumlu kullanmanın ortaya atıldığı bir düşünce tarzını teşvik etmiştir (Pisani, 2006: 85).

18. yüzyılın getirdiği değişimler sebebiyle oluşan nüfus artışı, enerji ihtiyacını daha da artırmış ve bu tür problemlerin çözülmesi yönünde devrim niteliğinde adımlar atma ihtiyacını gündeme getirmiştir. Özellikle İngiltere merkezli olarak ortaya çıkan sanayi devrimi geleneksel enerji kaynağı olarak kullanılan odun yerine kömürün geçmesine yol açmıştır (Bilgili, 2017: 560). 19. yüzyılın ortalarına doğru sürdürülebilir verimlilik düşüncesinin sadece orman ürünleri ile kısıtlanmaması gerektiği aynı zamanda ekonomilerde yer alan stokların büyümeleri konusunda da kullanılması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaya başlamıştır (Wiersum, 1995: 322). Sanayileşmenin etkisi ile kömür kullanımında artışlar yaşanmış, 19. yüzyıldan itibaren ise temel kullanım ürünü artık odun değil kömür olmuştur. Bu tarihlerden sonra, kömür önemli bir enerji kaynağı olarak kullanılmaya başlanmıştır. W. Stanley Jevons; 1866 yılında yaptığı araştırma sonucuna göre İngiltere kömür rezervlerinin 100 yıl içinde tükeneceği



sonucuna ulaşmıştır. Eğer bu durum devam eder ve israfa yol açan tüketim alışkanlığı terk edilmezse İngiltere'nin hâkim kömür endüstrinin kaybedileceğini ifade etmiştir. Bu sebeple, bu durumu kendi ifadeleriyle; “refahımızı sağlayan yakıtı korumanın her yolunu benimsemek zorundayız” şeklinde ifade ederek bu durumun önemini belirtmiştir (Pisani, 2006: 86).

Petrol ürünlerinin birincil enerji kaynağı olarak kullanılmaya başlanmasından itibaren ise petrol tüketiminde ciddi oranlarda artışlar meydana geldi. Bu artış sonucu sahip olunan petrol kaynaklarının tükenebileceği alarmı verilmeye başlandı. 20. Yüzyılın ilk yarısında bu konuda çalışmalar yapan Gifford Pinchot, G. A. Brender ve Brandis ve F. M. Jaeger gibi bilim adamları sürdürülebilirlik ile ilgili değerlerin önemine vurgu yapmıştır (Pisani, 2006: 86,87). Neredeyse 200 yıl boyunca sadece ormancılık ile ilgili bir terim olarak kalan sürdürülebilirlik kelimesi Club of Rome ve Limits to Growth (Büyümenin Sınırları) kitabının etkisi ile Dünya çapında yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Fischler, 2014: 14). Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma düşüncesine doğru giden ilk ve en ciddi çalışma olarak kabul edilebilir. Roma kulübü tarafından, Massachusetts Institute of Technology'de çalışan bir grup akademisyene hazırlattırılan ve 1960'lı yılların ikinci yarısında başlayan çalışma ancak 1972 yılında yayınlanabilmiştir. Rapor tarzında hazırlanan bu çalışma oldukça kapsamlı şekilde hazırlanmış ve temel itibarıyla batı tipi kalkınma çabalarının çevreye verdiği etkilere dikkat çekmiş ve büyümenin önünde bazı sınırlar olması gerektiğine odaklanmıştır (Şen vd., 2018: 13).

Büyümenin Sınırları kitabında, esas itibarı ile “Bugünün temel sorunları olan 5 değişken (hızlı nüfus artışı, gıda üretim şekli, sanayileşme hızı, çevre kirlenmesi düzeyi ve yenilenemez doğal kaynakların tükenme hızı) bugünkü seyrinde ilerlerse önümüzdeki yüzyıl içinde ekonomimizi nasıl bir gelecek bekliyor?” sorusuna yanıt aranmıştır. Kitap bu sorulara, Dünya'nın o dönemdeki sanayileşme düzeyi, çevresel kirlilik düzeyi, gıda üretimi ve doğal kaynak tüketimi gibi önemli noktalara odaklanarak cevap aramıştır. Eğer bu hızla devam ederse, gelecek yüzyıla kadar ekonomik büyümenin sınıra dayanacağı uyarısında bulunarak, bu durumun sonucunda ani nüfus ve üretim kapasitesi düşüklüğü olacağı şeklinde cevap vermiştir. Çözüm olarak ise eşit ve adil bir dağılım ile her bireyin eşit fırsatlara sahip olabileceği bir dengenin kurulması gerektiğini ifade etmiştir (Teksöz, 2014: 76). Yine aynı raporda, ilk defa büyümenin çevre ile uyumlu olmasının önemi gündeme gelmiştir. Büyüme politikaları ile çevre

politikalarının çelişmesi sonucunda ekolojik sonuçlarla karşılaşılabileceği gündeme getirilmiştir. Büyümenin kontrolsüz ve sınırsız olarak devam ettirilmesinin sürdürülebilir bir yaklaşıma sahip olmadığı ve büyümenin doğal sınırlarının olduğu vurgulanmıştır (Şen vd., 2018: 14).

1972 yılında Stockholm’de gerçekleştirilen bir diğer kongre de BM İnsan Çevresi konferansıdır. Bu konferans Stockholm Konferansı olarak adlandırılmaktadır. Bu konferansın en önemli noktası, birbirinden sosyo-ekonomik ve gelişmişlik düzeyleri yönlerinden farklılık gösteren birçok ülkenin “çevre” konusunda bir araya gelmesidir. Konferansın sonunda İnsan Çevresi Bildirgesi kabul edilmiştir (MFA, 2020). Stockholm konferansı, Dünya Miras Konvansiyonu, Balina Avcılığı Sözleşmesi ve Montreal Ozon Tükenmesi Protokolü gibi çalışmalara zemin hazırlamıştır. Bu adı geçen anlaşmalar da sürdürülebilir kalkınma Doktrinine ortam hazırlayacak olan “Küresel Vesayet” (Global Trusteeship) Doktrininin gelişmesine destek oluşturmuştur (Basiago, 1995: 110). Stockholm konferansı genel toplumun beklentilerini tam olarak karşılamamıştır. Çevre ile ilgili olarak hazırlanmış sonuç bildirisinde devletlerin çevreyi daha iyi hale getirebilmek için insanların beklentilerini karşılayacak adımları atmalarını öğütlemek yerine, daha çok bağlayıcılığı olmayan siyasi ve ahlaki yönlerden insanların davranışlarını düzenlemelerine yönelik hükümler içermektedir (Teksöz, 2014: 76,77).

Birleşmiş Milletler’in bir oluşumu olan Dünya Çevre ve Kalkınma komisyonu Gro Harlem Brundtland başkanlığında 1987 yılında toplanmış ve “Ortak Geleceğimiz” (Our Common Future) adında bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda verilen kararların ekonomik ve ekolojik yönden birleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Belirtilen bu stratejinin temel amacının ise geleceği planlarken bugünün temel ihtiyaç ve beklentilerinden ödün vermeden karşılanmasının yollarını aramak olduğu belirtilmiştir (Yaylı, 2007: 924). Bu strateji, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik arasında bir denge kurulmasını öngörmüştür. Bu sayede hem bugünkü nesil hem de gelecek nesillerin refahları muhafaza edilebilecektir. Brundtland raporunda sürdürülebilirlik ile ilgili şu tespitler dikkat çekmiştir;

*“Bugünkü gereksinimlerimiz, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılamalarına olanak sağlayacak şekilde karşılanmalıdır. Diğer bir anlatımla bugünün sağlanan yaşam standardı, ekonomik açıdan gelecek kuşakları herhangi bir sıkıntıya sokmamalıdır. Ancak bugünkü yaşam biçimi ve ekonomik anlayış devam eder ve doğal kaynaklar yok olursa, o zaman gelecekteki yaşam standartlarının kaynakları da yok olmuş olacaktır.”* (WCED, 1987: 43)

Bu tespitler çerçevesinde sürdürülebilirlik kavramı çok net bir yapıya kavuşmuştur. Genel olarak bilinen adıyla “Brundtland Raporu” ya da resmi adı ile “Ortak Geleceğimiz-Our Common Future” raporu, temel amaç olarak yoksulluğun ortadan kaldırılmasını, doğal kaynakların eşit kullanımını, nüfus kontrolünü ve çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi yönünde adımlar atılmasının kalkınmanın önemli adımlarından olduğunu kabul etmektedir (Teksöz, 2014: 79).

Raporda insanların ancak eğitim yoluyla bu tespit edilen hedefleri başarabileceği yönünde uyarılarda da bulunulmuştur. Bu raporun bir diğer önemli noktası ise “sürdürülebilir kalkınma-sustainable development” kavramını ekoloji ve çevre sorunlarının gündemine sokması olmuştur. Rapor kapsamında yer alan önerilerin Birleşmiş Milletler bünyesinde hayata geçirilebilmesi için Birleşmiş Milletlere bağlı olarak kurulmuş olan bölgesel ölçekli ekonomik komisyonlarına bağlantılı olarak gerçekleştirilecek olan çalışmalar kapsamında, 1989 yılında sürdürülebilir kalkınma kapsamlı çevre ve kalkınma konulu, geniş katılımlı bir toplantının yapılması kararlaştırılmıştır. Bu toplantı çerçevesinde temel amaç, kalkınma faaliyetlerinin çevre ile uyumlaştırılması ve hem uluslararası hem de ulusal düzeyde çevre bozulmalarını önleyecek ve geri getirecek yeni stratejiler ve önlemlerin alınması olarak belirlenmiştir (Yaylı, 2007: 927).

Brundtland raporu sayesinde sürdürülebilir kalkınma ilkesi genel kabul görmüş ve Dünya'nın ekosistemlerindeki kırılmalıklar farkındalık düzeyinde artış kaydedilmiştir (Wiersum, 1995: 321). Raporda oluşturulan vizyon, temel olarak ekonomik yönden büyüme ihtiyacı ve büyüme hedeflerini maksimize etme politikaları olanlara yönelik bir çağrı niteliği barındırmaktadır (Şen vd., 2018: 16). Raporun ikinci bir bakış açısı da sürdürülebilir kalkınma vizyonu sayesinde, kaynakların sömürülmesinin, teknolojik gelişimin yönünün, yatırımların yönünün ve kurumsal değişimin birbirleri ile uyumlu hale gelmesinin sağlandığı, bu sayede de insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için mevcut ve gelecek kaynakların kullanıldığı potansiyellerin değerlendirilmesinin mümkün olduğunu göstermesidir (Fischler, 2014: 14).

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma yönünde yapılan bir diğer önemli adım ise 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde toplanan BM Çevre ve Kalkınma Konferansıdır. Bu konferans ulusların çevreye duyarlı bir yönetim şekli benimsemelerine yönelten bir dizi ilke belirlenmesi açısından önemli bir yapıdadır. Rio

konferansı çerçevesinde hazırlanmış olan ve bu konferansın kararlarını yansıtan BM Çölleşme ve Mücadele Sözleşmesi 1994 yılında imzalanmıştır (MFA, 2020). Yine Rio konferansının bir diğer önemli tarafı sürdürülebilir kalkınma boyutunu odak noktasına alan Gündem 21'in kabul edilmesidir. Gündem 21 Rio Deklarasyonu olarak adlandırılmaktadır. Bu deklarasyonda 120 ülkenin kabulü ile *21. Yüzyılın en önemli ekonomik ve çevresel politikasının sürdürülebilir kalkınma olduğu* teyit edilmiştir. Bunun yanında bio-çeşitlilik, Dünya iklimi ve Dünya ormanları ile ilgili de deklarasyonlarda bulunulmuştur. Gündem 21 raporunun 27 ilkesinde “sürdürülebilir kalkınma” ile ilgili sayısız referans bulunmaktadır. Aynı zamanda bu rapor, kalkınmanın sosyal, ekonomik ve çevresel olarak sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmesi için oluşturulmuş bir taslak niteliğindedir (Basiago, 1995: 110).

Gündem 21, geniş kapsamlı olarak hazırlanmış bir rapordur. Rio konferansının ortaya koyduğu deklarasyonun pratiğe geçirilme planı olarak kabul edilen Gündem 21'in ana bölümleri aşağıda belirtilmiştir (Yaylı, 2007: 928);

- Ekonomik ve sosyal kalkınma,
- Geleneksel ve idari kaynaklar için kalkınma,
- Sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için önemli grupların etkinliğinin artırılması,
- İmkânlaştırmanın yolları.

Birleşmiş Milletler tarafından 1995'te düzenlenen Kahire Nüfus ve Kalkınma Konferansında temel odak noktası nüfus ile sürdürülebilir kalkınma kavramı arasındaki önemli ilişkidir. Bu konu ile ilişkilendirilebilecek bir diğer konferans ise 1996 yılında İstanbul'da düzenlenen Habitat II konferansı da sürdürülebilir kalkınma kavramını insan yerleşimleri alanına uyarlamaya çalışan bir yapı oluşturmuştur (Şen vd., 2018: 18).

Rio konferansının etkisi ile yapılan bir diğer kongre ise 2002 yılında Güney Afrika Cumhuriyeti'nin Johannesburg kentinde gerçekleştirilen sürdürülebilir kalkınma Dünya Zirvesi olmuştur. Bu zirvenin ana başlıkları arasında, üç temel alan yer almaktadır. Bu üç temel alan ise, ekonomik gelişme, sosyal gelişme ve çevrenin korunması olarak belirtilmiştir (Teksöz, 2014: 80). Bu zirve, Rio konferansında ortaya konulan sonuçların takibini ve katılımcı ülkelerin ve bu konu ile ilgili olan paydaşların “Binyıl Kalkınma Hedeflerine” yönelik olarak yürüttükleri çalışmaların uyumlu hale getirilebilmesi adına yapılmıştır (MFA, 2020).

## 1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMI

Sürdürülebilirlik kavramı giderek artan bir oranda kalkınma hedeflerinin ve çevre yönetimi hedeflerinin en önemli odak noktası olarak kabul edilmeye başlamıştır. Ormancılık sektöründen balıkçılık sektörüne kadar uzanan geniş uygulama alanı ile sürdürülebilirlik kavramı, maksimum verim kavramından sürdürülebilir toplum vizyonu kavramına kadar birçok alanda kullanılmaktadır (Brown vd., 1987: 713).

Kavram olarak sürdürülebilirlik, bir bütün olarak bilimsel mecralarda yoğun olarak kullanılan bir tanımdır. Ancak en yoğun kullanıldığı alan çevre bilimleridir. 1970’li yılların sonlarına kadar sürdürülebilirlik kavramı ormancılık ile ilgili bir kelime olarak görülmüş (Filho, 2000: 9) ancak 1987 yılındaki Brundtland Raporu ile çevre ve gelişim ilişkisi (Arman, 2017) ortaya çıkartılmaya başlanmıştır. Özellikle insan ile doğrudan ilişkili olan zirai faaliyetler, teknolojik gelişmeler, turizm faaliyetleri ve sanayi gibi sektörlerde sürdürülebilirlik kavramı ile çok sık karşılaşılmaktadır. Bu kadar çok farklı alanda kullanılan sürdürülebilirlik kavramı esasen insanlık tarihi boyunca insanın var olma çabası doğrultusunda her an uyguladığı birçok yöntemi gerekli kılmaktadır.

Sürdürülebilirlik kelimesinin kökenine bakıldığında Latince ve Yunanca dillerindeki “sus-tenere” kelimesinin iki farklı boyuttaki anlamına dayandığı görülmektedir. Geniş anlamda “düşüşten kaçınmak amacıyla kullanılan bir destek”, “düşmeyi önlemek” ve “destekleme” anlamlarına dayanırken, dar anlamda ise “hayatta kalma güvencesi” ve “düşüşü durdurabilen bir şey” olarak ifade edilmektedir (Mathieu, 2002: 9).

Dyllick ve Hockerts (2002) sürdürülebilirliğin temelini iş adamları, ekolojistler ve Brundtland raporu ile atıldığını ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik kelimesi ile eş anlamlı olarak, “Uzun dönem” (long-term), “devamlı” (durable), “etki oluşturmak” (sound) ve “sistematik” (systematic) kelimeleri de kullanılmaktadır (Filho, 2000: 9).

Oxford İngilizce sözlüğünde sürdürülebilirlik tanımı Fransızcada yer alan “dayanmak ve desteklemek” fiiline dayandırılmış ve “desteklenebilen, sürdürülebilen” ve “bir kişinin topluluğun vb. yaşamı, doğayı vb. ihtiyaçlarla desteklemek” şeklinde ifade etmektedir (Brown vd., 1987: 714).

Sürdürülebilirlik temel olarak ekolojik sistemlerin sahip olduğu fonksiyonlarını, uygulama süreçlerini ve üretkenliklerini bugün olduğu gibi gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak düşünülebilir (Pamuk ve Kuruoğlu, 2016: 166).

Webster's 10th New Collegiate Dictionary'de yapılan sürdürülebilirlik tanımı “bir kaynağın, tüketilmemek, bitirilmemek ve sonsuza kadar yok edilmemek üzere işlenme ve/veya kullanılma yöntemidir” şeklindedir. Bu tanım çerçevesinde, sürdürülebilirliğin önemi daha net olarak görülmektedir. Özellikle değerinin anlaşıldığı 20 yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan küresel politika, ekonomi, enerji kaynaklarının kullanımı ve paylaşımı, teknoloji, üretim, planlama gibi insan hayatında çok önemli yerleri olan gelişmelerin oluşturulmasında çok önemli bir yer edinmesi bu önemi gözler önüne sermektedir (Akgül, 2010: 143).

Merriam-Webster sözlüğüne göre sürdürülebilirliğin anlamı Webster's 10th New Collegiate Dictionary'deki tanımın aynısı olarak, “bir kaynağın, tüketilmemek, bitirilmemek ve sonsuza kadar yok edilmemek üzere işlenme ve/veya kullanılma yöntemi” olarak tanımlanmıştır (Merriam-Webster, 2020).

Sürdürülebilirlik tanımı, başka bir kaynaktan verimlilik kavramı ile ilişkili olarak “engellere rağmen verimliliği koruyabilme” olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, devam ettirmek, yenilenmek, sürdürmek, yerini doldurmak, kalıcı olmak, sonsuza dek sürmek gibi kavramlar da sürdürülebilirlik kavramı ile yüksek oranda ilişkili olan kavramlar arasında yer almaktadır (Çokmutlu, 2019: 39).

Bir başka kaynağa göre sürdürülebilirlik, “işletmelerin çalışanlarının yaşam kalitesini sağlamayı, çevreye duyarlı olmayı ve ekonomik kazançlar elde etmeyi dengede tutma biçimi” olarak tanımlanır (Clark, 2013: 13).

Günel'a göre (2019: 4) sürdürülebilirlik, “doğal, ekonomik ve sosyal kaynakların insanoğlu tarafından kullanımının gelecek kuşakların ihtiyaçlarından eksiltmeyecek şekilde kullanılması” olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik en sade biçimiyle, “süresiz olarak belirli bir düzeyde devam ettirilebilecek bir durumun veya bir sürecin özelliğini” ifade etmektedir (Tokgöz ve Önce, 2009: 250).

Bauen, Baker ve Johnson'a (1996) göre sürdürülebilirlik kavramı ile uzun dönemli ekonomik, toplumsal ve çevresel sağlık çok yakından ilişkilidir. Bu çerçevede ekonomik çeşitlilik oluşturmak, sağlıklı çevreler meydana getirmek ve oluşan bu

yapıları devamlı hale getirmek, sağlıklı toplumlar meydana getirmek ve yerel ihtiyaçları da karşılamak amacı ile yeni yöntemlerin aranması gerektiğini belirtmişler ve toplumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için aşağıda yer alan 6 ilkeyi önermişlerdir (Pamuk ve Kuruoğlu, 2016: 165);

- Bir yere karşı aidiyet duygusu beslemek,
- Toplumsal canlılığı desteklemek,
- Değişimle karşı karşıya kalındığında esneklik ve adaptasyonu desteklemek üzere yerel kapasite oluşturmak,
- Lider olarak sorumluluk duygusunu desteklemek,
- Yerel ve yerel-üstü düzeylerde ilişkilerin ve bağlantıların önemini desteklemek ve pekiştirmek,
- Yerin sosyal yapısı içinde eşitliği artırmak.

Mileti (1999: 31); sürdürülebilirlik ile ilgili 6 temel ilke belirlemiştir. Bu ilkeler (Akgül, 2010: 148; Esen, 2018: 9);

- Yaşam kalitesinin korunması ve artırılması,
- Ekonomik verimliliğin artırılması,
- Sosyal ve nesiller arası eşitliğin sağlanması,
- Ekolojik çevre kalitesinin korunması ve artırılması,
- Afet esnekliği ve etki azaltma anlayışlarının birleştirilmesi ve
- Karar üretme ve alma sürecinde katılımcı ve uzlaşmacı bir yaklaşım sergilenmesi,

olarak sıralanabilir.

Selman (1996) ise sürdürülebilirlik kavramı için üç temel ilke önerisinde bulunmuştur. Bu ilkeler (Akgül, 2010: 144,145);

3. Etkin bir kaynak yönetimi ihtiyacı ve devamında etkin kaynak kullanımına olan ihtiyaç,
4. İnsani ve doğal sistemlerin temel ilkeleri arasında ve içinde uyumlu ilişkilere olan ihtiyaç ve bunun yanında yenilenebilir kaynak kullanımına geçiş,
5. Tutum ve davranışlarda radikal değişikliklerin uygulamaya konulması.

Sürdürülebilirlik kavramına yönelik olarak yapılan tanımlardan da görüleceği üzere, çevresel, ekonomik ve sosyal açılardan incelenmiştir (Yavuz, 2010: 65). 1987

yılında hazırlanan Brundtland Raporunda yer alan sürdürülebilir kalkınma tanımı da aslında sürdürülebilirlik kavramına önemli düzeyde netlik kazandırmıştır. Rapora göre sürdürülebilirlik kavramı sürdürülebilir kalkınma bağlantılı olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma kavramı “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınmadır” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan sürdürülebilirlik kavramının da tanımı ortaya konulmaktadır (Fischler, 2014: 14; Turner, 2014).

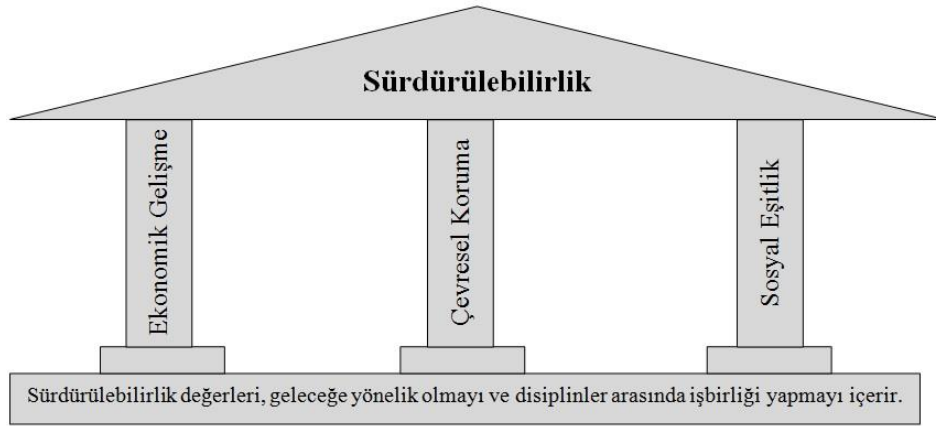
Sürdürülebilirlik kavramına farklı bir bakış açısı getiren Dylick ve Hockerts (2002: 131) işletme açısından sürdürülebilirlik kavramını ele alarak; sürdürülebilir kalkınmayı “bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) İhtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılanması” olarak tanımlamıştır. Temel amaçları sürdürülebilirlik olan firmaların ekonomik, sosyal ve çevresel sermayelerini geliştirmek ve sürdürmekle birlikte bu alanda aktif katkılar sağlayan rollerde üstlenmelerinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

İşletme yönüyle sürdürülebilirlik kavramı daha geniş bir perspektif kazanmaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik “şirketin iş hedeflerine ulaşma ve ekonomik, çevresel ve sosyal fırsatları iş stratejilerine entegre ederek uzun vadeli hissedar değerini artırma kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Wirtenberg vd., 2007: 10).

Verilen tanımlamalar doğrultusunda ortak olan noktalar dikkate alındığında sürdürülebilirlik kavramının ekonomik, ekolojik ve toplumsal gelişmeler temeline oturan bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu durum Turner tarafından 2014 yılında yayınlanan “Sustainability and Library Management Education(Sürdürülebilirlik ve Kütüphane Yönetimi Eğitimi)” adlı makalede Şekil 1’de görüldüğü şekilde ifade edilmektedir.



### Şekil 1. Sürdürülebilirlik Kavramının Temelleri



Kaynak: (Turner, 2014: 4)

Şekil 1’de yer alan yapı, sürdürülebilirlik kavramının ekonomik, çevresel ve sosyal değerlerin desteğiyle geleceğe yönelik olmayı ve disiplinler arasında işbirlikleri yapmayı içermesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu ilişki ile bağlantılı olarak daha sonraları “Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı-Triple Bottom Line” kavramı ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilirlik, kalkınma kavramı ile ilişkili olarak tartışmaların küresel bir boyuta taşınmasına katkı sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik tartışmasının küresel boyuta taşınma sürecinde temel amaç, toplumların ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanmasıdır. İnsanın ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanması için geleneksel olarak kabul edilen ekonomik gelişmenin kısa vadede başarı getirirse de uzun vadede tek başına yeterli olmadığı gerçeğinin ortaya çıkmasından sonra yeni bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan yeni yaklaşım olan üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line) anlayışı ile ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmenin birlikte sağlanması gerektiğinin önemi anlaşılmıştır (Dyllick & Hockerts, 2002: 132).

Sürdürülebilirlik, doğa ile insan toplumlarının sürekliliği ile ilgili bir kavramdır. Bu çerçevede hazırlanmış olan sürdürülebilirlik ilkeleri, insan uygulamalarını güvenli bir geleceğe doğru yönlendirmek, dinamik ve canlı olan sistemleri kontrol edebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Yaşamın karşı karşıya olduğu riskler yakın çevreden bütün topluma kadar uzanan bir bölgede yer almaktadır. Tüm bu amaçların yanında sürdürülebilirlik ile güvenliği geliştirmek, toplumun üyelerinin ortaya çıkan ihtiyaçlarını

karşılama ve doğal değerleri koruma gibi fırsatlara da katkı sağlamaktadır (Vehkamaki, 2005: 1).

Sürdürülebilirlik kavramı sadece Dünya ile ilgili bir kavram gibi görülse bile aslında kavramın ortaya çıkma amacı, insanların kendi hayatlarını sürdürülebilmek için ihtiyaçları olan araç gereç ve fırsatlara sahip olmadıkları takdirde sınırlı çevresel kaynakların sürdürülebilirliğinin olmadığı noktasına odaklanmaktadır (Turner, 2014).

Sürdürülebilirlik kavramına yönelik ortaya konulan tanımlara göre geleneksel bakış açısı olan sadece ekonomik kazanç sağlama düşüncesinin terk edilmesi, bunun yerine ekonomik kazancın yanında çevresel ve toplumsal kazanç sağlama düşüncesinin yeni bir bakış açısı olarak kabul edilmesinin hem insan hem de çevre yönünden büyük öneme sahip olduğu düşüncesi belirlemiştir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik kavramının tam olarak neyi ifade ettiğini anlamak adına tanımlamaların devamında kökenlerine ve nasıl ortaya çıktığına da bakılmasında fayda vardır. Bu sebeple devam eden bölümde sürdürülebilirlik kavramının kökenlerine bakılmıştır.

Dünya üzerinde yaşayan bütün canlıların hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan doğal kaynaklar ve ekolojik süreçler hayatın devamlılığı için temel yapıtaşdır. Ekolojik bütünlüğün korunması, hayatın devamlılığı için gerekli olsa bile sürdürülebilirlik için yeterli değildir. Sürdürülebilirlik; daha kapsamlı bir bakış açısıyla, Dünya'da yer alan eko sistemlerin bütünlüğünü korumayı ve sürdürülebilir geçim kaynakları üzerinde etkileri olan kararlar almayı gerekli kılmaktadır. Bu sayede insanlar da kendilerini güvende hissedebileceklerdir (Viederman, 1994: 4).

Sürdürülebilirlik genel kabul gören düşünceye göre, bir sosyal gelişim modelidir. Fakat temelde ekonomik, sosyal, ekolojik ve kültürel kaynakların yönetiminde yer alan ve mülkiyet hakları olanların adil ve dağılımlı bir yönetim mantığı gerektirmektedir (Hülsmann & Grapp, 2005: 2). İnsanların sahip olduğu ekonomik modeller büyük alanları içine alsalar bile ekolojik alanlar insanın alanından daha büyük alanları kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik bu iki alan arasındaki dinamik ilişkiyi sağlamakta kullanılmaktadır. İnsan etkilerinin ekolojik alandaki etkilerinin sınırlarını belirlemekte yardımcı olan bir bakış açısı olarak düşünülebilir. İnsanların hem kendilerinin hem de dünya üzerinde yürüttükleri ticari faaliyetlerin çevre üzerinde bazı etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu etkilerin çevrenin gelecek nesiller için sunacağı kapasite miktarında herhangi bir azalmaya sebep olmadan karşılanabilmesinin

sağlanması sürdürülebilirlik sayesinde gerçekleşmektedir. Bu düşünce, “Dünya’yı bulduğunuzdan daha iyi bir durumda bırakın” ve “çevreye zarar vermemeye çalışın eğer verirseniz düzeltin” düşüncelerine öncülük etmiştir (Gladwin vd., 1995: 877).

Sürdürülebilirlik, doğal, insani, kültürel, sosyal, bilimsel vb. değerlerin sahip oldukları tüm kaynaklarına saygılı olan ve ihtiyatlı davranan bir toplum vizyonu oluşturmak için çaba sarf eden ve bu bakış açısını sürdürmek için uğraşan katılımlı bir süreçtir. Sürdürülebilirlik bakış açısı, mümkün olduğu miktarda mevcut nesillerin yüksek düzeyde ekonomik güvenliğe kavuşmasını ve bütün yaşamın ve üretimin bağlı olduğu ekolojik yapının bütünlüğünün korumasını sağlamak için çalışırken aynı zamanda gelecek nesillere dair ihtiyaçların da karşılanması noktasında bir vizyon geliştirmeyi amaçlamaktadır (Viederman, 1994: 5). Sürdürülebilir olmak, bir şeyin kendi varlığını devam ettirebilmesi ve hayatta kalması anlamında kullanılmaktadır. Sürdürülebilirlik bir başka yönüyle de sistematik olarak birbirleri ile ilişkili olan dünya sorunlarının anlamlandırılmasında insana büyük faydalar sağlayan bir bakış açıdır (Saygın Yücel, 2016: 158,161). Bu çerçevede; Sürdürülebilirlik kavramı, insanlık tarihi boyunca insanın hayatını devam ettirebilmesi için uygulamak zorunda olduğu faaliyetlerin tamamı olarak düşünülebilir. İnsanın doğduğu andan itibaren yaşaması ve yaşamını devam ettirebilmesi için uygulaması gereken faaliyetler insan hayatının devamlılığına yönelik davranışlar içermektedir. Bu çerçevede sürdürülebilirlik bir durumun devam edebilme yeteneği olarak anlaşılmaktadır.

## **2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLİŞKİLİ KURAMLAR**

Bir disiplinin ortaya çıkma sürecinde teori ve kavramların gelişmesi büyük bir öneme sahiptir. Teoriler öngörücü ve açıklayıcı olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Öngörücü teroiler, olaylarla olgular arasında oluşan ilişkileri açıklamakta ne ve nasıl sorularının cevaplarını kullanırlar. Açıklayıcı teroiler ise neden sorusunun cevabına odaklanmaktadır (Özutku, 2010: 51). Bir disiplinin teorik çerçevesini oluşturmak için ilişkili olduğu teorilerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu kısımda sürdürülebilirlik yaklaşımını teroiler boyutuyla temellendirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkili olan sistem yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım, kurumsallık kuramı ve paydaş kuramı ile ilgili kısa bilgiler verilecektir.

## 2.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

Sürdürülebilirlik kavramı temelde üç farklı kavramı içinde barındırmaktadır. Bu kavramlar, “doğal çevre”, “sosyal çevre”, ve finansal performans” olarak sıralanabilir. Sürdürülebilirlik kavramının anlamının net hale getirilmesi için bu kavramların anlamlarının yanında aralarında ortaya çıkan ilişkilerinde odak noktasına alınması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının anlamının ortaya çıkmasındaki temel nokta bu üç kavramın aralarında oluşan ilişkilerin belirlenmesine bağlıdır. Bu sebeple sürdürülebilirlik kavramının anlaşılmasına en önemli teroilerden birisi sistem yaklaşımıdır (Aslan ve Ayaz Arda, 2018).

Bir sistem, organize edilmiş ya da karmaşık bir yapı oluşturan bir bütündür. Ayrıca karmaşıklığı ve bütünü oluşturan her bir parçanın toplamı ya da bütünleştirilmiş hali de yine sistem olarak kabul edilir (Johnson vd., 1964: 367). Bu bakış açısıyla sistem, bir, iki ya da daha fazla birbirinden bağımsız parçanın bir kısmından ya da alt sistemlerin bütününden oluşmuş olan ve çevresindeki diğer sistemlerle üst sistem sınırları ortaya koyabilen örgütlenmiş bir birlik olarak tanımlanabilir. Sistem yaklaşımı belirli bir örgütün tümünün çevresiyle ve kendi içsel parçalarıyla olan ilişkilerinin ortaya çıkardığı bütünün temelini oluşturmaktadır (Eren, 2017: 46). Sisteme en iyi örneklerden birisi insan vücududur. İnsan vücudu bütün olarak bir sistem olarak kabul edilirse, dolaşım sistemi, solunum sistemi, kas sistemi, sinir sistemi ve duyu sistemi bu sistemin alt sistemleri olarak kabul edilebilir. Bu alt sistemlerin de kendilerine ait alt sistemleri vardır. Bu sistemler ne kadar uyumlu ve yüksek bir ilişki içerisinde olurlarsa çalışmaları da o derece başarılı olurlar. Bu sebeple alt sistemleri ile uyumlu sistemler her zaman daha uzun vadeli olurlar (Akkuş vd., 2008: 225).

1920 yılında Von Bertalanffy sistem teorisini şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Organizasyon, canlı varlığın temel karakteri olduğundan bu yana, tek tek parçaların ve süreçlerin geleneksel olarak incelenmesi, hayati fenomenlerin tam bir açıklamasını sağlayamamaktadır. Bu araştırma bize parçaların ve süreçlerin koordinasyonu hakkında bilgi vermiyor. Bu nedenle, biyolojinin başlıca görevi, organizasyonların tüm seviyelerinde biyolojik sistemlerin yasalarını keşfetmek olmalıdır. Teorik biyoloji için temel bulma girişimlerinin dünya çapında köklü bir değişime işaret ettiğine inanıyoruz. Bir araştırma yöntemi olarak değerlendirilen bu görüşe, "organizma biyotojisi" ve bir açıklama girişimi olarak "organizmanın sistem teorisi" adını vereceğiz.”*

İşte bu sözler “genel sistem teorisi” kavramının özünü oluşturmaktadır. Ayrıca sistem yaklaşımının tarihsel altyapısına bakıldığında Aristoteles’in “Bütün, parçalarının toplamından daha fazlasıdır.” sözünün sistem yaklaşımının hala geçerli olan bir tanımı

olduğu görülmektedir (Von Bertalanffy, 1972: 407-410). 1920'li yıllarda yeni bir düşünce tarzı olarak Biyolog Von Bertalanffy tarafından başlatılan “Genel Sistemler Teorisi” kaynaklı olarak gelişme gösteren “Sistemler Yaklaşımı (Systems Approach)”, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmak ve geliştirmek amacıyla yürütülen disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Bu amacın temelinde olayları bir açıdan, diğer olaylarla ilişkisiz bir şekilde ve çevre şartlarından bağımsız olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çevre içerisinde, diğer olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olacağı yer almaktadır. Bu bakış açısıyla ortaya çıkan bütüncü ve genelci görüş sayesinde yönetim alanında sistemler yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018: 277).

Yine tarihsel arkaplanda yer alan Isaac Newton'un “aralarında mesafe olan hiçbir iki nesnenin benzer biçimde ilişki içinde olamayacağı” düşüncesini temel alan kütle çekim kuvveti yasası da sistem ile ilgili önemli bir temel teşkil etmektedir. Bu düşünce “herşeyin her şeyle ilişkili olduğu ve birbirine daha yakın olan nesnelerin daha fazla ilişki içerisinde olacağı” olarak ifade edilen ve coğrafyanın ilk kanunu olarak bilinen düşüncenin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Hegel ise sistemi ifade ederken “nesnelerle ilişkili bağlantıların, ilişkide bulunduğu nesnelerin tamamlayıcı parçalarını oluşturmaktadır” fikrini belirtmiş ve nesnelerin ancak başka nesnelerle ilişki oluşturdukları sürece bir şekle kavuşabileceklerini ifade etmiştir (Çetin ve Şeşen, 2017: 55).

Sistem kavramı çoğunlukla doğal bilimlerinde, ve özellikle de fizik, kimya ve biyoloji bilimlerinde çok kullanılan bir kavramdır. Sosyal bilimciler bu kavramı doğa bilimlerinden kendi bilim dallarına nakletmişlerdir. Bu sayede sosyal olaylara sistem yaklaşımı gözüyle bakılmaya başlanmıştır. Sistem denildiğinde akla belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Bu bakış açısının en önemli unsuru bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliklerinin olması, fakat her birinin etkinliğinin de yine birbirlerine bağlı olması durumudur. İşte sistemler yaklaşımı diğer yaklaşımlardan farklı olarak, bütünü oluşturan bu parçaları incelerken bu parçaların birbirleri ile olan ilişkilerinin de incelemektedir (Koçel, 2018: 277).

Sürdürülebilirlik kavramı, sistem yaklaşımı bakış açısıyla incelendiğinde sistemin kendini devam ettirebilmesi için uzun dönemde kendini yeniden tasarlaması kavramı kabul edilebilir. Bu yapılması beklenen tasarım her ihtiyaç duyulduğunda

yeniden yapılmalıdır. Bu bakış açısıyla sürdürülebilir olmak isteyen yapılar çevreden her zaman girdi almak zorundadır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan ürün ve hizmetler (çıktılar) doğa üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Bu kaotik yapı içerisindeki döngü geribildirim düzenekleri sayesinde kendini tekrar eden bir yapıya dönüşür. Sistemin işleyişi çevreden elde edilen geri bildirimlere bağlı olarak devam etmektedir. Sistem içerisinde yer alan yapı, çevrenin ihtiyaçlarını bu geribildirimler sayesinde elde ederek kendini yeni duruma göre tasarlar. Bu sayede de yapı yaşamını devam ettirebileceği kaynağa da ulaşmış olur (Aslan ve Ayaz Arda, 2018).

Manderson (2006: 85-97), sistem yaklaşımı bakış açısı ile sürdürülebilirlik uygulamalarını incelediği çalışmasında sistemleri basit ve karmaşık sistemler olmak üzere iki ana başlıkta incelemiştir. Sürdürülebilirlik, hayatını devam ettirebilmesi için organizasyonun ihtiyacı olan kaynak ile olan ilişkisidir. Basit bir sistem incelendiğinde, başka bir sistemin ihtiyaçlarını karşılayan bir sistemden söz edilebilir. Bu şekilde ihtiyacı karşılanan sistem sürdürülebilir bir duruma gelecektir. Basit sistemlere bir örnek olarak güneş ve yeryüzündeki yaşam gösterilebilir. Güneş, sağladığı ışık ile yeryüzündeki yaşamın devamlılığını sağlamaktadır. Karmaşık sistemlerde ise, basit sistemlerin gerçekte doğrusal bir ilişki sarmalı sayesinde karmaşık bir ilişki oluşturduğu görülmektedir. Bir sistem başka bir sistemi devam ettirirken sürdürülen sistem de başka bir sistem için kaynak üretmekte ve başka bir sistemi sürdürülebilir kılmaktadır. Bu sistemler arasında doğrusal bir bağımlılık meydana gelmektedir. Buna örnek olarak güneşin gönderdiği ışıktan faydalanan planktonlar, planktonlardan faydalanan küçük balıklar, küçük balıklardan faydalanan büyük balıklar ve büyük balıklardan faydalanan insanlar düşünülebilir. Bazı karmaşık sürdürülebilirlik ilişkilerinde ise kaynak aynı zamanda ihtiyacını karşı yapıdan karşılayarak farklı bir ilişki ortaya koymaktadır. Bu sayede iki yapı da birbirlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Bu durumlarda sistem dinamiklerinin ortaya koyduğu sonuçlar oldukça karmaşık yapılardır.

## 2.2. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Endüstriyel ekonomi akademisyenlerine göre firmalar, ürün pazarında gerçekleştirdikleri faaliyetlere göre analiz edilebilir. Ancak kaynak temelli yaklaşıma göre, firmanın içsel yönleri de dikkate alınmalı ve firmayı, sahip olduğu kaynaklara göre analiz etmek daha doğru olmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım iki iddiadan hareket etmektedir. Bu iddialardan birincisi örgütün kaynakları içindeki çeşitlilik, örgütün pazardaki rekabet avantajında ve örgütsel performansında farklılıklar oluşturmasına

katkı sağlar. İkinci iddia ise, örgütler, kendilerine özgü kaynaklarını ve aynı şekilde kendilerine özgü sahip oldukları yeteneklerini belirli bir çevre içerisindeki rekabet güçlerine katkı sağlayacak şekilde geliştirir ve yönetirler. Sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler örgütün ulaşmak istediği hedefe yönelik temel yönlendiricilerdir (Özutku, 2010: 55).

Kaynak temelli düşünce yöntemi Adam Smith ve Karl Marx'a kadar uzandırılabilir bir yapı ortaya koysa da örgütleri bir kaynak havuzu olarak gören Edith Pensore'nin düşüncelerinden ortaya çıktığı söylenebilir. Modern dönemdeki etkilerine bakıldığında kaynak temelli yaklaşım daha çok, iktisat, endüstriyel organizasyon, organizasyon bilimi ve strateji gibi farklı bilim dallarını bir araya getirme yeteneği ile ilişkili olarak gelişme göstermiştir (Manderson, 2006: 116).

Kaynak temelli yaklaşımın temellerine bakıldığında daha önceden ortaya atılmış üç farklı kuramsal tema üzerine inşa edildiği görülmektedir. Bu temalardan birincisi, 1960'lı yıllarla birlikte yönetim ve örgütler yazınına etki etmeye başlayan açık sistem düşüncesidir. Kaynak temelli yaklaşım bu düşüncenin önemli bir önermesi olan örgütlerin kendi kendilerine yeterli olmadıkları ve ihtiyaçları olan bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamamaları fikrine dayanmaktadır. Bu sebeple ihtiyaçları olan bazı kaynakları çevrelerinde yer alan kaynak sağlayıcılardan edinmek zorundadırlar. Bu durum örgütlerin çevrelerinde bulunan unsurlarla çoğu zaman da farklı örgütlerle çeşitli ilişkiler kurmasının zorunluluğunu göstermektedir. Kaynak temelli görüşün temel aldığı ikinci tema, 1960'lı ve 1970'li yıllarda ortaya çıkan örgütlerarası yazınıdır. Bahsedilen yazında örgütlerin ana sorunlarından biri olarak kaynakların kıtlığının hüküm sürdüğü ortamlarda kaynak ihtiyaçlarını başka örgütlerden temin edebilme kabiliyetidir. Bu konuya temel olan düşünce sosyal mübadele (değiş-tokuş) kuramının örgütler düzeyinde uygulanmış şeklidir. Mübadele denilince kastedilen düşünce, iki örgüt arasında kendi amaçlarına ulaşmalarına etkisi olacak gönüllü bir ilişki veya ortak faaliyetlerdir. Kaynak temelli yaklaşıma temel teşkil eden bir diğer tema ise örgütlerin koalisyon şeklinde tanımlanması oluşturmaktadır. Bu düşünceye göre örgütlerde yer alan bireyler ve gruplar kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Ancak örgüt, tercihlerin ve çıkarların çeliştiği, ancak yürütülen faaliyetlere bağlı olarak ortak ilgilerin bir arada tutulabildiği bir ortam olarak düşünülmektedir (Üsdiken, 2015: 80-83).

Örgütler kaynakları faaliyetlerini yürütmek amacıyla kullanırlar. Bunlar, "firmaların girdileri çıktılarına dönüştürdüğü veya hizmet ürettiği temel kurucu unsurlar"

olarak görülürler (Mathews, 2002: 32). Kaynaklar, firmaların girdileri çıktılarına dönüştürmek için dahil oldukları faaliyetleri gerçekleştirmek için kullandıkları varlıkları içerir ve somut (fiziksel ve finansal varlıklar) veya soyut (fiziksel olmayan, kurumsal itibar, çalışanların bilgisi, deneyimleri ve becerileri ve taahhütleri ve sadakat) olarak iki farklı türü vardır (Manderson, 2006: 116). Örgütlerin rekabet avantajları da bu şekilde somut ve soyut kaynaklarla etkilenmektedir. Rekabet gücüne etki sağlayan somut kaynaklar; finansal, insan kaynakları ve teknolojik yetenekler olarak örneklendirilebilir. Soyut kaynaklar ise, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimler olarak sıralanabilir. Örgütlerin sahip oldukları kaynaklardan bazıları stratejik bir öneme sahipken bazı kaynakların stratejik bir değeri yoktur. Stratejik öneme sahip olan kaynaklar sınıfına giren kaynaklar örgüte özgü nitelikler taşımaktadır. Kaynakların stratejik değerlere sahip olup olmadığı beş özelliğe bakılarak anlaşılabilir. Bunlar; kaynağın değerli olması, nadir olması, kolaylıkla taklit edilememesi, ikame edilememesi ve transfer edilememesidir. Bir kaynağın rekabet avantajı sağlayabilmesi için değerli ve nadir olması gerekmektedir. Belirtilmiş olan beş özelliğe birden sahip olan kaynaklar ise sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağıdır. Bu bakış açısı ile örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları, stratejik insan sermayesi olarak değerli, nadir ve taklit edilemez niteliktedir (Özutku, 2010: 56).

İnsan kaynaklarının strateji ve kaynak ile oluşturduğu teorik altyapı, stratejik yönetim kapsamında ortaya çıkan, kaynak temelli yaklaşım görüşü ile bağlantılıdır. Kaynak temelli yaklaşımın gelişimi, endüstriyel organizasyon ekonomisinin güçlü yapı-davranış ve performans odaklı paradigmasına bir tepki olarak gelişmiştir (Ehnert, 2009: 90). Kaynak temelli yaklaşım bakış açısı ile insan kaynaklarına bakıldığında bu kaynakların örgütün stratejik birer rekabet avantajı rolü üstlenebileceği görülmektedir (Özutku, 2010: 56). Özellikle çalışanların yetkinlikleri, diğer kaynakların daha da önünde bir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar olduğu görülmektedir. Bir örgütün sahip olduğu misyona ulaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların yetkinliklerinin örgütün stratejileri ile uyumlu olması çok önemlidir. Örgütün ihtiyacı olan yetkinliklerin olmaması durumunda, iyi bir şekilde kavramlaştırılmış ve doğru noktalara konumlandırılmış bir stratejiden bahsetmek mümkün olamamaktadır (Ünal, 2003: 53). Bu bakış açısına göre şirketteki rekabet avantajının en önemli kaynaklarından birisi bireysel bilişsel yeteneklerinin strateji tasarlamadaki katkılarıdır. Bu sebeple statik bir çevrede, daha fazla insan kaynağıyla faaliyette bulunan bir firma,



bilişsel yetenekler bakımından diğer firmalardan daha avantajlı bir durumda olabilir (Özutku, 2010: 56). Hem çalışanlar hem de insan kaynakları yönetimi uygulamaları sürdürülebilir rekabet avantajınının potansiyel kaynakları olarak kabul edilebilir. Rekabet avantajının sürdürülebilir kılınabilmesi için yüksek nitelikli çalışanların işe alınması ve elde tutulabilmesi için gerekenlerin yapılması bir zorunluluktur. Nitelikli özellikler barındıran çalışanların sayısı genellikle az olduğu için bu kaynaklara sahip olan örgütler, kaynak temelli uygulamalar yönünden büyük avantajlara sahiptir (Ehnert, 2009: 90).

Grant (1991: 132), işletmenin sahip olduğu kaynakların sömürülmesinin gelecekte rekabet avantajı sağlayabilmesi karşısında büyük bir engel olabileceğini ifade etmektedir. Bir işletmenin kaynak sağladığı alanlara yatırım yapması stratejik bir faaliyet olarak kabul edilir ve gelecekte rekabet avantajı sağlayacağı düşünülür. Bu çerçevede sürdürülebilirlik kaynağı olarak insan kaynağı kabul edilebilir. Ancak burada kaynak temelli yaklaşımın bir eksikliği de ortaya çıkmaktadır. Bu eksiklik kaynak temelli yaklaşımın insan kaynağının kökeni ile ilgilenmemesidir. Aynı zamanda insan kaynağının nasıl geliştirilebileceği ile ilgilenmemesi de ikinci bir eksiklik olarak düşünülebilir (Ehnert, 2009: 91).

### 2.3. KURUMSALLIK KURAMI

Yeni kurumsalcılık olarak da anılan kurumsal kuram, 1970 yılından daha öncelerine uzansa bile, daha çok 1970'li yıllardan sonra yönetim ve organizasyon alanında etkinliğini oluşturmuştur. Kurumsal kuram anlam itibariyle, örgütlerin yapı ve uygulamalarını anlamak adına yürütülen kuramlardan oldukça farklı bir bakış açısına sahiptir. Kurumsal kurama göre örgütlerin sadece ekonomik başarı kazanması ve verimli olması yeterli değildir. Bu değerlerin yanında çevre içerisinde ne derece kabul gördükleri de yaşamlarını devam ettirme sürecinde çok önemli bir odak noktasını oluşturmaktadır. Kurumsal kuram genel olarak bakıldığında, örgütsel düzenlemelerin şekillenmesinde sosyal ve kültürel çevrenin de çok önemli bir yer tuttuğunu belirtmekte ve yerleşik kural, değer ve normların örgüt üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir (Çakar ve Danışman, 2017: 257). Bir çevrenin, sosyal, kültürel, politik ve yasal beklentiler kapsamında düzenlenmiş olması o çevrenin kurumsal bir çevre olduğunu göstermektedir. Kurumsal kurama göre örgüt daha fazla kar elde ettiği, daha fazla rekabet avantajına sahip olduğu ya da daha yüksek performans sağladığı için değil; kurumsal çevrenin yerleşik, kabul gören, herkes tarafından alışkanlık haline gelmiş

normlarına, geleneklerine, inanç sistemlerine yani kurumlarına uyum sağlayabildiği için sosyal olarak desteklenmektedir. Bu sayede sürdürülebilirliğini sağlama, kalıcı olma ve istikrar elde etme imkanına kavuşmaktadır (Keskin vd., 2016: 317).

Örgütler çevre içerisinde belirli kurallar ve değerler üzerinde odaklanarak başarılı olma yolunda çaba sarfederler ve birbirlerine benzer uygulamalar kullanırlar. Bu sebeple, kurumsal kuram örgütlerin nasıl farklılaştıkları ile değil nasıl benzeştikleri ile ilgilenmektedir. Kurumsal kuramın temel inceleme alanını da bu düşünceden hareketle ortaya çıkan benzeşme süreci yani “eşbiçimlilik-izomorfizm” ifadesi oluşturmaktadır (Çakar ve Danışman, 2017: 257). Kurumsal izomorfizm, üç farklı sosyal sürece bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; zorlayıcı (Coercive), normatif (normative) ve teklitçi (mimetic) izomorfizm olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal kurama göre yeni örgütsel yapının oluşturulmasının sağlanması, açık sistem teorisi ya da kaynak temelli teoride öngörüldüğü gibi kaynak temin etmeye ya da performans artırmaya bağlı olarak değil, örgütün içinde bulunduğu çevrede sağlayacağı meşruiyete bağlıdır. Bu sebeple kurumsal kuramın teoriye büyük katkılarından birisi meşruiyet kavramı olduğu söylenebilir (Keskin vd., 2016: 317-319).

Kurumsal teoriyi odak noktasına alan araştırmalar, içsel ve dışsal çevreden kaynaklanan baskılara yönelik çalışmalar yürütmektedir. İçsel bir bakış açısıyla kurumsallaşma kavramı biçimsel yapı ve süreçlerden etkilendiği kadar biçimsel olmayan gruplardan ve örgütsel süreçlerden de etkilenmektedir. Dışsal baskı odaklarına bakıldığında ise daha çok kamu otoritesinin ortaya koyduğu düzenlemelerin etkili olduğu ve aynı sektörde çalışan diğer örgütlerin uygulamaları ile karşılaşılmaktadır. Bu belirtilen baskı grupları dikkate alınmadığında, kurumsal teoride iki iddia ortaya çıkmaktadır. Bu iddialardan birincisi, kurumlaşmış faaliyetlerin değişime karşı bir direnç gösterdiği, ikinci iddia ise, kurumsallaşmış bir çevre içerisinde yer alan örgütlerin birbirlerine benzeşme yönünde bir baskı ile karşılaştıklarıdır. Bu gelişme hem örgütlerin değişime karşı direnç gösterdiği noktaları hem de uygulanan insan kaynakları politikalarını yakından etkilemektedir (Özutku, 2010: 64).

Son dönemlerde kurumsal çevrenin ortaya koyduğu bir kavram da sürdürülebilirliktir. İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarına sebep olarak, çevrede oluşan kayıplar, başarılı şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetleri yürütmesi sebebiyle diğer işletmelerin bu şirketlere bakarak ortaya koydukları izomorfizm uygulamaları, paydaşların işletmeler üzerinde oluşturdukları tahakkümler, kamu otoritesinin getirdiği

bazı zorunluluklar gösterilebilmektedir. Bu gelişmelerin odağında bir bakış açısıyla sürdürülebilirlik uygulamalarının daha fazla izomorfizme yol açacağı ve bu sebeple daha fazla işletmenin uygulama listesine ekleneceği düşünülebilir (Esen, 2018: 35,36).

#### 2.4. PAYDAŞ KURAMI

Paydaş kuramı, paydaş ilişkilerini yönetme fikrini ortaya atan Follet'e (1941) kadar götürülebilse bile esas fikrin babası Freeman (1984) olarak kabul edilmektedir. Genel olarak paydaş kavramının kapsamına, örgütsel hedeflere ulaşmak konusunda etkileri olabilecek yada bu etkiden etkilenenler olarak açıklanabilir. Ancak daha spesifik bir tanımlama ile paydaş kavramı "bir işletmenin faaliyetleri veya varlığıyla ilgilenen ve / veya bunlardan etkilenen ve eğer ihtiyaçları karşılanmazsa, işletmenin başarısız olmasına neden olabilen yada kabul edilemez düzeylerde hasara neden olabilen varlıklar" olarak tanımlanmaktadır (Garvare & Johansson, 2010: 738). Paydaş sözcüğünün kökenine bakıldığında, 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsünde bir iç memarandumda ortaya çıkmıştır. Burada ortaya konulan anlamı genel tanımlamaya uygun olarak, "örgütün desteği olmadan varlığını sürdürecektir gruplar" olarak tanımlanmaktadır (Freeman & Reed, 1983, s. 88,89). Rhenman'da paydaş kavramını "kişisel hedeflerine ulaşmak için firmaya ve varlığına bağlı olan bireyler ve gruplar" olarak tanımlamaktadır (Hörisch vd., 2014: 2).

Paydaşlar ya da menfaat sahipleri olarak adlandırılan bu grup firmadan özel talepleri olan pay sahipleri kavramının genellendirilmiş halidir. Pay sahipleri olan bireylerin yönetimden bazı faaliyetleri isteme hakkı vardır. Pay sahiplerinin böyle beklentileri olduğu gibi diğer menfaat sahipleri de aynı beklentiler içerisindedirler. Burada ortaya çıkan durum pay sahipleri ya da menfaat sahipleri teorisinin temel destek alanını oluşturmaktadır (Koç, 2015: 86). Paydaşlar terimi firma üzerinde meşru hakları olan kurucu gruplarla da ilişkilendirilebilmektedir. Kurucu grubun sahip olduğu meşruiyet, bir müdahale ilişkisinin varlığı sayesinde elde edilmiştir. Menfaat çevresi olarak düşünülebilecek olan paydaşların kapsamına, hissedarlar, alacaklılar, yöneticiler, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplumlar ve genel olarak halk dahil edilebilir. Bu sayılan tarafların hepsi genel olarak firmaya bir katkı sağlar karşılığında da firmadan bir menfaat beklentisi içerisindedir (Hill & Jones, 1992: 133). Paydaş kavramı tanımlanırken güç ve meşruiyet kavramlarının önemi üzerinde odaklanılmaktadır (Garvare & Johansson, 2010: 738).

Paydaş teorisinin kavramsal yapısı incelendiğinde, “şirketin paydaşlarıyla etkileşimini sağlayan bir anlayış” olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlamada sadece şirket ortaklarının menfaatlerin düşünüldüğü anlayışı ötesine geçilerek tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin karşılandığı bir yaklaşım belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla paydaş teorisi sayesinde işletmenin tüm menfaat çevresinde yer alan tarafları ile ilgili olarak hepsinin hakkını korumaya yönelik çalışmalar yürüttüğü görülebilir. Aynı şekilde paydaş teorisi, tüm paydaşlarla güvene dayandırılmış bir ilişki oluşturan ahlaki yükümlülük sahibi bir yapıdır (Koç, 2015: 84). Paydaş teorisi ayrıca, çeşitli paydaşların ayrı ayrı yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu sebeple firmalar sadece hissedarları değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler ve topluluklar gibi diğer paydaşlarını da dikkate almakla mükelleftirler. Hem kısa vadeli hem de uzun vadeli kar beklentisi olan hissedarlar firmanın paydaşları ile yakından ilişkiler kurmasını desteklemektedirler. Eğer paydaşlarla ilişkiler kötüye giderse bu durum firmanın sonu olabilir. Ansoff’da (1965) bu konuda paydaşların farklı ihtiyaçları ve çatışan beklentilerinin karşılanması gerektiği konusuna değinerek, olabildiğince çok paydaşı tatmin etmenin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Reinig & Tilt, 2009: 177).

Paydaş teorisi farklı prensipleri olan bir yapı oluşturmaktadır. Emshoff ve Freeman’a göre teori iki farklı prensip öne sürmektedir. Bu prensiplerden birincisi, “işletmenin amacının ne olduğunun belirlenmesi”dir. Buradaki temel beklenti, amacı belirlenen işletmenin ilerlemesini sağlamak ve performansının artırılmasına imkan vermektir. Teorinin ikinci prensibi ise, “yönetimin paydaşlara karşı ne gibi sorumlulukları olduğunun belirlenmesi”dir. Buradaki amaç ise bu prensip sayesinde şirket yönetiminin paydaşlar ile aralarında oluşturacakları ilişkinin nasıl bir ilişki olduğunu ve nasıl çalışmak istediklerini düşünmeye sevkettir (Ertuğrul, 2008: 201).

Paydaş teorisine önemli bir katkı da sistem teorisinden kaynaklanmaktadır. Sistem teorisi savunucuları 1970’li yılların ortalarında paydaş teorisi konusuna odaklandılar. Özellikle, paydaşların sosyal sorunlarının sistemde bulunan paydaşların desteği ve etkileşimi ile temel kurumların yeniden tasarlanmasının gerekliliğini vurgulamışlardır (Freeman & Reed, 1983: 89).

Paydaş teorisi sosyal, çevresel ve sürdürülebilir yönetim araştırmalarında kullanılan yöntemlerden biridir. paydaş teorisi ve sürdürülebilirlik, işin ana amaçlarının ne olabileceğini anlamak adına işin ortak yönlerine bakmaktadırlar ve etik konularla işin ayrı olduğu fikrini reddederler. İş ve etik konularını birbirleri ile bağlantılı iki konu

olarak düşünürler. Bu sebeple paydaş teorisi ve sürdürülebilirlik şirketlerin sorumlu olmaları yönünde ortak bir bakış açısı geliştirir (Hörisch vd., 2014: 4).

Sürdürülebilirlik kavramının kavramsal çerçevesinin oluşturulması amacıyla, sürdürülebilirlik ile ilgili kuramlar olan sistem yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım kurumsallık kuramı ve paydaş kuramına değinilmiştir. Çalışmanın devamında, sürdürülebilirlik kavramı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi ilgilendiren kısım olan ve özellikle kurumların sürdürülebilirliğine yönelik yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan kısım olan kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ele alınmıştır. “Kurumsal Sürdürülebilirlik” (Corporate Sustainability) olarak kabul edilen kurumların sürdürülebilir bir yapıya kavuşması fikri kurum içerisinde yer alan ve işletme yönetiminin önemli yapı taşlarını oluşturan her bölüm gibi insan kaynakları yönetimi bölümünü de yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple sürdürülebilirlik kavramının incelenmesinin ardından kurumsal sürdürülebilirlik kavramı incelenmiştir. Bu sayede sürdürülebilir İKY’nin sürdürülebilirlik ile ilgili kurumsal temeli oluşturulmuştur.

### **3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

İnsanın çevre ile olan ilişkisini bir düzen çerçevesinde oluşturmak ve gelecek nesillerin haklarını korumak adına girilen sürdürülebilirlik yolculuğunun işletme ile ilişkili olan boyutu kurumsal sürdürülebilirlik (corporate sustainability) olarak kabul edilir. Bu kısımda sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde oluşmuş olan kurumsal sürdürülebilirlik kavramına değinilmiş ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramının tanımı, boyutları ve ilgili teoriler incelenmiştir.

Son yüzyılın temel tartışma alanlarından birisini işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal yönden sürdürülebilirliği konusu oluşturmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik, son dönemdeki birçok işletme için stratejik bir zorunluluk haline gelmiş gibi görülmektedir. Örneğin, yeşil ürünler geliştirme, çevre sorunlarına yönelik yeni fikirlerin geliştirilmesi, sosyal sorumluluk, çevresel performans gibi uygulamalar, Dünya’nın her yerinde yer alan hükümetler, tüketiciler, iş organizasyonları ve akademisyenlerin büyük ilgi gösterdikleri konulardan biri olmuştur (Avota vd., 2015: 124).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı özellikle kurumsal yönetim uygulamalarına yönelen işletmeler için önemli bir değerdir. Kurumsal yönetim, Adam Smith’in 1759 yılında yazdığı *The Theory Of The Moral Sentiments* (Ahlaki Duyguların Teorisi) adlı

kitabında bahsettiği dürüstlük ve doğruluk ilkelerinin işletmelerde kullanılması gerektiği fikrine kadar dayandırılabilir.

Bu konuya tarihsel olarak bakıldığında sürdürülebilirlik ile ilişkili olarak nüfus artışı, kaynakların tüketimi, insanın ve sanayinin çevreye olan etkileri ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri 1950’li yıllardan buyana yoğun bir biçimde tartışılmaktadır. Ancak bu konular ile işletme arasında bir bağ kurulmamıştır. Bunun sebebi ise geleneksel yönetim anlayışına göre işletmelerin sorumluluklarının sadece hissedarlarına karşı olması ve temel hedeflerinin ise kâr ve pay büyütme ile sınırlı olmasıydı. Bu sebeple sürdürülebilirlik ile ilgili kavramlar işletmelerin sorumluluk alanında yer almamaktaydı. Bu çelişki nedeniyle işletme yönetiminde yer alan teorik ve uygulama çalışmalarının temel tartışma alanlarından biri de “işletmelerin sorumluluk alanları” olmuştur. Milton Friedman’a (1962) göre işletmelerin sorumlulukları yönetime ait bir sorumluluktur ve kişilere aittir (Çiftçioglu ve Poroy, 2010: 85). Ancak bu düşüncenin aksine son dönemlerde sorumluluk kavramının işletmelere ait olduğu konusunda bir uzlaşma olduğu söylenebilir. İşletmelerin sorumluluk alanlarının kapsamına, sadece müşterilerin ve yatırımcıların değil, işletme amaçları gerçekleştirilirken etkilendikleri ve etkiledikleri diğer kesimlerin de sorumluluk alanına dahil edilmesi fikrini tavsiye eden ya da zorunlu tutan birçok anlayış yaygınlaşmıştır. Bu bakış açısıyla işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan sonuçların, sadece ekonomik sorumlulukları değil aynı zamanda sosyal ve çevresel yönden sorumlulukları da olmalıdır (Tokgöz ve Önce, 2009: 251).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı geleneksel büyüme ve kâr maksimizasyonu modeline bir alternatif olduğu için bir paradigma olarak kabul edilir. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal büyümeyi ve karlılığı önemli birer kavram olarak kabul eder. Ancak bunların yanında, işletmenin çevre koruma, sosyal adalet ve eşitlik ile ilgili toplumsal hedeflere ulaşmasının da gerekliliğine vurgu yapar (Wilson, 2003: 1).

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik bakış açısının işletmeye entegre edilmiş hali olarak kabul edilebilir. İşletmelerin sağlıklı bir sürdürülebilirlik süreci işletebilmesi için, sürdürülebilirliğin alt faktörleri olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametrelerin işletmenin sahip olduğu temel, stratejik ve operasyonel süreçlere ve karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi çok önemli bir gerekliliktir (Özgel vd., 2012: 33).

Bu düşünce ile birlikte kurumsal sürdürülebilirlik düşüncesinin, çevresel, sosyal ve ekonomik organize sonuçları da içeren karmaşık ve çok yönlü bir yapıya işaret ettiği gizli pragmatik bir fikir birliği oluşturduğu da görülmektedir. Ancak geleneksel yönetim teorilerinden küçük bir değişiklikten daha fazlasını da içermediği için eleştirilere de maruz kalmaktadır. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirliğin teolojik temelleri daha hala netlik kazanamamıştır. Bu görüşe göre kurumsal sürdürülebilirlik toplumsal ve örgütsel olarak iki farklı bakış açısına gerek olduğunu göstermektedir. Toplumsal bakış açısına göre sürdürülebilir kalkınmaya örgütsel katkıların olduğunu ifade ederken örgütsel olarak, işletmenin uzun vadeli bir ömrünün olmasının kurumsal sürdürülebilirlik ile net bir bağının olduğu söylenemez. Ancak çevresel ve sosyal faaliyetler örgüt için uzun vadeli ömür sürecinde etkili birer katkı sağlayabilmektedir. Bu sebeple toplumsal olarak ekonomik kalkınmaya katkı sağlayan kurumsal sürdürülebilirlik aynı zamanda örgütsel olarak işletmenin uzun vadeli bir şekilde hayatta kalabilmesine katkı sağlamaktadır (Hahn & Figge, 2011: 330,331).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı için öncelikle sürdürülebilir kalkınma kavramına odaklanmak gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma toplumsal bir kavram olmasına rağmen, son dönemlerde giderek artan bir şekilde “kurumsal sürdürülebilirlik” adı altında kurumsal bir kavram olarak uygulanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramına karşı kilit deliller arasında sürdürülebilirliğin, kurumsal sınırlarla uyuşmayan bir sistem seviyesi kavramı olduğu ve sürdürülebilirliğin ölçülemez bir yapıda olduğu ve bu nedenle tanımlanmış bir son durumdan yoksun olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yine son dönemlere bakıldığında giderek artan sayıda işletmenin, kurumsal sürdürülebilirlik çatısı altında çeşitli çalışmalar yürüttüğü görülmektedir (Roca & Cory, 2012: 104).

Sürdürülebilirlik kavramının işletme düzeyine aktarılmasıyla ortaya çıkan kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin etkileşim halinde olduğu doğrudan ya da dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, topluluklar ve baskı grupları vb.) ihtiyaçlarını karşılarken gelecekte sahip olacağı paydaşlarının da ihtiyaçlarından ödün vermemesi olarak düşünülebilir (Dyllick & Hockerts, 2002: 131).

İşletmelerin küresel seviyedeki önemi giderek artış göstermektedir. İşletmelerin toplumda artan bu önemi, iş dünyasında sürdürülebilirlik kavramının ve sürdürülebilir kalkınma kavramının önemini daha da artırmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik şirket karlılığını ve aynı zamanda şirketin büyümesini çok önemli görmektedir. Fakat bu

değerlerin yanında şirketin çevresel koruma, ekonomik gelişme, sosyal hak ve adalet gibi sürdürülebilir kalkınmanın alanına giren konularda da işlem yürütmesinin gerekliliğini belirtmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225). Kavramın ortaya çıkışına bakıldığında geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline bir alternatiftir. Sürdürülebilirlik düşüncesini savunan Marrewijk (2002) gibi düşünürler, işletmelerin geleneksel yönetim anlayışı ile iş yapmalarının imkânsız olduğunu vurgulamaktadırlar (Tokgöz ve Once, 2009: 252).

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirme sürecine yönelik Marrewijk ve Werre (2003) tarafından 4P olarak adlandırılan kurumsal sürdürülebilirlik matrisi işletmelere yol göstermektedir. Bu matris genel olarak kabul gören para, gezegen ve insan boyutlarının yanına işletmelerin değerleri arasında olan hırs düzeyi, sahip olduğu itici güçleri motivasyon araçlarını, karar verme ölçütlerini, paydaşların katkılarını ve ilişkide olduğu grupları eklemekte ve bu yöntemle kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını daha spesifik hale getirmektedir (Avota vd. 2015: 126).

Literatürde yer alan bilgiler ışığında kurumsal sürdürülebilirlik farklı yazarlar tarafından farklı boyutları ile incelenmiştir. Aşağıda bu tanımlar yer almaktadır.

Koç (2015: 27), kurumsal sürdürülebilirlik kavramını “kurumsal yönetimi etkileyen, çevresel koruma, sosyal adalet, toplumsal dayanışma gibi alanları içeren ve bunların firma değeri üzerindeki etkisini test eden çok yönlü bir kavram” şeklinde ifade etmiştir. Ekonomik, sosyal ve çevresel performansın dikkate alınması, kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

Marrewijk ve Werre’ye göre (2003: 1) kurumsal sürdürülebilirlik; bir işletmenin yürütmüş olduğu ticari faaliyetlerine ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine gönüllü olarak, sosyal ve çevresel kaygıların da dahil edildiği durumu ifade eder.

Roca ve Cory’e göre (2012: 104) kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, “gelecekte ihtiyaç duyulacak olan insan kaynakları ve doğal kaynaklar korunurken, sürdürülürken ve geliştirilirken aynı zamanda hem işletmenin hem de işletmenin paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejilerini ve faaliyetlerini benimsemek” şeklinde tanımlanmıştır.

Saygın Yücel’e göre (2016: 158) kurumsal sürdürülebilirlik, “işletmenin sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan gelecekte ayakta durabilecek bir strateji geliştirmesi ve bunu gerçekleştirirken toplumun çıkarlarını ön planda tutması” olarak tanımlanmıştır.



Dyllick ve Hockerts (2002: 132); kurumsal sürdürülebilirliğin doğası gereği sermaye kavramı üzerine odaklandığını ve özellikle iktisatçılar ve ekolojistler tarafından daha geniş bir anlamda kullanıldığını ifade etmişlerdir. Ekonomik, doğal ve sosyal sermayenin farklı alt dalları ile birlikte bir karma oluşturduklarını belirtmişlerdir.

Hahn ve Figge'ye göre (2011: 333) kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, sürdürülebilir kalkınmanın çevresel, sosyal ve ekonomik yönlerini kapsayan bir yapıdır. Aynı zamanda işletmeler üzerinde “sürdürülebilir kalkınmayı ifade edebilmeleri için sürdürülebilirlik ilkelerini; ürünlerine, politikalarına ve uygulamalarına eklemek” amacıyla güçlü bir zorunluluk getirmesinden dolayı güçlü bir pragmatik boyut taşımaktadır.

Zink, (2007: 398) kurumsal sürdürülebilirlik kavramını tanımlarken işletmelerin uzun vadeli ekonomik başarısının bio-fiziksel çevresi ve sosyal sorumluluk eylemlerinin korunması ile birleştirmiş ve işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal konular arasındaki hedefler çatışmasının üstesinden gelmesine odaklanmıştır. İşletme, kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları arasında bir kazan-kazan ilişkisi oluşturarak hedef çatışmalarını hedef uyumuna dönüştürmelidir. Bir işletmenin genel performansı ölçülürken sadece ekonomik sonuçlar değil aynı zamanda çevresel ve sosyal performanslar da dikkate alınmalıdır.

Borsa İstanbul'un yayınladığı Sürdürülebilirlik rehberinde kurumsal sürdürülebilirlik tanımı, “Kurumsal sürdürülebilirliği şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi” olarak yapılmıştır (Borsa İstanbul, 2014: 5).

Avustralya hükümeti kurumsal sürdürülebilirliği; günümüzdeki paydaşların ihtiyaçlarını karşılarken, gelecekteki paydaşların da ihtiyaç duyacağı insan ve doğa kaynaklarını koruyan stratejilerin desteklendiği, geliştirildiği ve uygulandığı bir yapı olarak tanımlamaktadır (Pirnea vd., 2011: 39).

Günel'a göre (2019: 16) kurumsal sürdürülebilirlik, “işletmelerin ihtiyaçlarını karşılarken hem paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurması hem de kıt kaynakların kullanımını sürdürülebilir kılmaya çalışmasına dayanmaktadır” şeklinde

tanımlanmaktadır. Belirtilen kaynaklar, sadece ekonomik kaynakları değil aynı zamanda çevresel ve sosyal kaynakları da içerisine alan bir entegrasyon süreci oluşturmaktadır.

Gürül'e göre (2019: 144) kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun dönemli devamlılığının sağlanabilmesi için, ekonomik, çevresel ve sosyal etkenlerin, eş zamanlı bir biçimde işletme stratejisine, karar alma süreçlerine, kurum kültürüne dâhil edilmesi ve belirtilen etkenlerden dolayı işletmenin uzun dönemliliğine engel olabilecek durumların engellenmesi olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak kurumsal sürdürülebilirlik tanımlarına bakıldığında çoğunlukla, işletmenin ilişki içerisinde olduğu paydaşlarını, ekonomik, çevresel ve sosyal etkenler çerçevesinde değerlendirmesine yönelik uygulamalardan bahsedilmektedir. Bu gerçekleştirilirken hem işletmenin hem de paydaşların menfaatinin göz önüne alınması bir öncelik olarak belirlenebilir. Özellikle işletmelerin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda yürütülen politikalar kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında etkili uygulamalar olarak belirtilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin gelişim sürecinde sürdürülebilir kalkınmanın çok önemli iki katkısı yer almaktadır. Bu katkılar, şirketlerin sürdürülebilir kalkınmayı oluşturmaları için hangi alanlara yönelmeleri gerektiğini gösteren bir yol haritası vermesi ve şirketler, hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilir kalkınma hedeflerini yerine getirebilmeleri için yeterli teşvikin verilebilmesini sağlamasıdır. Kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli teşvik edici kaynağı da yine sürdürülebilir kalkınmanın oluşturmuş olduğu pozitif dışsallıklardır. Sürdürülebilirlik adına ortaya konulan her adım aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliği de etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında kurumsal sürdürülebilirlik, bir ekonomide yer alan ve ekonomik yönden katkılar sağlayan her türlü kurumun, geleneksel büyüme kuramlarına bir alternatif olarak geliştirilmiş olan ve temel hedefi maddi ve manevi her türlü riski bertaraf edebilmek olan, bu sayede de kurumları geleceğe daha sağlıklı bir şekilde ulaştırmayı hedefleyen yeni bir yönetim paradigması olarak düşünülebilir (Kuşat, 2012: 229).

Geleneksel yönetim paradigması ile kurumsal sürdürülebilirlik paradigmasının ayrımları arasında en önemli olanı bir şirketin sürdürülebilirliği için yeterli şartların sadece ekonomik sürdürülebilirlik olmadığının ortaya çıkmasıdır. Bu amaç doğrultusunda firmalar, ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerden sürdürülebilirliği sağlamak mecburiyetindedirler. Bu çerçevede kurumsal sürdürülebilirliğin üç temel

unsuru vardır. Bu unsurlar kısaca “üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line)” olarak adlandırılmıştır. Ekonomik sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetler işletmenin başarısının kısa vadeli olarak devam etmesini sağlar. Ancak uzun vadeli bir başarı için üç boyutun birden aynı anda yerine getirilmesi gerekmektedir. Çünkü üç boyut birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu için birbirlerini etkilemektedir (Dyllick & Hockerts, 2002: 132).

Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik boyutun yanında çevresel ve sosyal boyutların da kurumsal yönetimini kapsamaktadır. Ancak işletmelerin çoğunda bu yönlerle ilgili bilgi ve veriler tam olarak bulunamamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için sadece kavramsal olarak sağlanması değil aynı zamanda uygulama yönünden de uygulanabilirliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Hahn & Figge, 2011: 335).

İşletmeler kurumsal sürdürülebilirlik ile bazı hedeflere ulaşmayı beklemektedirler. Bu hedefler, ekonomik, sosyal ve çevresel öğelerin birbirleri ile entegre bir biçimde çalışabilmesinin sağlanması, işletmeye uzun vadeli bakış açısının yerleştirilmesi ve sermayenin yerine gelirlerin tüketime yönlendirilmesi sayesinde uzun vadeli bir kazanç yapısının oluşturulması olarak sıralanabilmektedir (Gürül, 2019: 154,155).

### 3.1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Son dönemlerde işletmeler arasında yoğun bir şekilde yayılan bir olgu olarak kurumsal sürdürülebilirlik düşüncesi çoğu işletmenin ilgisini çeken bir konuma ulaşmıştır. Birçok işletme yöneticisi, araştırmacı ve kurumlarla ilgisi olan kişiler kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine ilgi duymaktadır. İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğin öngördüğü şekilde ekonomik, sosyal ve çevresel şartlara uygun hedefler belirlemeye başlamıştır. Bu sayede kısa vadeli ekonomik kâr beklentileri yerine uzun vadeli firma değeri beklentisi artmaya başlamıştır (Tamer, 2020: 188).

İşletme yöneticileri ve araştırmacıların birçoğu, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini işletmelerin işlerini etkileyebilecek ekonomik, sosyal ve çevresel şartlara uyumlu olarak sürdürülebilirliği devam ettirebilmek adına tercih etmektedirler. Bu işlem yürütülürken yine kısa vadeli işletme kârının yerine uzun dönemli sürdürülebilir işletme değeri beklentisi ile kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi uygulanmaktadır (Kim & Kim, 2008: 1).

Biraz daha ayrıntılı olarak incelemek gerekirse, işletmeler geleneksel yönetim anlayışı çerçevesinde belirledikleri hedeflerden biri olan ekonomik yönden gelişme gösterme isteklerinin yanına kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinden olan sosyal bir gelişme gösterme ve çevreye daha az zarar verme gibi hedefleri de eklemektedirler. Bu gelişmeler işletme yönetiminde önemli değişimlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Burada kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi geçmişin en önemli hedefi olan ekonomik gelişme hedeflerinin göz ardı edilmesine yol açmamaktadır. Ekonomik gelişme hedefleri yanında sosyal içerikli hedefleri, çevresel ve toplumsal değerleri koruma hedefleri ve sorumluluk düzeyleri yüksek işletme hedeflerini de desteklemektedir. Bu bilgiler ışığında kurumsal sürdürülebilirlik kavramının, işletmelerin uzun ömürlü olmaları ve sürekli olarak canlı bir yapıda kalmalarına destek olan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Kuşat, 2012: 228).

Sürdürülebilirlik yönünden duyarlı bir işletme, içinde bulunduğu topluma karşı kendisini çevresel ve sosyal zararları azaltma yönünde sorumlu hissedecektir. İşletmenin ekonomik faaliyetler haricinde uygulamış olduğu bu faaliyetler esasen, uygulamaya yöneldiğinde şirketin faaliyetleri üzerinde doğrudan bir etkisi olmayan ve rekabet gücünü etkilemeyen davranışlardır. Ancak bu uygulamaların sonuçları uzun vadeli olarak düşünülmelidir. Sürdürülebilirlik uygulamalarını bir strateji olarak uygulayan işletmeler, uygulamış oldukları üretim faaliyetlerini topluma fayda sağlamak ve iş stratejilerini güçlendirmek amacıyla kullanırlar. Sonuç olarak sürdürülebilirlik uygulamalarını ister duyarlılık isterse strateji olarak uygulayan işletmeler çevresel ve sosyal ilişkilerini geliştirdikçe uzun vadeli olarak rekabet gücü elde edebilmekte ve etkin bir başarı ortaya koyabilmektedir (Arruda vd., 2013: 4314).

İşletme düzeyinde kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleştirilebilmesi için hem işletme dışı (tüketiciler, tüketici grupları, hükümetler, toplum, vb. gibi) faktörlerin hem de işletme içi (insan kaynakları, çalışanlar, üst yönetimin sağladığı destekler, takım çalışmaları, eğitim, terfi, ödül ve ceza sistemleri vb. gibi) faktörlerin kurumsal sürdürülebilirlik sürecine dâhil edilmesi çok önemli bir odak noktasıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik farklı düzeylerde örgütsel değişim ve örgütsel uyum gerektiren çok yönlü bir yaklaşımdır. Özellikle işletmede çalışan bireylerin kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik çeşitli eğitim ve yönlendirmeler ile desteklenmesi çok önemlidir. İşletmede kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik algılarına bağlı olarak gelişmektedir (Alp vd., 2015: 68).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini uygulayan işletmeler hem topluma hem de sivil toplum kuruluşlarına göre itibarlı ve değerli işletmelerdir. İşletmenin elde edeceği bu itibar özellikle kriz dönemlerinde işletmeye büyük katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple büyüme politikaları benimseyen işletmeler itibarlarına büyük önem vererek işletmenin etkisi ile oluşabilecek sosyal ve çevresel zararların önüne geçmek adına çalışmalar yürütmektedirler. Ekonomik hedeflerin yanında çevresel ve sosyal etkilerin de minimum noktasına indirilme faaliyeti, işletmenin itibarını daha da sağlamlaştırmaktadır (Borsa İstanbul, 2014: 5).

Sürdürülebilir bir işletmenin kendine yönelik olarak belirlediği hedefleri vardır. Bu hedefler (Avota vd., 2015: 125);

- İstihdam sağlamak ve gelir elde etmek,
- İnsan kaynakları sermayesini geliştirmek,
- İnovatif davranışları teşvik etmek,
- Dışsallıkları dikkate almak,
- Sürdürülebilirliği ekonomik boyutta ele alarak gelecek nesillere daha güçlü bir ekonomik alt yapı bırakmak olarak sıralanabilir.

İşletmelerin içinde bulunduğu her şeyin değişime tabi olması sonucu işletmeler de değişime uğramaktadır. Bu değişim işletmeleri yeni odak noktalarına yönelmeye zorlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin bu değişimden en az etkilenecek şekilde dizayn edilebilmesine imkân vermektedir. Özellikle sosyal ve çevresel değerlerin çok önemli olduğu düşünülürse işletmelerin de sürdürülebilirlik altyapısında oluşturulacak yönetim anlayışlarına yönelmesi kaçınılmazdır. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelere önemli değerler sunmaktadır. Bunlar arasında uzun dönemli bir hayat süresi ve rekabet avantajı gibi büyük avantajlar yer almaktadır. Ancak bu faydaların elde edilebilmesi için sürdürülebilirliğin temelinde yatan ve sürdürülebilir bir kurum olmanın olmazsa olmaz ögesi olan çevreye karşı daha dikkatli olma ve çevrede oluşacak etkileri minimum noktasına ulaştırma fikri bulunmaktadır (Yavuz, 2010: 81). İşletmeye sağlanan bu faydaların yanında farklı bakış açılarıyla farklı faydaların da olduğu görülmektedir.

Kuşat (2012: 239) kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin işletmelere sağlayacağı faydaları sıralamıştır. Buna göre faydalar;

- Finansal ihtiyaçları karşılamada düşük maliyet avantajı,

- Rekabet avantajı,
- İşletmenin itibarının artması,
- Kullanılan kaynakların daha etkin kullanılması,
- İşletmenin çevresel değerlerinde yükselme,
- İnovatif faaliyetlerdeki artış,
- Risk sermayesinde azalış olarak sıralanabilir.

İşletmeler ekonomik değerlerin yanında çevresel ve sosyal değerlere de odaklandıklarında sürdürülebilirlik ortaya çıkmış olur. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin uzun dönemli bir hayat sürmesine katkı sağlarken aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı elde etmesine de yardımcı olur. Kurumsal sürdürülebilirliğin rekabet avantajı boyutuyla işletmeye kazandırdıkları değerler (Eş, 2008: 40);

- Risklerin ve işletme maliyetlerinin azaltılması ve kârlılığın artırılması,
- İşletmenin toplum gözündeki itibarının artırılması,
- İşletmenin sahip olduğu büyüme eğrisi,
- Temiz bir teknolojik yapı ve hızlı yenilikler olarak sıralanabilir.

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine geçiş yapmak isteyen firmaların genel olarak müşterileri, çalışanları, alacak ve borç ilişkisinde olan paydaşları ve toplumu dâhil ettikleri bir sistem oluşturmaları beklenmektedir. Bu beklentinin esas amacı işletmenin etkileşim içinde olduğu paydaş gruplarının daha fazla ihtiyacını karşılama temelli olduğudur. Bu işlem sürecini yerine getirip kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini uygulamalarına dâhil eden işletmeler artan çalışan verimliliği, daha yüksek hisse senedi getirileri, ürün pazar avantajları ve yönetim verimliliği gibi faydalar sağlayabilmektedirler (Kim & Kim, 2008: 1).

İşletmelerin başarılı bir kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi uygulaması yürütebilmesi için üç önemli bileşen bulunmaktadır. İşletmeler bu önemli bileşenleri uygulamalarına, faaliyetlerine, politikalarına, süreçlerine ve ürettikleri ürünlerine dâhil etmelidir. Bu üç bileşen şunlardır (Bansal, 2005: 199-200; Sarıkaya ve Kara, 2007: 227; Gürül, 2019: 148);

- *Çevresel Bütünlük:* İşletme, kazanmış olduğu yeni kazanımlar ile çevreye dost bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu işlemin yürütülmesindeki amaç hem çevrenin daha fazla oranda korunabilmesini sağlamak hem de işletmenin çevre üzerindeki zararlı etkilerinin azaltılmasının sağlanmasıdır. Bu çerçevede işletmeler çevreye yönelik olarak

gelişen zararlarını en düşük seviyelere kadar indirerek çevreyle bütünlük sağlamış olacaktırlar.

- *Sosyal Adalet/Sosyal Eşitlik:* İşletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleri sayesinde işletme ile etkileşim halinde olan paydaşların kaynaklara olan erişiminin daha kolay hale getirilmesi sağlanmış olur. Bu sayede toplumsal sosyal eşitlik ve sosyal adalet sağlanmış olacaktır. Bu çerçevede işletmeler yürütmüş oldukları ekonomik, yasal ve etik yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda gönüllü faaliyetlerle de toplum üyelerinin kaynaklara olan erişim imkânlarını eşit bir hale getirebilmektedirler.

- *Ekonomik Refah:* İşletmeler ürettikleri ve gelecekte üretecekleri ürünler ve hizmetler ile üretimde bir verimlilik oluşturacaklardır. Bu sayede işletmelerde bir değer artışı yani ekonomik refah artışı yaşanacaktır. Aynı zamanda üretilen ürün ve hizmetlerin etkinlikleri artırılarak işletmenin sahip olduğu değer artırılabilir.

Bu üç unsur işletmenin yönetimine entegre edilirse hem etkin ve verimli bir işletmeye kavuşulur hem de kurumsal sürdürülebilirlik kavramının üç unsuru yönetime dahil edilmiş olur.

Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeye sağladığı bazı faydalar muhasebe kayıtları ile belirlenemeyen, marka değerinin artması, işletmenin itibarının artması ve çalışanların verimlilik düzeylerinin artması gibi değerlerdir. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirlik bir işletme için itibar oluşturma yöntemi olarak düşünülebilmektedir (Kim & Kim, 2008: 3).

İşletmelerin itibar sağlama yolunda yürüttükleri bir diğer beklenti de gelişmiş bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik sayesinde geliştirilen insan kaynakları uygulamaları sayesinde çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında artışlar oluşur. Bunun yanında işletme ve paydaşlar arasında oluşturulan uyum sayesinde daha kabiliyetli ve yetkin elemanların işletmede çalıştırılması imkânı sağlanabilmektedir. Bu gelişme de kurumsal sürdürülebilirliğin insan kaynakları boyutuyla işletmeye sağlanan faydalarındandır (Gürül, 2019: 151).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini benimseyen bir işletmede temel olarak insan faktörü ile ekoloji arasında kurulmuş olan bağlarda bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin sahip olduğu farklı seviyeler ile işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün boyutları bazı noktalarda paralellik gösterebilmektedir.

Bu boyutlar gözlemlenebilir kültür (organizasyon yapısı, süreçler, davranışlar), kabul edilen değerler (stratejiler, hedefler ve felsefeler) ve temel varsayımlar (değerler ve eylemlerin kaynağını oluşturan bilinçaltı inanışlar) olarak sıralanabilmektedir (Linnenluecke & Griffiths, 2010: 358).

İşletmelerin geleceğe yönelik olarak belirlemiş oldukları vizyon, misyon, hedef ve değerlerinin başarılı noktalara ulaşabilmesine yoğun katkıları olan sürdürülebilirlik kavramının önemi çalışmanın ilk kısmında ayrıntılı olarak işlenmiştir. Bu çerçevede işletmenin sürdürülebilirliğe ulaşabilmesinde en önemli unsurlardan birisi de işletme içindeki paydaşlarından olan çalışanların sürdürülebilirliğe yönelik oluşturdukları bakış açısıdır.

### 3.2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMLARI

İşletmeler, sürdürülebilir kalkınmayı ortaya koyabilmek için bu kavramı uygulamalarına, yöntemlerine, ürünlerine ve yürüttükleri politikalarına uygulamalıdır. Sürdürülebilir kalkınma için belirlenen üç bakış açısı kurumların sürdürülebilirliği yönünden de büyük önem taşımaktadır. Tıpkı sürdürülebilir kalkınmanın toplumdaki yansımada olduğu gibi kurumlarda da sürdürülebilirlik bu üç kavramın kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Aşağıda ortaya konulmuş üç yaklaşım kurumsal sürdürülebilirlik yönünden çok önemli bir değer taşımaktadır (Bansal, 2005: 199).

Etik ve hesap verebilirlik enstitüsü tarafından, Üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line) olarak adlandırılan bu yaklaşım ile şirketlerin toplum üzerinde birçok yönden sorumlu oldukları kabul edilmiştir. Üçlü sorumluluk yaklaşımı gelişmekte olan bir işletmenin sorumluluklarının bütününe yönelik bir sistem oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde işletmenin faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerden değerlendirilmesi yer almaktadır (Jamali, 2006: 812). Üçlü temel yaklaşımı Dyllick ve Hockerts (2002) tarafından da desteklenen bir yaklaşımdır ve ekonomik kalite, ekolojik kalite ve sosyal kalitenin temelini oluşturan bir sürdürülebilirlik yaklaşımıdır (Arruda vd., 2013: 4315).

Belirtilen bu üç kavram; ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir.

#### 3.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

İşletmeler, mal ve hizmet üretimleri boyunca işletmeye değer katarlar. Üretilen mal ve hizmetlerin etkinliği arttırıldığı ölçüde işletme de değer kazanmaya devam



etmektedir. Bunun devamında tüketicilerin bakış açısında yeni ve farklı ürünlerin üretiminin artması ve maliyetlerin düşürülmesi ile üretim verimliliğinin artırılması sayesinde ortaya konulan değerler daha da artırılmaktadır. Firmanın hayatını devam ettirebilmesi için değer üretmesi çok önemli bir gerekliliktir (Bansal, 2005: 200).

Ekonomik sermayenin sürdürülebilirlik kapsamında yönetilmesi fikri yeni bir fikir değildir. Bu konudaki yorumların ilki sayılabilecek fikir Hicks'in (1946: 172) ortaya attığı gelir hesaplamalarıdır. Bu hesaplamalarda gelirin amacı "insanlara kendilerini yoksullaştırmadan tüketebilecekleri miktarın bir göstergesidir." Bu tanımdan yola çıkarak gelirin anlamının ihtiyatlı davranmak için bir rehber olduğu ve harcamayı yapan bireyin geliri doğrultusunda hayatını devam ettirmesi önemli görülmektedir (Dyllick & Hockerts, 2002: 132).

Dyllick ve Hockerts (2002: 133) ekonomik yönden sürdürülebilir bir şirketi tanımlarken "hissedarlarına ortalamanın üzerinde kalıcı bir getiri sağlarken likiditeyi sağlayacak yeterli nakit akışını her zaman garanti eden şirketler" olarak değerlendirmişlerdir. Sürdürülebilirlik kavramının ekonomik yönü neo-klasik iktisatçılar tarafından, toplumun refah düzeyinin en yüksek seviyesine çıkarılması ile ilişkilendirilmiştir. Ancak bu tanımları ekonomistler biraz daha basit hale getirerek, tüketimden elde edilecek olan faydanın en yüksek düzeye çıkarılması olarak ifade etmişlerdir. Ancak bu bakış açısındaki en önemli yetersizlik, doğal kaynakların sınırsız bir biçimde kullanılması sayesinde ekonomik refahın artırılabilmesinin mümkün olabileceği bakış açısı çerçevesinde gelişmesidir. Ekonomik sürdürülebilirlik, topluma yönelik katkılar sağlamak için çalışan ve bu doğrultuda ürün ve hizmetler üreten işletmelerin, sahip olduklarına yönelik uyguladıkları fayda-maliyet analizleri çerçevesinde, paydaşları ve kendileri için uzun dönemli yararlar sağlamayı amaçlayan bir yöntemdir (Eş, 2008: 23).

Sürdürülebilirlik yönüyle ekonomik gelişme, toplumda yer alan işletmelerin ve bireylerin sahip oldukları üretim kapasiteleri ile makul bir yaşam standardının elde edilebileceğini garanti etmektedir. Temelde dünya çapında refah düzeyini yükseltecek katma değeri yüksek mal ve hizmetlerin üretimini ve dağıtımını teşvik etmektedir. Bunların yanında yenilikçiliği, verimliliği ve servet oluşumunu teşvik eden bir yapı olduğu için rekabetçi ve açık yapılar kapsamında sürdürülebilir kalkınmanın en önemli unsurları arasında yer almaktadır (Bansal, 2005: 199).

### 3.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

Doğada yer alan kaynakların kısıtlı ortamında büyüme ve tüketimin en üst düzeylerde sürdürülebilmesinin sağlanabilmesine odaklanan ekonomik sürdürülebilirlik düşüncesinin aksine çevresel sürdürülebilirlik kavramı daha çok bir ekonominin hayatını devam ettirebilmesinin ön şartı olan insanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli yaşam desteğinin ve doğal çevrenin sağladığı nitelik ve niceliklere odaklanmaktadır. Bahsedilen bu nitelik ve nicelikler neo-klasik ve çevrebilimsel iktisat taraflarından doğal sermaye olarak adlandırılmaktadır (Yeni, 2014: 192).

Sutton'a göre (2004: 1) çevresel sürdürülebilirlik, "fiziksel çevrede değer verilen şeyleri veya nitelikleri sürdürme yeteneğidir." Fiziksel çevre olarak tanımlanan alan ise doğal ve biyolojik çevreyi kapsamaktadır. Doğada yer alan, topraklar, sular, atmosfer, doğal kaynaklar, kentler ve buna benzer her türlü değer fiziksel çevrenin içindedir. Fiziksel ortamlar mikro düzeydeki yapılardan yerel, küresel ve hatta daha büyük ölçeklerde de düşünülebilmektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin içinde buldukları çevreye zarar vermeden, ya da en az zararlarla faaliyetlerde bulunması ve çevrede yer alan doğal kaynakların gelecek nesillerin de kullanabilmesi için korunması olarak ifade edilebilir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 52). Çevresel sürdürülebilirlik dünyanın sınırlarına uyumlu olarak hayatı devam ettirmek olarak tanımlanabilir. İşletmelerin içinde yer aldıkları çevreye vermiş oldukları zararı minimize edebilme düzeyleri çevresel sürdürülebilirlik düzeylerini belirlemektedir. Bu bakış açısıyla çevresel sürdürülebilirlik kavramı, yenilenebilir ve yenilenemez kaynakları kullanırken daha bilinçli davranmanın önemini ve sorumluluk bilinci çerçevesinde uygulamalar yapmayı destekleyen ve bu sayede de çevreye verilen zararın minimum seviyeye çekilebilmesini amaçlayan bir anlayışa sahip olma üstünlüğüdür (Çokmutlu, 2019: 58).

Çevresel sürdürülebilirlik, işletmenin içinde yer aldığı fiziksel ortamda bulunan değerlerin muhafaza yeteneğidir. Bu bakış açısına örnek olarak çoğu insan aşağıdaki değerleri sürdürmek ve bugünkü haliyle korumak isterler (Sutton, 2004: i);

- İnsan hayatı,
- Doğal çevrenin temiz su, hava ve iklim gibi insanlar ve diğer canlıların yaşamlarında etkili olan yaşam şartlarını sürdürmesi için gereken yetenekler,

- Çevrenin sahip olduğu su, kereste ve balık gibi yenilenebilir kaynaklarını üreten tarafları,
- Yenilenemeyen kaynakların tükenmesine rağmen toplumda ortaya çıkan işleyişler,
- Bütün insanlar için yaşam kalitesi, çevrenin yaşanabilir olması ve güzelliği.

Ekolojik olarak sürdürülebilir bir sistemde nüfus ve tüketim düzeyleri üzerinde belirli sınırların olması gerekir. Belirlenen sınırlar biyolojik olarak bütün sistemler üzerinde etkili olmalıdır. İnsanların büyük çoğunluğu bu sınırları kabul etmiyor gibi görülsede dünyadaki kaynakların yok olması tehlikesi arttıkça insanlar da bu sınırları kabul etmeye başlamıştır (Harris, 2000: 12). Sürdürülebilirliğin en önemli etkilerinden biri, insanların doğal kaynaklar üzerinde bakış açısının değişimidir. Gelecek nesillerin de hakları olduğu düşünülen doğal kaynaklar üzerinde, tasarruf sahipleri sürdürülebilirlik düşüncesi ile hareket etmelidir.

### **3.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik**

Sosyal sürdürülebilirlik, işletmede çalışan bireylerin hem çalışma şartları hem de yaşam standartlarının iyileştirilmesi, aynı zamanda müşterilerin, toplumun ve gelecek nesillerin hayat kalitesinin göz önünde bulundurulması anlamına gelmektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 52). Sosyal sürdürülebilirliğin temel aldığı uygulama yönteminde işletme faaliyetleri sırasında sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, yeterli düzeyde ürün ve hizmet desteği ve topluma karşı saygı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Kısaca hem çalışanların hem de toplumun ihtiyacı olan bilgi, düzen ve ekipmanın sağlanması sosyal sürdürülebilirlik kapsamında yürütülmesi gereken uygulamalardandır (Arruda vd., 2013: 4316).

Sosyal düzeyde bir sürdürülebilir sistemin sağlanabilmesi için, dağıtımsal eşitlik, eğitim, sağlık, siyasi hesap verebilirlik, katılımın sağlanması ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklendiği sosyal hizmetlerin yeterli düzeylerde oluşturulması gerekmektedir (Harris, 2000: 6). Bu çerçevede sosyal boyutun sürdürülebilirliğe yönelik hedeflerini, insan sağlığının korunması, kişisel gelişim ve eğitim, toplumsal değerlerin sürdürülmesi, eşitlik ve dayanışma düşünceleri oluşturmaktadır (Avota vd., 2015: 126).

Sosyal sürdürülebilirliğin hedefinde yer alan insan faktörü, işletme çalışanlarını, toplumu, yöresel halkı, tedarikçileri, müşterileri ve işletmenin ilgi alanında yer alan

diğer paydaşları kapsamına almaktadır. İşletmeler, sosyal yönden sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla hazırlamış oldukları vizyon, misyon ve değerleri bu çerçevede oluşturmalarının gerekliliği önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu çerçevede, sosyal sürdürülebilirliği sağlamak için uygulanabilecek stratejiler şunlardır (Eş, 2008: 23,24);

- Çalışanların güvenlik, gelişim, terfi, kariyer gibi uygulamalarında eşitlik ilkesi çerçevesinde davranışlar sergilemek önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.
- İşletme ve hissedarlar arasında oluşturulacak iletişim kanallarının sürekli ve şeffaf olmasına büyük özen göstermek gerekmektedir. Bu çerçevede her yılsonunda düzenli olarak yıllık faaliyet raporu yayınlamak iletişimi sağlayacaktır.
- Evrensel boyutlarda kabul görmüş sosyal sorumluluk standartlarının gelişimine katkıda bulunmak gerekmektedir.

Stratejik yönden işletmeye büyük katkılar sağlayacak olan bu adımlar atıldığında sosyal sürdürülebilirlik gelişme gösterecektir. İşletmede faaliyetlerde bulunan çalışanların sosyal yönden geliştirilmesi ekonomik bir gelişimin de önünü açacak ve büyük katkılar sağlayacaktır. Bu sebeple sosyal yönden sürdürülebilirliğin sağlanması aynı zamanda ekonomik gelişime katkısı sebebiyle ekonomik sürdürülebilirliğin de gelişmesine destek olacaktır (Eş, 2008: 24).

Sosyal sürdürülebilirlik iki farklı sosyal sermayeye sahiptir. Bunlardan birincisi, beşerî sermaye iken ikincisi ise toplumsal sermayedir. Çalışanların ve iş ortaklarının becerileri kapasiteleri ve motivasyonu ile ilgili olan sermaye türü beşerî sermaye olarak kabul edilmektedir. Toplumsal sermaye ise daha çok toplumsal olaylara odaklanan, eğitim sisteminin iyileştirilmesi, altyapı harcamaları ve girişimciliğe yönelik destekler geliştiren destek türleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Dyllick & Hockerts, 2002: 133,134). Sosyal sürdürülebilirliğin beşerî yönüne odaklanıldığında, insan yönetiminin katılımcı olması, sosyo-psikolojik boyutları içeren güvenlik ve sağlık sistemleri, insan çeşitliliğine gösterilen destek, yüksek düzeydeki iş ahlakı ve müşteri ve tedarikçilerle ortaya konulan ortaklıklar ön plana çıkmaktadır (Avota vd., 2015: 126).

Şirketlerin sosyal sürdürülebilirlik performansları aynı zamanda ekonomik ve çevresel yönden ortaya koyacakları sürdürülebilirlik performansında da etkilidir. Sosyal performans, çevresel performansla birlikte uzun vadeli performans artışında önemli roller üstlenmektedir. Bu durumun tersi bir bakış açısıyla, ekonomik performans da

sosyal ve çevresel performans üzerinde önemli gelişmelere destek olmaktadır. Bu etkileşim özellikle insan kaynakları boyutuyla incelendiğinde, işletmenin düzgün çalışabilmesi için, iş güvenliği, çalışan sağlığı gibi konulara da etki etmektedir. Toplumsal sermaye boyutu özellikle insan kaynakları ile önemli derecede ilişkilidir. Toplumsal açıdan bir çalışana bakıldığında bütün performansını yansıtan çalışan motive olur ve verimliliği artış gösterir. Bu sebeple sosyal sürdürülebilirliğin en önemli kısımlarından birini iş sağlığı, iş güvenliği ve güvenli şirket algısı oluşturmaktadır (Kocmanová & Dočekalová, 2011: 204). Bu yönüyle sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının finansal yönlerden daha fazla finansal olmayan toplumsal yönlerine odaklanan bir unsur olarak düşünülebilir (Pirnea vd., 2011: 39).

İşletmenin en önemli kaynağını oluşturan insan kaynağının sürdürülebilir bir çerçevede oluşturulması sürdürülebilir insan kaynakları kavramının önemini vurgulamaktadır. Devam eden bölümde işletme ve sürdürülebilirlik arasındaki köprüde çok önemli bir noktada yer alan insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine yönelik ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

#### **4. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Çalışmanın ana konusu olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi daha önceki kısımlarda aktarılan sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik teorileri ve sürdürülebilirlik modelleri konularını temel alarak bu kısımda ele alınmıştır. Çalışmanın bu kısmında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesi ve ilişkide olduğu diğer konular incelenmiştir.

##### **4.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde yer alan insanların yönetimi ile ilgili uygulamalarda bulunan ve yönetim sürecinin bir parçası olarak kabul edilen bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetimi işlevsel olarak örgütün değişime uyum sağlamasına katkı sağlamaktadır. Geçmişte insan kaynakları yönetimi operasyonel faaliyetler kapsamına alınırken son dönemlerde ortaya çıkan gelişmelerin etkisi ile artık stratejik bir noktada yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün çalışanları ile birlikte sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt stratejisi ile bütünleştirilmesinde ve örgütsel performansın artırılmasında etkili ve aktif bir konumda yer almaktadır (Özutku, 2010: 1). İnsan kaynakları yönetimi birçok uygulamayı içinde barındırmaktadır. Bu uygulamalar

arasında, işletmenin ihtiyaç duyduğu personeli belirleme, uygun olan elemanın işe alımı, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını değerlendirme, çatışmaların çözülmesi, gruplar ve bireyler arasında iletişimin sağlanması yer almaktadır (Günel, 2019: 30).

Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde insan kaynağına odaklanıldığında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kullanılan değerli bir kaynak olduğu kabul edilmektedir. Özellikle taklit edilemez, ikame edilemez, nadir ve değerli bir kaynak olarak insan kaynağı, bir örgütün rekabet avantajı elde etmesini ve dolayısıyla başarısını elde edebilmesini sağlayan yegâne kaynak olarak görülür. Ancak bu kaynağın örgüt için önemli bir rekabet avantajı olarak faaliyetler yürütebilmesi için, çalışanların yüksek vasıflı olmasının yanında hem kaliteli hem de motive olmaları da gerekmektedir. Bu tür bir insan kaynağı örgüte rekabet avantajı olarak katkılar sunabilmektedir (App vd., 2012: 264).

Son yirmi yılda ortaya çıkan teknolojik, küresel ve rekabetçi gelişmeler işletmelerin farklı yönlere yönelmelerine bir sebep olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler işletmelerin her alanını etkilediği gibi insan kaynakları stratejileri üzerinde de etkili olmuştur. Özellikle rekabet edilebilirlik ve esneklik beklentileri işletmelerde insan kaynakları yönetimlerinin daha farklı noktalara gelmeleri adına yürüttükleri çalışmaları artırmıştır (Ehnert, 2009: 1). Bu gelişmelerin etkisi ile insan kaynakları yönetimi çok uzun zamandır incelenen ve farklı noktalara yerleştirilen bir konu olarak dikkatlerden düşmeyen bir konum kazanmıştır. Alanın gelişimine bakıldığında daha önceleri personel biriminin kuruluşu, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirliğin temeli olarak insan kaynakları şeklinde sistematize edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin evrimine bakıldığında kurumsal sürdürülebilirlik kavramının etkisinin son dönemde arttığı söylenebilir. Bu etki ile ortaya çıkan gelişme de sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirlik kavramı yeni bir paradigma olarak kabul edilir. Bu aşamada örgütsel sürdürülebilirliğin merkezinde insan kaynakları yer almaktadır (Özutku vd., 2015: 56).

Çevresel bütünlük, ekonomik refah ve sosyal adalet arasında oluşturulmak istenen denge, üçlü sorumluluk yaklaşımından (triple bottom line) destek alarak yeni bir paradigma ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır. Bu paradigma, ekonomik çıktıların yanında insani ve sosyal yönlerin de yönetim sürecinde yerini almasını

desteklemektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan bu paradigma stratejik yaklaşımı dışlayan bir yaklaşım değil aksine onu tamamlayan bir yaklaşımdır (Macke & Genari, 2018: 806).

Sürdürülebilir İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan birçok sebep olsa da en önemli sebeplerinden birisi sosyal beklentilerdir. Genel olarak “sürdürülebilirlik” kavramına olan yoğun ilginin etkisi ile kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesinde gelişmeler yaşanmıştır. Küreselleşme ve uluslararasılaşma gelişmeleri de sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kavramlarına yönelik gelişimlere katkı sağlayan gelişmelerdir. Özellikle sürdürülebilirlik ve İKY literatürü incelendiğinde, demografik eğilimler, işgücü piyasasında ortaya çıkan gelişmeler ve istihdam politikalarındaki gelişmeler de sürdürülebilir İKY'nin gelişimine katkı sağlamıştır (Ehnert, 2009: 94,95).

İşgücü pazarında satıcı odaklı bakış açısından alıcı odaklı bir yapıya doğru dönüşümler gerçekleşmektedir. Yetenekli iş gücü, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler tarafından tutulmaktadır. Aynı zamanda eldeki kaynakların da yüksek verimlilik düzeyinde çalışarak hem sürdürülebilirliğe katkı sağlamlarını hem de rekabet avantajı elde etmeyi arzu etmektedirler. Sürdürülebilir İKY'nin gelişimine katkı sağlayan bir diğer gelişme de son dönemde ekonomilerin daha fazla bilgi-temelli bir anlayışa sahip olmalarıdır. Yüksek nitelikli ve becerili insan gücüne talep, bilgi-temelli ekonomilerin yoğun talebi ile karşı karşıya kalmıştır. Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla bu tür yetenekleri kendi bünyelerine katarak büyük fırsatlar elde etmektedirler (Esen, 2018: 42). Sürdürülebilir insan kaynaklarının en önemli argümanı olarak kabul edilen bu durum, yetenekli ve motive çalışanların elde tutulmasını korumak ve verimliliklerini artırmak amacıyla yapılmaktadır. Örgütler bu argümanı yerine getirdiklerinde sürdürülebilir bir başarıya sahip olabilirler (App vd., 2012: 263).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik kavramı ile insan kaynakları yönetimini birleştiren ve İK uygulamaları ve araştırmalarında (Mazur, 2014: 168) ortaya çıkan bir kavram olarak son yıllarda insan kaynakları yönetiminin yeni bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu yeni kavramın tanımı hakkında tam bir fikir birliği yoktur. Bu sebeple kavramı literatürde “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” (Mariappanadar, 2003; Mariappanadar & Kramar, 2014; Kramar, 2014), “İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği” (Gollan, 2000), “İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilir Yönetimi” (Ehnert, 2006; 2009; Ehnert & Harry, 2012) ve “Yeşil İnsan Kaynakları

Yönetimi” (Ahmad, 2015) gibi farklı terimlerle görmek mümkündür (Zhang vd., 2019: 3). Bu çalışmada, araştırmacının literatürde genel olarak daha fazla karşılaştığı hali olan “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” terimi tercih edilmiştir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi hakkında sunulan tanımlamalar belirli bir zaman çizelgesine göre analiz edilebilmektedir. Sürdürülebilir İKY ile ilgili ilk tanımlamalar ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar dikkate alınarak oluşturulmuş ve sürdürülebilir çalışma sistemlerine odaklanmıştır (Müller-Christ & Remer, 1999; Gollan, 2000; Zaugg vd., 2001). Devamında gelen çalışmaların ortaya koyduğu tanımlamalar ise insan kaynakları stratejilerinin dışsallıkları ve küçülmenin etkileri üzerine odaklanmış sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımlamalardır. Son dönemdeki çalışmalarda ise daha çok sürdürülebilirliğin sosyal bir tartışmasına yönelik olarak hazırlanan çalışmalar ve İKY'nin disiplinler arası fonksiyonu sayesinde daha geniş çaplı bir rol veren tanımlamalar yer almaktadır (Gollan, 2005; Mariappanadar, 2012; Kramar, 2014; Ehnert vd., 2016). Yürütülen bu çalışmalar iki farklı yaklaşımı vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi, organizasyonel sürdürülebilirliği destekleyen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, diğeri ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürdürülebilirliğidir (Macke & Genari, 2018: 816).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar toplamda iki döneme oluşturularak ortaya konulabilir. Bu yapı sonucu oluşan sürdürülebilir insan kaynakları tanımları Tablo 1’de yer almaktadır.



*Tablo 1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlar*

<b>Dönem</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
<b>Temellerin oluşturulduğu dönem</b>	1999	(Müller-Christ & Remer, 1999)	Nitelikli insan kaynaklarına kalıcı erişim sağlamak için kuruluşun gerçekleştirilmesi gereken eylemlerle ilgili insan kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi
	2000	(Gollan P. , 2000)	Kuruluşların kendi organizasyonlarında değer üretme kapasiteleri, insan kaynakları politika ve uygulamalarının yerine getirilmesi yoluyla değeri yeniden üretme ve zenginliği yenileme becerisine ve kapasitesine sahiptir. Bu, sürekli öğrenme yoluyla insan bilgisine yatırım yapmayı ve çalışanların katılımı yoluyla bu tür bilgilerin uygulanması ve geliştirilmesini gerektiren bir süreçtir.
	2001	(Zaugg, Blum, & Thom, 2001)	Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, ancak çalışanların bireysel sorumluluğuna dayanıyorsa ve geleceğe odaklıysa uygulanabilir. Hedefleri uzun vadeli odaklı, sosyal açıdan sorumlu ve ekonomik açıdan verimli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, tutulması ve işten çıkarılması olan metodolojik ve araçsal yaklaşımlarla tanımlanır. İstihdam edilebilirliği artırmak, uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak ve bireysel sorumluluğu geliştirmek, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramında önemli bir rol üstlenmektedir
<b>İnsan kaynakları stratejilerinin dışsalılıklarının vurgulandığı ve sosyal tartışmaların ortaya çıktığı dönem</b>	2003	(Mariappanadar S. , 2003)	Sürdürülebilir İK stratejisi, insan kaynaklarının geleceğin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden mevcut şirketin ve topluluğun optimal ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir
	2005	(Gollan P. J., 2005)	İşletmelerin, katılımcı politika ve uygulamaların sürekli uygulanması yoluyla değer ortaya çıkarma ve yeniden üretme kapasitesi
	2014	(Kramar, 2014)	Sürdürülebilir İKY, uzun vadede İK temelini eşzamanlı olarak yeniden üretirken, finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşılmasını sağlamayı amaçlayan planlanan İK stratejileri ve uygulamaları kapsayan bir model olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir İKY, doğal çevre, insanlar ve topluluklar üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışır. Bunun yanında, CEO'ların, orta kademe yöneticilerinin, İKY profesyonellerinin ve çalışanların farklı, tutarlı ve karar vericiler arasında fikir birliğini yansıtan mesajlar sağlamadaki kritik kolaylaştırıcı rolünü kabul eder.
	2016	(Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016)	Sürdürülebilir İKY, finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşılmasını sağlayan, kuruluşun içinde ve dışında ve uzun vadeli bir zaman ufku ile istenmeyen yan etkileri ve olumsuzlukları geri bildirim yoluyla kontrol ederek ulaşılmasını sağlayan İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi

Tablo 1’de yer alan tanımlamalara bakıldığında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik ilk tanımlamaların genel olarak alanın temelini oluşturan tanımlamalar olduğu kabul edilebilir. Bu tanımlar incelendiğinde, en önemli kaynak olarak “insan” ön plana çıkmaktadır. İnsanın eğitimi, geliştirilmesi, uzun vadeli hedeflerinin olması vb. gibi çıkarımlar sayesinde işletmenin sürdürülebilirliği doğrudan insan kaynağının sürdürülebilirliği ile ilişkilendirilmiştir.

Yapılan bu ilk tanımlar ve çalışmaların paralelinde yürütülen bir başka alan daha vardır. Bu alan sürdürülebilirlik kavramına insan unsurunun önemi ile ilgili katkılar sağlayan, örgütsel davranış, endüstriyel ilişkilerden ve güçlü deneysel bir altyapıdan güç alan “sürdürülebilir çalışma sistemleri”dir. Bu alan, organizasyonların ekonomik, ekolojik ve sosyal olarak sürdürülebilir olan ve insan gelişimine katkı sağlayan çalışma sistemlerinin kavramsal ve deneysel olarak nasıl geliştirilip faydalı hale getirilebileceğine dair çalışmalar içermektedir. İnsanın gelişimine, sağlığına ve kalkınmasına odaklanan bu çalışma alanı sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ilk gelişme döneminde deneysel ve kavramsal olarak büyük katkılarda bulunmuştur (Ehnert & Harry, 2012: 227).

Tablo 1 incelenmeye devam ettiğinde literatürde karşılaşılan ikinci dönem tanımlarda, uygulanan insan kaynağı stratejilerinin yan etkileri ve dışsallıklarının vurgulanmış olduğu görülebilir. Bu tanımlar tarafından sağlanan katkılarla sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin dışsallıklarına netlik kazandırılmıştır. Dışsallık kavramı insan kaynakları yönetiminde fazla kullanılan bir terim olmasa da yönetim alanında yoğunlukla kullanıldığı görülmektedir. Dışsallık genel anlamıyla karşılıklı bağımlılık ve verimsizlik olarak tarif edilebilir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin dışsallığa bakış açısı, işletmelerin uyguladığı küçülme ve tasarruf uygulamalarının sosyal maliyetlerinin kimler arasında bölüşüleceğine odaklanmaktadır (Mariappanadar, 2003: 907).

Ayrıca, sürdürülebilirlik ve insan kaynakları arasındaki ilişkilerin ortaya koyduğu gelişmelerin devamında, sürdürülebilir İKY çalışmalarının disiplinler arası bir duruma döndüğü, odak noktasının sürdürülebilirlik kavramından ayrılarak sosyal tartışmalara doğru kaydığı söylenebilir. Bu gelişmelerin yanında sadece ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik kapsamının yanında ekolojik sürdürülebilirlik ile ilgili İK uygulamalarının da önemine vurgu yapan çalışmalar (Ehnert vd., 2016) ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir İKY konusunun üç boyutunun değil sadece iki boyutunun farklı

kombinasyonlarda incelendiği yeni dönem, fikirler arasındaki rekabet ortamını artırarak yeni bakış açıları gelişimine zemin hazırlamaktadır (Ehnert & Harry, 2012: 228).

#### 4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sürdürülebilirlik kavramını genel anlamda kaynakların tüketilmesi boyutuyla düşünmek kavramın daha doğru değerlendirilmesi sonucunu doğurur. Bu bağlamda, sadece doğal kaynakların kullanımına odaklanmayıp aynı zamanda kaynakların tüketilmesine de odaklanmak gerekmektedir. İşletmeler için önemli kaynaklardan birisi insan kaynağıdır. İnsan kaynağının sürdürülebilirliği konusu daha yeni bir konu olmasına rağmen gün geçtikçe üzerinde yapılan çalışmaların sayısında artış görülmektedir. İnsan kaynağının sürdürülebilirliği ile aslında örgütün devamlılığı için çeşitli katkılarda bulunan “çalışan insan” kaynaklı uzun dönemli ve kalıcı çıktılara odaklanılmaktadır. Pfeffer’e (2010) göre insan kaynakları yönetimi, insan sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği için kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçasıdır (Kesen, 2016: 557). İnsan kaynakları yönetimine verilen önemin etkisi ile örgütlerin kurumsal performansları etkilenmekte ve bu sayede de sürdürülebilirliği sağlanabilmektedir (Pfeffer, 2010: 11).

Sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetiminin ilişkilendirilmesi 1990’lı yıllara kadar götürülebilmektedir. Bu konudaki ilk çalışmaları, Almanya’da 1999 yılında Müller-Christ ve Remer (1999), İsviçre’de 2001 yılında Zaugg, Blum ve Thom (2001), Avusturya’da ise Golan (2000) yürütmüşlerdir. Bu dönemlerde ortaya çıkan çalışmaların birincil katkısı, İKY için sürdürülebilirliğin önemine işaret etmek, sürdürülebilirliğin İKY ile nasıl ilişkilendirilebileceğine dair ön fikirler sunmak ve bu araştırmaya 'Sürdürülebilir İKY' etiketini vermek olarak sıralanabilir. Bu yazılar özellikle işletmeler için sadece doğal kaynakların kıt kaynak olmadığını, insanların da işletmelerin kıt kaynakları olduğunu vurgulamışlardır. Sürdürülebilir insan kaynakları sayesinde insan kaynağının sadece tüketilebilir ve yetersiz olması yerine rekabet avantajı sağlamada kullanılan bir değer olduğu vurgulanmıştır (Ehnert & Harry, 2012: 226). Sürdürülebilirlik kavramının insan kaynakları ile ilişkisi, yenilikçi bir yaklaşım olarak boşlukları olan bir yapı sergilemekte ve bu boşlukların doldurulması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi arasında ortaya çıkan ilişki iki varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi, insan kaynakları yönetiminin örgütsel sürdürülebilirliğin desteklenmesindeki rolüdür. İkinci varsayım ise

insanın sürdürülebilirliğinin kaynak yönetimi süreçleri içerisinde kabul edilmesidir (Macke & Genari, 2018: 807).

Zaugg ve arkadaşları (2001: II), sürdürülebilirlik kavramının insan kaynakları yönetimindeki önemini vurgulamak için “Çalışanların uzun vadeli sosyal ve ekonomik olarak verimli işe alınması, geliştirilmesi, elde tutulması ve işten çıkarılması, dinamik bir ortamda gelecekteki insan kaynakları yönetiminin en önemli sorunu olacaktır” tabirini kullanarak geleceğe yönelik bir öngöründe bulunmuştur. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ilk tanımlarından birisi bu tanım olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının tanımlanmasının ardından sürdürülebilirliğin insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisi ile ilgili olarak sürdürülebilir İKY'nin temel aldığı argümanlar incelenmelidir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi perspektifi Ehnert ve Harry (2012: 223) tarafından iki argüman sayesinde ortaya konulmaktadır. Bu argümanlardan birincisi makro düzeyde bir bakış açısı ile örgütün sosyal ve ekonomik çevresi ile oluşturduğu ilişki eksenindedir. Bu bakış açısı, örgütün toplumsal ve ekolojik sürdürülebilirliği ile ilişkilendirilmektedir. Temel argüman olarak kabul edilen bakış açısı, İKY'nin artık sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik hakkındaki toplumsal düşünceyi dikkate alarak hareket etmesi gerektiğidir. Bu şekilde insan kaynakları uygulamaları kurumsal sürdürülebilirliğe büyük katkılar sağlayabilecektir. İkinci argüman ise mezo ve mikro düzeyde bir bakış açısı ile örgütün iç unsurları ve ilişkileri ile ilgilidir. Bu argüman daha çok bireysel ve insan kaynakları yönetimi düzeyindeki uygulamaları içermektedir. Bu alanda ortaya çıkan tartışmaların odağında insan kaynağının kıt olması, yaşlanan işgücünün ve iş ile ilgili sağlık sorunlarının artış göstermesinin ortaya çıkması yer almaktadır. Örgütlerin hayatta kalma stratejilerinin vazgeçilmez unsurunun yüksek kaliteli çalışanlar olduğu düşüncesi ile örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için çalışanlarına bağımlı oldukları kabul edilmektedir.

Sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Ehnert (2009: 62-67) tarafından üç bakış açısı daha ileri sürülmüştür. İşletmeler sürdürülebilirliği gerçekleştirmek ve işletmelerini sürdürülebilir kalkınma uygulamalarına yönlendirmek için çalışmalar yürütmektedir. Bu yürütülen çalışmaların insan kaynakları boyutunda “normatif(normative)”, “verimlilik odaklı (efficiency-oriented) ve inovasyon-yenilik odaklı (innovation-oriented)” ve “rasyonel (rational)” şeklinde ayrıldığı görülmektedir. Hülsmann ve Grapp (2005), bu ayrımın “rasyonel”

boyutu yerine “esas odaklı (substance-oriented)” tabirini kullanmayı uygun görmüştür. Bunun sebebi de diğer boyutlarda da rasyonel sonuçlara ulaşılma beklentisidir. Bu sebeple Ehnert’te (2009) çalışmasında “esas odaklı” tabirini kullanmıştır.

Ehnert (2009) tarafından yapılan üçlü ayırım devam eden kısımda açıklanmıştır;

Sürdürülebilirliğin normatif anlayışı; Brundtland raporu ile temellerine oturan sürdürülebilirlik anlayışının kavramsal temeline yönelik bir bakış açısını içermekte ve açık sistem teorisine (Kramar, 2014: 1072) dayanmaktadır. Brundtland raporuna (1987) göre, sürdürülebilirlik, dünya nüfusunun yaşam kalitesini iyileştirmek, sanayileşmiş ülkelerin sahip olduğu zenginliğin yükseltilmesi için küresel kaynakların yüksek düzeylerde kullanılması ve gelecek nesillerin ve gelişmekte olan ülkelerin aynı şansa sahip olmaması sorununu çözmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu etik evrensel düşünce kurumsal literatürde yoğun olarak kabul edilse bile bu sürdürülebilirlik anlayışının normatif olduğu iddia edilmiş ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde seçim süreçlerini kolaylaştıracak bir katkı sunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, belirtilen anlayış; adalet, ihtiyaç ve yaşam kalitesi kavramları üzerinde öznel bir bakış açısına sahip olduğu için yine normatif olarak kabul edilmiştir. Raporda dikkat çekilen bir başka konu da paydaşlar kavramıdır. Paydaşların gelecekteki ihtiyaçlarının bugünden belirlenebilmesi mümkün değildir. Burada önemli bir nokta da sürdürülebilirlik uygulamalarının normatif olarak yürütülmeyle belirli hedefler doğrultusunda yerine getirilmesidir. Bu konuda sorulması gereken soru; sürdürülebilirlik kavramının uygulanmasına yönelik kararı işletme mi yoksa toplum mu veriyor? Ayrıca uygulama belirli hedeflere yönelik olarak mı yoksa normatif olarak mı yerine getiriliyor? Sürdürülebilirlik uygulamaları bu iki soru çerçevesinde rasyonel bir sonuç ortaya koyabilir (Ehnert, 2009: 62,63). Kısaca normatif sürdürülebilirlik bakış açısına göre uygulanan yöntemlerin başarısı toplumun refahı, yaşam kalitesi ve çalışanların öznel iyi oluşları (well-being) ölçütlerine göre ölçümlenebilir (Özutku vd., 2015: 58).

Sürdürülebilirliğin verimlilik odaklı ve inovasyon-yenilik odaklı anlayışı; çevre yönetimi tartışmasına dayandırılmıştır. Şirketler; çevre üzerindeki etkilerini daha aza indirmek için, çalışmalar yürütürlerken aynı zamanda bu hedefe ulaşmak için maliyetlerini düşürme veya değer üretme gibi ekonomik hedeflerle birleştirerek bu sayede kuruluşları için sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Verimlilik, işletmenin hedefe ulaşması için kaynaklarını verimli kullanmasıdır. Verimlilik, mevcut kaynaklarla elde edilen çıktıyı maksimize etmek veya minimum

kaynak kullanarak daha önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmaktır. Her iki durumda da işletmenin başarı ölçüleri finansal veriler sayesinde elde edilebilir. Verimlilik bakış açısının önemli bir noktasını eko-verimlilik oluşturur. Bu bakış açısında yürütülen faaliyetlerin doğadaki etkilerinin ne oranda az olduğuna odaklanılarak verimlilik buradaki çıktılar sayesinde ölçümlendirilir. Ancak sosyo-verimlilik kavramı sürdürülebilirlik literatüründe daha yaygın olarak karşılaşılan bir kavramdır. Bu alan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla paralel bir gelişim göstermiştir. Sosyo-verimlilik, işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin toplumlar üzerindeki “olumsuz” sosyal etkilerini (iş kazaları ve işle ilgili hastalıklar gibi) en aza indirmeyi ifade eder. Buradaki temel fikir de yine normatif anlayıştaki gibi maliyetleri düşürmek, değer üretmek ve verimlilikle toplumsal hedefleri bütünleştirmektir. Bu bakış açısı, üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line) ile çelişmemektedir. Verimlilik odaklı bakış açısına getirilen eleştiriler de vardır. Bu eleştiriler arasında, ekonomik hedeflere ulaşılmasında etkisi olamayan etkilerin göz ardı edilmesidir. Bunun yanında üçlü sorumluluk yaklaşımında çelişkinin olmaması yani, ekonomik, sosyal ve ekolojik sorumlulukların çelişki yaşamadan uygulanabilirliği fikri eleştirilmiştir. Verimlilik ve yenilik odaklı bir sürdürülebilirlik uygulamasının işletmenin kaynak tabanlı olarak hayatını devam ettirmesine yetmeyeceğini ve ayrıca esas odaklı bir sürdürülebilirlik anlayışının da gerektiğini ifade eden çalışmalar da vardır (Ehnert, 2009: 64,65). Kısaca bu bakış açısına göre sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk hem ekonomik çıktıların hem de sosyal ve ekolojik çıktıların arasında oluşan ilişkiler sayesinde gelişeceği kabul edilmektedir (Özutku vd., 2015: 58).

Sürdürülebilirliğin esas odaklı anlayışı; Aristoteles'in hane halkı anlayışına ve ormancılık ilkesine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, bir şirketin yeniden ürettiği kaynak ile tükettiği kaynak arasındaki oran bire eşitse, sürdürülebilir ve ekonomik olarak rasyonel bir şekilde hareket etmektedir. Bu bakış açısı, temellerini eski Avrupa ormancılık yasalarında yer alan ve ormandaki ağaçların tüketilmesinin önüne geçmek için uygulanan maddelerden almıştır. Bu temelde bir örgütün yürüttüğü faaliyetlerden ortaya çıkan etkilerini ayrıntılı bir analiz ile incelemesi beklenmektedir. Bu kanunun işletmelere yansımalarının bir örneği muhasebe işlemlerinde görülmektedir. İşletmeler her dönem sonunda herhangi bir eksik ya da fazla vermeden eşit bir hesap kapatma işlemi gerçekleştirirler. Tıpkı esas odaklı sürdürülebilirlik anlayışında olduğu gibi gelecek döneme herhangi bir etki bırakmazlar. Bu bakış açısı çerçevesinde birey, hane

halkı ve örgütler kendi kendilerini sürdürülebilir bir konuma taşıyabilmektedirler. Esas odaklı sürdürülebilirlik kavramı ile sadece ekonomik verimlilik değil bunun yanında ölçümlerde kaynak tüketimi ve kaynak yeniden üretimi göstergeleri de dikkate alınacaktır. Yine aynı düşünceye göre sadece işletmenin tüketimi için kullandığı kıt kaynakların değil işletmeye insan kaynağı sunan kaynaklarında sürdürülebilirliğini sağlamak ekonomik olarak rasyonel bir davranış olarak kabul edilir (Ehnert, 2009: 65,66). Kısaca esas odaklı sürdürülebilirlik anlayışı hem tüketimin hem de kaynakların yeniden üretiminin bir örgütün ve örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının geleceğine etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir (Özutku vd., 2015: 58).

Özetle, Ehnert (2009) tarafından sunulan sürdürülebilirlik hakkındaki üçlü bakış açısı, sürdürülebilirlik kavramını üç yönden değerlendirme fırsatı vermiştir. Bunlardan birincisi, normatif bir toplumsal model olarak sürdürülebilirlik, nesiller arasında adil bir ekonomik, sosyal ve ekolojik kalkınma hedefleri sunmaktadır. İkincisi, verimlilik ve yenilik odaklı sürdürülebilirlik anlayışı ile hem kaynak tüketimini azaltmak hem de kaynak verimliliğini artırmak hedeflenmektedir. Üçüncüsü ise esas odaklı bir sürdürülebilirlik anlayışı ile kaynak tüketimi ve üretiminin dengelenmesi sayesinde sürdürülebilirlik sağlanabilmektedir.

Sürdürülebilirlik ile insan kaynakları arasındaki ilişkinin bir başka sebebi de işletmelerin sürdürülebilirlik bakış açısının işletmelere sağladığı çeşitli faydalarını insan kaynakları stratejileri üzerinde de görmek istemeleridir. Bu sebeple, işletmeler insan kaynakları stratejilerini uygularken sürdürülebilirlik kavramının önemine odaklanmaktadır. Sürdürülebilirliğin insan kaynakları stratejisi üzerindeki etkisinden beklenen bazı kazanımlar vardır. Bu kazanımlar (Ehnert vd., 2014: 6);

- Yeteneği işletmeye çekmek ve elde tutmak ve piyasa içerisinde "tercih edilen işveren" olarak tanınmak,
- Çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak,
- Kritik yetkinlikler ve hayat boyu öğrenme süreçleri geliştirerek iş gücünün becerilerine uzun vadeli yatırım yapmak,
- Çalışanların iş-yaşam dengesi ve iş-aile-dengesini desteklemek,
- Yaşlanan iş gücünü yönetmek,
- Çalışan güveni, işveren güveni ve sürekli istihdam ilişkileri oluşturmak,

- Çalışanlara ve içinde faaliyet gösterdikleri topluluklara karşı (kurumsal) sosyal sorumluluk sergilemek ve teşvik etmek,
- Çalışanlar ve topluluklar için yüksek yaşam kalitesini sürdürmek olarak sıralanabilmektedir.

Bu amaçlara ulaşmak için işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürdürülebilirliğine önem vermektedir. Bu amaçların yanında, sürdürülebilirlik uygulamaları insan kaynakları stratejisi kapsamında işletmelere farklı alanlarda destek sağlamaktadır. Bu alanlar şunlardır (Mazur, 2014: 164);

- Liderlik gelişimi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Değişim yönetimi,
- İş birliği ve ekip çalışması,
- Yetenek yönetimi,
- Çeşitlilik ve çok kültürlülük,
- Etik ve yönetişim,
- Değerler yaratmak ve telkin etmek,
- Sağlık ve güvenlik,
- İş gücü katılımı.

İnsan kaynakları stratejisinin sürdürülebilirlik ile elde ettiği destek sayesinde işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine daha yüksek bir düzeyde odaklanabilirler. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütlerin performans düzeylerini artırmak amacıyla oluşturulan insan kaynakları stratejilerini kapsayan bir yönetim yaklaşımı olduğu için elde edilen çıktılar örgütsel performansa direkt olarak etki etmektedir (Kesen, 2016: 558).

#### 4.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLENDİRİLEN KONULAR

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları alanında işletmeler tarafından uygulanan farklı uygulamalardan büyük oranda etkilenen bir yapıda gelişimini sürdürmektedir. Çalışmanın bu kısmında sürdürülebilir İKY'nin etkilendiği konulardan olan stratejik insan kaynakları yönetimi, yüksek performanslı çalışma sistemleri, yeşil İKY, sürdürülebilir iş sistemleri, sürdürülebilir kaynak yönetimi ve Endüstri 4.0 konuları incelenmiştir.



### 4.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ve bu kavram ile ilgili geliştirilen süreçler, gittikçe çalkantılı ve hızla değişen, belirsiz bir ortamda bulunan çalışanları yönetmek amacıyla 1970'lerin sonunda ve 1980'lerde ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin kurumsal sonuçlarını, performansını ve finansal sonuçlarını insan yönetimi politikalarıyla ve bu yöndeki uygulamalarıyla birbirine bağlayan bir unsur olarak görülmüş ve insan yönetiminde bir değişime yol açmıştır (Kramar, 2014: 1969). Bu değişim, İnsan kaynakları araştırmalarının odak noktasını geçmişte alana hâkim olan mikro analitik araştırmalar yerine daha makro veya stratejik bir bakış açısına doğru genişletmiştir. İnsan kaynaklarının stratejik insan kaynakları yönetimini (SHRM) ortaya çıkaran stratejik perspektifi, araştırmacıların örgütsel performans için insan kaynakları uygulamalarının önemine verdikleri dikkat sonucu ortaya çıkmıştır (Delery & Doty, 1996: 802).

Stratejik insan kaynakları yönetimi bazı ilkelere dayandırılmaktadır. Bu ilkeler şunlardır;

- Bir örgütün insan kaynakları o örgütün örgütsel başarısında stratejik bir rol oynamaktadır.
- İnsan kaynakları stratejileri ve planları, örgütün iş stratejileri ve planları ile bütünleştirilmelidir.
- İnsan sermayesi örgütler için önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır.
- Örgütlerde iş stratejilerini yürütenler insanlardır.
- İnsan kaynakları stratejilerini planlamak ve uygulamaya koymak için sistematik bir yaklaşım kullanılmalıdır (Armstrong, 2017: 37).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan planlı İK dağıtımlarının ve faaliyetlerinin modeli” olarak tanımlanmaktadır (Wright & McMahan, 1992: 298). Stratejik insan kaynakları yönetiminin altında yatan temel düşünce belirli bir strateji çerçevesinde hareket eden işletmelerin alternatif stratejiler belirleyerek bu şekilde hedeflere yönelen işletmelere göre daha fazla insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duymalarıdır (Delery & Doty, 1996: 802). İşletmeler stratejik insan kaynakları yönetimini uygulayarak, kurumsal performansı için tasarlanmış olan bir insan kaynakları stratejisinin sahibi olmuştur. Bu strateji sayesinde örgütsel performansın ölçümü gerçekleştirilebilir (Kramar, 2014:

1072). Stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet avantajı elde etmek için örgüt içi kaynakların önemine vurgu yapan kaynak temelli bir görüşe sahiptir (Walk vd., 2014: 997). İnsan kaynağının stratejik önemi işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmedeki öneminden gelmektedir. Fiziksel sermayeyi yönetmeden daha önemli olan etkili bir şekilde beşerî sermayeyi yönetme, örgütsel performansın düzeyini belirleyen en önemli etkenlerden biridir (Loshali & Krishnan, 2013: 11). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısına odaklanıldığında öncelikle işletmenin varlığını sürdürmesine odaklanılmaktadır. Bu aşamada hangi insan kaynakları stratejilerinin işletme sürdürülebilirliğine en yüksek katkı sağladığı tespit edilmelidir. Devamında ise işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak insan kaynakları stratejileri tespit edilerek bu uygulamalara odaklanılmalıdır (Açıkgöz, 2012: 121).

Stratejik İKY, örgütlerdeki insanları yönetmek için yaklaşımlar geliştirip bu yaklaşımların uygulanmasına uygun ortamı hazırlayarak örgütün belirlediği hedeflerine ulaşmasını sağlar. Aynı zamanda örgütün içinde faaliyet gösterdiği değişken ortamı ve örgütün hayatı boyunca karşılaşılabileceği uzun vadeli ihtiyaçlarını göz önüne almaya katkı sağlar. Örgütse sağlanan bu özellik, örgütün davranışları ve başarıları üzerinde uzun vadeli bir etki oluşturan stratejik kararların alınma biçimine ve insan kaynaklı kritik konularda başarı faktörlerinin ifade edilmesine imkân sağlamaktadır (Armstrong, 2017: 38). Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütte büyük bir değişime yol açmıştır. Özellikle insan kaynağının örgüt içindeki fonksiyonunda değişime yol açarak insan kaynağının profesyonel bir iş ortağı olduğu düşüncesi ön plana çıkmıştır. İnsan kaynakları stratejisi sayesinde örgütün iş stratejisine katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu sebeple insan kaynakları stratejisinin temel hedefi sadece işletmenin başarısı değil aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğini de sağlamasıdır. İnsan kaynakları stratejisi ile örgütün iş stratejisinin birbirlerine entegre edilmesi sayesinde, İK fonksiyonunun rekabet avantajı elde etmek için stratejik planı desteklemesini ve uygulamasını sağlamak için bir temel oluşturur. Bu strateji, örgütün karlılığının maksimize edilebilmesi için örgütün insan kaynağının maksimize edilmesini ve verimsiz işgücünün ve finansal yatırımın azaltılmasına katkı sağlar (Loshali & Krishnan, 2013: 9,10).

Stratejik insan kaynaklarının asıl amacı, örgütün ihtiyacı olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşması amacıyla nitelikli, kararlı ve iyi motive olmuş çalışanlara sahip olmayı garanti altına alarak örgüt için stratejik yeterlilik oluşturmaktır. İşletmeler stratejik insan kaynakları yönetimi sayesinde bu amacın dışında iki farklı amaca yönelik

de çalışmalar yürütmektedir. Bu amaçlardan birincisi, uyum ya da bütünleşme elde etmektir. Buradaki amaç, insan kaynakları stratejileri ile örgüt stratejilerinin uyumlu bir yapı oluşturmaları ve bütünleşmeleridir. İkinci amaç ise, örgütün içinde bulunduğu çalkantılı ortamlarda bir çeşit yönlendirme sağlayarak, örgütün iş ihtiyaçlarını, çalışanların ise bireysel ve toplu ihtiyaçlarını tutarlı ve pratik insan kaynakları plan ve programlarının geliştirilmesi ve uygulamaya alınması ile karşılamaktır (Armstrong, 2017: 39,40).

Stratejik insan kaynakları yönetimine genel olarak bakıldığında, örgütlerin finansal sonuçlarını iyileştiren insan kaynakları yönetimi politikalarına ve uygulamalarına yaptıkları yatırımlar görülebilir. Ancak bu paradigma, sürdürülebilirlik bakış açısının ekolojik, sosyal ve ekonomik kriterleri tarafından değerlendirilmesi gereken bir uygulamadır (Boudreau, 2003: 3). Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY arasındaki temel farkı Prins ve arkadaşları (2014: 267) ifade etmiştir. İnsan kaynakları üzerinde ortaya çıkan paradigma değişikliklerine odaklanan Prins ve arkadaşları (2014, s. 267); stratejik İKY'yi tanımlarken “performans odaklı” olarak, sürdürülebilir İKY'nin tanımını yaparken de “sürdürülebilir odaklı” tabirlerini kullanmışlardır.

Ehnert (2009: 49,50) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları bir tablo ile açıklamıştır. Bu veriler ışığında oluşturulan Tablo 2'de bu bilgiler aktarılmıştır.

**Tablo 2. Sürdürülebilir İKY ve Stratejik İKY Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	<b>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>Araştırma problemi ve neden-sonuç varsayımı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Birçok Avrupa ülkesinde motivasyonu yüksek ve yetenekli işgücünün azlığı</li><li>-Stresten kaynaklı nedenlerle işgören azlığı</li><li>-İnsan kaynaklarının geliştirilmek ve ilerletilmek yerine tüketildiğine ilişkin varsayım</li><li>- Değişen iş değerlerinin daha fazla talep eden bir işgücüne neden olduğu varsayımı.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Yetenek kıtlığı</li><li>-İK'yı örgüt içinde konumlandırmanın dışsallıkları ve çalışan sayısını azaltma, küçülme.</li><li>- Sosyal meşruluğu, etiği arttırmak</li><li>-İK uygulamalarının daha "sürdürülebilir" olması gerektiğine dair varsayım.</li></ul>
<b>Yaklaşımın temel amaçları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Örgütsel amaçlar: uzun dönemli, motivasyonu yüksek, becerikli insan kaynağının tedariki ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj</li><li>-Çalışanlar için amaçları: öznel iyi oluş, istihdam edilebilirlik, kişisel sorumluluk ve iş-yaşam dengesi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Yüksek yeteneklerin uzun süreli tedariki, sürdürülebilir İK stratejisi</li><li>- İK'nın devamlılığı (retaining)</li></ul>
<b>Analiz birimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Bireysel olarak çalışanlar, sistem düzeyinde İKY.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-İşgücü; bireysel olarak çalışanlar.</li></ul>
<b>Yaklaşımın öğeleri ve özellikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Uzun dönemli uyum, stratejik, proaktif</li><li>- Etki ve çıktı uyumlu</li><li>-Katılımcı</li><li>-Paydaş uyumlu</li><li>-Esnek</li><li>-Kazan-kazan anlayışına uygun</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uzun dönem uyumu, İK çevresinin dışsallığı gibi birbirleriyle rekabet eden farklı karakterdeki yaklaşımlar.</li></ul>

Kaynak: (Ehnert, 2009: 49,50) Türkçeye uyarlayan: (Esen, 2018: 69).

Ehnert (2009: 49,50) sürdürülebilir İKY ve stratejik İKY arasındaki farkları araştırma problemleri ve neden sonuç varsayımları, temel amaçları, analiz birimi, yaklaşımın öğeleri ve özellikleri çerçevesinde ortaya koymaktadır (Esen, 2018: 68).

#### **4.3.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve politikalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerine yönelik olarak insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve endüstriyel örgütsel psikoloji alanlarında çeşitli incelemeler yürütülmüştür (Huselid, 1995: 635; Becker & Huselid, 1998: 53). Son 30 yılda da insan kaynakları yönetimi uzmanlarının odaklandığı en önemli konulardan biri işletmenin yüksek bir performans gösterebilmesi için uygulanması gereken insan kaynakları uygulamaları olmuştur. Bu insan kaynakları uygulamaları "Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri- YPÇS (High Performance Work Systems)" olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram çalışanların üretkenliğini ve iş performanslarını iyileştirme sürecinde ana kaynak olarak kabul edilir.

Bu sistemden beklenti ise çalışanların becerilerini, motivasyonlarını, kararlara katılımını (Batt, 2002: 587) ve fırsatları artırmak yönündedir (Kloutsiniotis & Mihail, 2020: 1).

YPÇS'nin tanımı, isimlendirilmesi ve bileşenleri konusunda fikir birliği yoktur (Özutku, 2018: 143). İnsan kaynakları yönetimi literatüründe, “yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları”, “yüksek performanslı iş-çalışma sistemleri” gibi isimlerle karşılaşılan yüksek performanslı çalışma sistemlerinin altında yatan düşünce, çalışan insanların örgüt için temel rekabet avantajı kaynağı olarak düşünülmektedir. YPÇS, personelin bilgi ve becerileri geliştirilerek, onların çevreleri ile uyumlu bir tutum ve davranış sahibi olmalarını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Akgemci vd., 2019: 195). Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çıkış noktasına bakıldığında “İK uygulamaları firma performansını nasıl etkiliyor?” sorusuna cevap bulmak amacıyla yürütülen araştırmalar oluşturmaktadır (Özutku, 2018: 143). Bu soru ile birlikte esasa etki eden diğer sorular ise, “Bir YPÇS, şirket performansını hangi mekanizma ile etkiler?” ve “Bu sistemler, basitçe maliyet kontrol odağından ziyade, sürdürülebilir bir değer oluşturma kaynağını nasıl temsil edebilir?” şeklinde sıralanmıştır (Becker & Huselid, 1998: 57). YPÇS'nin odak noktasına bakıldığında ise, yüksek performansla yol açan insan kaynakları uygulamalarının yer aldığı görülmektedir (Özutku, 2018: 143). YPÇS terimi, firmanın performansını artıracak bir dizi İKY uygulamalarına atıfta bulunmak amacıyla kullanılmaktadır (Shih vd., 2006: 741).

YPÇS örgütlerde bulunan bireysel performansların yerine daha çok sistemin başarısına odaklanmaktadır. Bu durum “çalışanların bilgi, beceri, bağlılık ve esnekliğini en üst düzeye çıkaran İK uygulamalarının, iş yapılarının ve süreçlerin belirli bir kombinasyonu” tanımından anlaşılmaktadır (Kloutsiniotis & Mihail, 2020: 2). YPÇS, vasıflı insan sermayesinin işletmeye çekilmesi, seçilmesi, yönetilmesi ve işletmede tutulmasının sağlanabilmesini amaçlayan ve birbirleriyle bağlantılı olan insan kaynakları uygulamalarından oluşmaktadır (Huselid, 1995: 635; Özutku, 2018: 145). Geleneksel hiyerarşik yönetim modelinin aksine yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanın geniş çaplı bir eğitim almasıyla birlikte onların bireysel ve örgütsel gelişimine sağlanan katkılar sonucunda üretkenlik düzeylerini arttırmakta ve bu sayede işletmenin sürdürülebilirliğini elde etmesine destek olarak uzun vadeli olarak yaşayabilmesini sağlamaktadır (Akgemci vd., 2019: 195). Aynı zamanda stratejik İKY uzmanları da YPÇS uygulamalarına odaklanarak bu uygulamaların üç etkiye yol

açtığını belirlemişlerdir. Bu üç etki; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin artması, çalışanların harekete geçmelerine yardımcı olması ve çalışanların bunları yapmaya yönelik gereken motivasyonu sağlamasıdır (Combs vd., 2006: 503).

Kavramsal boyutta yüksek performanslı çalışma sistemlerine odaklanıldığında, çalışanın bilgi birikimini, yeteneğini, katılımını ve motivasyonunu en yüksek düzeylere çıkarmak için kullanılan süreç ve iş yapılarıyla bireyin gelişimine katkılar sunan bir sistem olarak düşünülebilir. Yüksek performanslı çalışma sistemleri üç ana bölümde incelenebilir. Bunlardan birincisi, yüksek genel becerilere sahip çalışanların çalışan seçiminde etken olmasını ve ilk işe girildiğinde verilen başlangıç eğitimine önem verilmesine vurgu yapmaktadır. İkinci yüksek performanslı çalışma sistemi boyutu, bireysel karar alma yeteneğini ve çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini diğer çalışanlarla birlikte kullanabilme ve sürekli öğrenme fırsatları elde etmeyi içermektedir. Üçüncü boyut ise, çalışanların eğitime yönelik yatırımların sürekliliği, istihdam güvenliği, göreceli olarak yüksek ücretler ve işyerinde güven ortamının temeli olan performans yönetimi sistemleri gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının teşvik edilmesidir (Batt, 2002: 588).

YPÇS, örgütsel performansın iyileştirilmesi amacıyla çalışanların yeteneklerinin, bağlılıklarının ve verimlilik düzeylerinin geliştirilmesini kullanmaktadır. Fakat bu sistemlerin yapısı ve İK uygulamaları hakkında fikir birliği yoktur. Shih vd.'ne (2006) göre, farklı sektörlerin kapsama alanına dâhil edildiği çalışmalar incelendiğinde, firmanın performansının artırılmasında etkili olan çeşitli İK uygulamaları bulunduğu, ancak merkezi olmayan karar verme, kapsamlı yetiştirme ve çalışanların katılımı gibi uygulamaların diğer uygulamalara göre daha sık kullanıldığı tespit edilmiştir (Özutku, 2018: 143).

YPÇS ile ilgili araştırmalar yürüten araştırmacılar, bu kavramı anlamak için insan kaynakları uygulamalarını “evrensel (universalistic)”, “durumsal (contingency)” ve “konfigürasyonel (configurational)” şeklinde üç farklı açıdan incelemenin önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Evrensel bakış açısına göre, bir sistem olarak tutarlı bir İK uygulamasının benimsenmesinin, firmanın stratejisine bakılmaksızın firma performansında iyileşmelere yol açtığı varsayılmaktadır (Kundu & Gahlawat, 2016: 1589). Durumsal bakış açısının ana odak noktası, İK stratejisinin ulusal, sektörel ve örgütsel faktörleri kapsayan çevresel bağlama uygun olması sonucunda İK uygulamalarının firma performansı üzerinde artışa yol açacağıdır (Özutku, 2018: 145).

Konfigürasyonel bakış açısına göre ise, bir organizasyonun performansını artırabilecek belirli firma stratejileri ile uyumlu ve birbirine çok yönden bağlı uygulamaların var olduğu savunulmaktadır. Araştırmacıların hem fikir olduğu bir nokta da boyut, endüstri, iş stratejisi ve kültürel değerlerden bağımsız olarak belirlenmiş olan İK uygulamalarının her zaman daha iyi olduğu ve evrensel bakış açısının YPÇS'yi daha iyi açıkladığını vurgulamalarıdır (Kundu & Gahlawat, 2016: 1590).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgilenen teorisyenlerin örgütsel performansı artırmak için uyguladıkları uygulamalar yüksek performanslı çalışma sistemleri kapsamında değerlendirilmektedir. Stratejik İKY içerisinde yürütülen bu uygulamalar çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırır, bunun yanında çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin firma lehine kullanımına yönelik önlemler alır. Bu işlemlerin yapılması firmaya, daha yüksek iş tatmini, daha düşük çalışan devir hızı, daha yüksek üretkenlik ve daha hızlı karar verme gibi etkilerle örgütsel performansın artmasını sağlar. Ayrıca yüksek performanslı çalışma sistemlerinin oluşturduğu firma içi sosyal yapı sayesinde firma, daha esnek ve verimli olacaktır (Combs vd., 2006: 502).

Stratejik İKY uzmanları, YPÇS'nin örgütsel performansı arttırdığını ifade ederler. YPÇS'nin hem çalışanlar hem de organizasyonlar üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilir. Ancak Mariappanadar'ın (2014: 313) bu konu ile ilgili bazı görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacı, bazı yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çalışanlara yararlı değil refah düzeyleri açısından zararlı bir uygulama olduğunu belirtmektedir. YPÇS'ler kurumsal yönden bakıldığında performansı en üst düzeylere kadar çıkartabilmektedirler. Ancak çalışanlar yönüyle bakıldığında, kişisel, sosyal ve sağlık yönlerinden çeşitli zararlara yol açabilecek potansiyelin var olduğunu ifade etmiştir. YPÇS'lerin sosyal yönden ortaya çıkan refah kaybının sosyal maliyeti olarak firmanın paydaşları üzerinde (paydaşlar arasında çalışanlar, aileler ve toplum yer almaktadır) sosyal ve sağlık ile ilgili negatif dışsallık oluşmaktadır (Mariappanadar, 2014: 314).

İKY uygulamalarının negatif dışsallığı, sosyal maliyetler dışsallık teorisine dayanmaktadır. Kapp (1976'dan akt. Mariappanadar, 2014: 315), sosyal maliyetlerin; genellikle toplumun daha zayıf kesimleri olan ve ekonomik faaliyetlerin oluşturduğu zararların etkilerinden ve maliyet değişimlerinden kendilerini savunamayan bireylere dayatıldığını belirtmektedir. Firmalar kendileri için en iyi uygulama olarak YPÇS'ni

seçebilirler fakat ortaya çıkan sosyal negatif dışsallık firmanın farkında olmadan paydaşlarını etkileyebilir. Bu çerçevede sosyal maliyetlerden kaynaklı dışsallık teorisi YPÇS'nin üçüncü taraf olan paydaşlar üzerindeki zararlı etkilerini anlamak için olumsuz dışsallığı önermektedir. Firmalar YPÇS'leri, çalışan verimliliğinin en üst seviyeye çıkması amacıyla uygularlar, ancak bu tür uygulamaların refah sonuçları üzerindeki zararlarını (Van de Voorde ve diğerleri, 2012'den akt. Mariappanadar, 2014: 315) ve paydaşlar için refah kaybını göz ardı eder. Ortaya çıkan olumsuz dışsallıklar çalışanlar, aileleri ve toplum üzerinde refah kaybına yol açmaktadır (Mariappanadar, 2014: 315).

Bu tür zararların önüne geçmek için kurumsal bir müdahalenin gerekliliğine vurgu yapan Mariappanadar (2014: 313); sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu durumun önüne geçebilecek yöntemleri içerdiğini belirtmiştir. Sürdürülebilir İKY, firmanın yürüttüğü iş uygulamalarının ortaya çıkardığı zararları veya olumsuz etkileri, YPÇS'nin neden olduğu kişisel, sosyal ve iş ile ilgili sağlık sorunlarını azaltma girişimlerine vurgu yapmaktadır (Mariappanadar, 2014: 315).

#### **4.3.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi**

Çevresel sürdürülebilirlik, hızlı değişen rekabet ortamında rekabetçi bir pozisyon almak ve sürdürülebilirliğini devam ettirmek isteyen işletmelerin odaklanması gereken önemli bir konu olarak görmesi gereken küresel bir sorun olmaya başlamıştır. Bu gelişmelerin yanında işletmelerin paydaşları da çevresel kaygıları gündeme getirerek, firmalardan mevcut iş operasyonlarının verimli bir şekilde yönetilmesini beklemektedir. Bu sayede insan sağlığı ve çevreye yönelik oluşan tehditlerin azaltılmasına fırsat verilecektir (Lee, 2020: 332)

Çevresel değişimlerle ilgili olarak yapılan anlaşmalar, çevreciliğe dünya çapında büyük bir ilginin oluşmasına katkı sağlamıştır. Bu gelişimle beraber firmaların müşteriler ve çalışanlar gibi paydaşları son zamanlarda firmalardan daha fazla çevresel sorumluluk talep etmektedirler. Sonuç olarak, iş dünyasında yer alan örgütler, yürüttükleri operasyonlarda yeşil girişimler uygulamaya başlamışlar ve geleneksel modellerini yeşil modellere kaydırmışlardır. Bu şekilde yeşil uygulamalar rekabet avantajı olarak kabul edilebilmektedir. Shen vd. 'ne (2018) göre, yeşil girişimlerin, firmaların yeşil hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan çalışan davranışlarını gerektiren



yeşil insan kaynakları yönetiminin (Yeşil İKY) temel uygulamaları olarak kabul edilebileceğini ifade etmiştir (Hameed vd., 2020).

Yeşil insan kaynaklarının kökenine bakıldığında bütün işletmeleri ilgilendiren bir değişimin sonrasında ortaya çıktığı görülebilir. 1990'lı yıllarla birlikte başlayan işletmelerin yeşil çalışmalara yönelmesi, çevre yönetim sistemlerinin genişletilmesi ve ardından ISO 14001(Çevre Yönetim Sistemleri- Özellikler ve Kullanım Kılavuzu)'in piyasaya sürülmesi sonucu işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir (Jabbour & Jabbour, 2016: 1826). ISO 14001 standardının amacı, işletmelere ekonomik ve çevresel hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olarak yönetim alanının diğer bölümleri ile bütünleştirilebilen bir çevre yönetim sisteminin başlıca unsurlarını sağlamaktır (Kızıldaş, 2006: 32). Yapılan incelemelerde işletmelerin yeşil uygulamaları yürürlüğe getirebilmesi için eğitim, performans değerlendirme ve ödüller gibi insan kaynakları uygulamalarının desteğinin ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Wehrmeyer tarafından 1996 yılında yazılan "Greening People (Yeşillendirici İnsanlar)" kitabı, işletmelerin yeşil konularda İKY uygulamalarına olan ihtiyacını ve İKY'nin firmaların performansına olan olumlu etkilerini tartışmaya açmıştır (Jabbour & Jabbour, 2016: 1826).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, firmaların çalışanlarının işyerindeki yeşil performansını iyileştirmek için benimsediği bir dizi İKY uygulaması anlamına gelmektedir (Shen vd., 2018: 595). Çevresel uyumun işletmeye entegrasyonu sayesinde personel ile ilgili olan seçme, eğitim, performans değerlendirmesi gibi konuların dahil edilmesi ile sağlanan insan kaynakları uygulamaları yeşil İKY'nin kapsamında değerlendirilmektedir (Lee, 2020: 333,334). Yeşil İKY bakış açısının etkili olduğu işletmelerde, işe alım ve çalışan seçim süreçlerinde adayların yeşil değerlere yönelik tutumlar sergilemesi, yeşil farkındalık ve beceri eğitimleri yürütmesi, ödül, promosyon ve ücretlerdeki uygulamalarda yeşil davranışları dikkate alması ve performans değerlemelerini bu yönde gerçekleştirmesi beklenmektedir. Yeşil İKY, firma çalışanlarının yeşil becerilerini ve yeşil farkındalıklarını geliştirmeye katkı sağlar. Çalışanları kurumsal çerçevede yeşil girişimlere yönelik motive eder. Yeşil İKY, yeşil girişimleri uygulama sürecinde kullanan önemli bir kurumsal araçtır (Shen vd., 2018: 595).

Geleneksel İKY uygulamaları sadece firma çalışanlarının gelişimine yönelik katkılar sağlarken yeşil İKY uygulamaları bu faydalarının yanında dış paydaşlara

yönelik de faydalar sağlamaktadır. Bu yönden yeşil İKY ve geleneksel İKY farklılık göstermektedir. Yeşil İKY'nin işe alım sürecindeki en önemli farklılık noktası alınacak adayların kendilerini çevresel konulara adanmış olmasıdır. Bunun yanında çalışanlara çevre yönetimi ve olası kirlilikler ile ilgili eğitimler de yeşil İKY kapsamında yürütülür ve bu durum da geleneksel İKY uygulamalarından farklı bir kavramdır. Çevre yönetimine sağladıkları katkılara göre performans değerlendirmeleri yapılan bir yeşil performans yönetimi de yeşil İKY kapsamında yürütülmektedir (Lee, 2020: 334).

Yeşil İKY kavramı ortaya çıktığından bu yana belirli odak noktalarına vurgular yapılmıştır. Bu odak noktaları şunlardır (Jabbour & Jabbour, 2016: 1826):

- İnsan kaynakları uygulamaları, çevre yönetim sistemlerinin uygulanması ve sürdürülmesi için kritik bir öneme sahiptir.
- Firmaların sahip oldukları insani yönler, daha gelişmiş çevre uygulamalarının benimsenmesi için temel teşkil etmektedir.
- Daha düşük çevresel etkiye sahip ürünlerin geliştirilmesi, ancak insan kaynakları uygulamalarının desteğiyle mümkün olabilir.
- Çevre eğitimi, insan kaynaklarının çevre yönetimini desteklediği başlıca yöntemlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Yeşil İKY uygulamalarının ortak bir amacı vardır. Bu ortak amaç çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamanın yanında organizasyonun çevre performansını ve enerji verimliliğini iyileştirmeye yönelik faaliyetler yürütmektir (Lee, 2020: 334). Ancak belirtilen ortak amacın yanında işletmeler yürüttükleri yeşil İKY uygulamaları sayesinde, sahip oldukları yetenek ve üstünlükleri muhafaza etmek şartıyla maliyetlerinde azalmalar sağlayabilir, bu sayede verimlilik ve karlılıklarının da bu sayede yükselmesinin önünü açabilirler (Demir Uslu ve Kedikli, 2017: 68).

#### **4.3.4. Sürdürülebilir İş Sistemleri**

Modern refah devletleri önemli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerden birisi de değişen ekonomik ve toplumsal şartların vatandaşlarına yeni ihtiyaçlar doğurmasıdır (Almqvist & Lassinantti, 2018: 621). Son dönemlerde hızlı organizasyonel ve toplumsal değişim her alanı etkilemektedir (Eijnatten, 2000: 47). Diğer alanlarda olduğu gibi iş gücü piyasasında oluşan değişimler de işyerlerinde daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler istenmekte ve yeni tür yetkinlikler ve yetenekler talep edilmektedir. Burada ortaya çıkan problem ise bu tür yeni yetenek ve yetkinliklere

sahip olmayan bireylerin işgücü piyasasından uzaklaştırılmasıdır (Almqvist & Lassinantti, 2018: 621).

Sürdürülebilir iş sistemlerinin bakış açısına göre, sürdürülebilirlik bir sosyal sorumluluk olarak kavramsallaşmaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik anlayışı, eylemlerin işletmenin paydaşları ve toplum üzerindeki olumsuz yan etkilerinin sorumluluğunun yanında, İnsan kaynakları uygulamalarının hem sömürü hem de kalkınma sorumluluklarının işletmelerde olduğu varsayımı üzerinde odaklanmaktadır (Ehnert, 2009: 51). Sürdürülebilir iş sistemleri, bireysel, grup/işletme bazında ve toplum bazında bilinçli ve eş zamanlı olarak gelişmelere yönelik çalışmalar barındırabilir. En alt düzeyde yer alan birey sağlıklı kalmak ister ve sürekli öğrenme isteğinde bulunabilir. Grup veya işletme düzeyinde ekonomik büyüme, pazar payını korumak veya artırmak önemli kabul edilebilir. Toplum düzeyinde ise istihdam edilebilirliğin korunması en önemli değer olabilir. Bu gelişmelerden sadece biri beklenebildiği gibi aynı anda hepsinin de gelişimine yönelik adımlar atılabilir. Bu durum sistemin karmaşıklığının temel kaynağını oluşturmaktadır (Eijnatten, 2000: 53,54).

Sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bağ kurulurken üç farklı yöntem kullanılmıştır. Bu üç farklı yöntem, sürdürülebilir iş sistemleri, sürdürülebilir kaynak yönetimi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak sıralanabilir (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013: 838). Sürdürülebilir iş sistemleri temel olarak incelendiğinde, kendi ortamında işlev sürdürebilen ve ekonomik ve operasyonel hedeflere ulaşabilen bir sistemdir. Bunun yanında, sürdürülebilir iş sistemlerinin işlevsel kapasitesine odaklanıldığında ise, yürütmüş olduğu faaliyetlerinde yer alan beşerî, sosyal, ekonomik ve ekolojik kaynakların gelişmesine dayandığı ve bu gelişimi desteklediği görülmektedir (Docherty vd., 2009: 268). Sürdürülebilir iş sistemlerinin ortaya koyduğu literatür incelendiğinde, sürdürülebilirlik kavramını bir sosyal sorumluluk olarak algıladığı görülmektedir. Bu alanda yürütülen çalışmaların odak noktasına bakıldığında, iş yoğunluğunun dikkate alınan bir değer olduğu görülmüş ve genellikle insan kaynaklarının yanlış kullanımının hangi sebeplerden kaynaklandığı konusunun irdelendiği ile ilgili çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013: 838). Sürdürülebilirliğin sağladığı ekonomik, ekolojik, sosyal ve insani kaynaklarda eş zamanlı gelişme gerekliliği, sürdürülebilir iş sistemleri üzerinde de etkilidir. Sürdürülebilir iş sistemlerinin amacı da kendi ortamında işlevlerini yerine getirebilen ve ekonomik hedeflere ulaşabilen yapılar geliştirmektir. Bu işleyiş

yürütülürken aynı zamanda süreç içinde yer alan sosyal ve insani kaynakların da gelişimine katkı sağlar. Bu sayede sürdürülebilir iş sistemleri kapsamında çalışanların, dünyanın talepleriyle başa çıkma kapasiteleri, işe dayalı öğrenme, gelişme ve refah yoluyla artış gösterir. Sürdürülebilir iş sistemleri sadece kısa vadede veya uzun vadede ya da farklı paydaşlar arasında paylaşımlarda bulunmaz, aynı zamanda hepsinin arasında adil bir denge sağlamayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir iş sistemlerinin diğer iş sistemlerinden temel farklı sadece bir paydaş grubuna odaklanıp diğerlerini yok görmemektir (Docherty vd., 2009: 4).

Sürdürülebilir iş sistemlerinin bazı ilkeleri vardır. Bu ilkeler şunlardır (Docherty vd., 2009: 4,5);

- Sürdürülebilir iş sistemlerinin işleyişine bakıldığında, süreç boyunca kullandığı insan kaynağının, sosyal kaynakların, malzemenin ve doğal kaynakların yenilenmesini amaçlamaktadır.

- Sürdürülebilir iş sistemleri bir kaynak türünü geliştirmek için diğerini görmezden gelmemektedir. Diğerinin yok olması pahasına bir kaynağın gelişmesine izin verilmez.

- Sürdürülebilir iş sistemleri, kendisinin dışındaki kaynakları kullanarak varlığını güvence altına almaya çalışmaz. Kendisine sağlanan kaynakların mümkün olduğunca çoğunu topluma geri kazandırmaya çalışarak toplum nezdinde olumlu dışsallıklar ortaya çıkarmaya özen gösterir.

- Sürdürülebilir iş sistemleri yürüttüğü faaliyetleri yerine getirme sürecinde paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve bu işleri yürütürken karmaşık araçlar kullanmayı tercih eder. Eğer basit araçlar kullanılırsa aşırı basitleştirilmiş iş sistemi modelleri ortaya çıkar ve bunun sonucunda da aşırı basitleştirilmiş sorumluluk ve yenilenme modelleri oluşmuş olur.

Bu ilkeler çerçevesinde sürdürülebilir iş sistemleri, kullandıkları kaynakları yeniden üreten, bir kaynağı geliştirmek amacıyla başka bir kaynağı yok etmeyen ve genel bir sistem uygulanabilirliğine yatırım yapan bir yapıdadır. Sürdürülebilir iş sistemleri, çalışanın sağlığı ve gelişimi gibi iş konularında, üretkenlik, verimlilik ve etkililik gibi organizasyon konularında ve doğa ve toplum gibi çevresel konularda yüksek kaliteyi korumalı ve aynı zamanda iyileştirmelidir (Eijnatten, 2000: 53; Kubek vd., 2015: 75,76).

Genel olarak sürdürülebilir iş sistemlerine bakıldığında 4 farklı alana hitap ettiği anlaşılmaktadır (Eijnatten, 2000: 54). Bu alanlar;

- İnsan kaynaklarının yeniden üretimi ve geliştirilmesi; sürdürülebilir iş sistemlerinin temel amacı, işletme dışına çıkan kaynakların (işletmeden ayrılan iş gücünün) yeniden üretilmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları, beceriler, bilgi, iş birliği ve güven, motivasyon, istihdam edilebilirlik ve yapıcı endüstriyel ilişkiler gibi kavramların yanında eğitim sistemleri gibi daha geniş çaplı kurumsal veya toplumsal kavramları da kapsamaktadır.

- Çalışma yaşamının kalitesi ve rekabetçi performans; sürdürülebilir iş sistemleri, çalışma şartlarının ve organizasyonel performansın iyileştirilmesine eşit önem vermektedir.

- Yenileme ve öğrenme için sürdürülebilir değişim süreçleri; sürdürülebilir iş sistemleri statik değil dinamik şartlar üretmektedir. Sürdürülebilirlik sürecinin başarısız olmaması için örgütsel değişimin nasıl yapılandırılacağı ve yönlendirilebileceği ile ilgili odak noktalarının yer alması gerekmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu şartlar değişim gösterdiği için sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için örgüt içi dinamiklerin ve dahili yeteneklerin geliştirilmesi şarttır.

- İstihdam iyileştirilmesi; sürdürülebilir iş sistemleri, istihdam seviyelerini artırmak amacıyla mikro ekonomik bir çerçeve oluşturur ve aynı zamanda mevcut işgücü piyasası üzerinde ayrımcılığa karşı bir tutum sergiler. Ayrıca sürdürülebilir iş sistemleri işyerindeki çalışanların gruptan dışlanması ile sonuçlanabilecek durumların ters yönde ilerlemesine katkı sağlayarak işsiz bireylerin işgücü piyasasına yeniden uyum sağlamalarının yollarını arayarak bu insanlara hizmet edebilir.

Belirtilen dört farklı konunun yanında, sürdürülebilir iş sistemlerinin ana çalışma konusu da çalışanlar üzerindeki iş yoğunluğudur. Sürdürülebilir iş sistemleri bakış açısına göre iş yoğunluğu, çalışanlar üzerinde çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Küreselleşmenin artış göstermesi, rekabet, takım çalışması, bilgi ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeler, istihdam belirsizliği, kendi kendine çalışma ve özerklik gibi birbirinden farklı konular insan kaynaklarının sömürülmesinin artmasına etkisi olan bazı durumlar olarak görülmektedir. Bu sebeple yoğun çalışma sistemlerinin çalışanlar üzerindeki yoğun etkisinin bir sonucu olarak, insan kaynakları, bilişsel, fiziksel, sosyal ve duygusal yönlerden tükenmektedir (Eijnatten, 2000: 54).

#### 4.3.5. Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi

İşletmelerde kaynak yönetimi yaklaşımının klasik iktisat teorisyenleri Adam Smith ve Karl Marx'ın eserlerinde yer aldığı söylenebilir. Ancak modern anlamdaki kaynak temelli bakış açısı, işletmenin bir kaynak havuzu olarak görülmesi düşüncesinin fikir sahibi Edith Penrose ile başladığı söylenebilir (Branco & Rodrigues, 2006: 116). Sürdürülebilir kaynak yönetimi yaklaşımı, temelde işgücü sıkıntısı veya insan kaynağının kıtlığı sorununa odaklanan sürdürülebilirlik ve İKY üzerine farklı bir perspektif için bir örnek olarak seçilmiştir. Bu bakış açısında işletmenin sahip olduğu tüm kurumsal kaynaklar, henüz kullanım amacı seçilmemiş gizli kaynaklar olarak kabul edilir (Ehnert, 2009: 55). Kaynak yönetimi yaklaşımının odaklandığı nokta, işletmenin iç özellikleri ile performansı arasındaki ilişkidir. Performansta ortaya çıkan farklılıklar işletmenin sahip olduğu kaynakların değerli, nadir bulunan, rakipler tarafından taklit edilmeyen ve ikamesi zor olan işletmeye özgü bir yapıda olması ile ilişkilidir (Branco & Rodrigues, 2006: 116). Sürdürülebilir kaynak yönetimi, işletmelerin sahip oldukları kaynakları nasıl kontrol edebileceğini ve insan kaynaklarının da dâhil olduğu kurumsal kaynakların nasıl ortaya çıkartılabileceğini ya da kurumsal kaynaklarının kökenlerinin neler olduğunu ve işletme yöneticilerinin bu kaynakları bulma konusunda nasıl etkili olabileceklerini belirlemek için kullanılmaktadır (Ehnert, 2009: 55).

Firmaların sahip oldukları kaynaklar başarılarını garanti etmeye yetmemektedir. Rekabet avantajı, işletmelerin rakiplerine kıyasla iyi yaptıkları, kontrol edebildikleri ve ayırt edici olan kaynaklardan elde edilir. Ancak doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomileri vb. gibi geleneksel kaynaklar işletmeye rekabet avantajı sağlasa da özellikle karmaşık bir sosyal yapı içerisinde yer alan işletmelerin insan kaynaklarına göre taklit edilmesinin daha kolay olduğu bu kaynaklarla rekabet avantajı elde etmesi güçleşmektedir. Bu çerçevede uygun bir biçimde geliştirilmiş bir insan kaynakları sistemi, sürdürülebilir bir rekabet avantajının önemli bir kaynağı olabilmektedir (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002: 124). İşletmelerin değerli ve taklit edilemez nitelikler barındıran içsel kaynaklara yönelmesi sonucu insan kaynaklarının stratejik değeri artış göstermiş ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir noktaya gelmiştir (Becker & Huselid, 2006: 900).

Sürdürülebilir kaynak yönetiminde insan kaynakları değerli olarak görülmekte ve bağlılıkları, uyarlanabilirlikleri ve yüksek kaliteli beceri ve performansları sebebiyle işletme için önemli bir rekabet avantaj kaynağı olarak görülmektedir. İnsan kaynakları

Üretim sürecindeki pasif girdiler olarak değil aksine gelişim kabiliyetine sahip proaktif girdiler olarak görülmektedir (Prins vd., 2014: 271). Sürdürülebilir kaynak yönetiminin kavramsal hedefleri ise yönetim teorisinde yeni bir paradigma değişikliğine sebep olmak ve sürdürülebilirlik kavramının kurumsal kaynakların kontrolünde nasıl kullanılması gerektiğini ifade etmektir. Kurumsal kaynaklara yönelik geliştirilen bu genel yaklaşım, işletmelerin yaşadıkları kaynak kıtlıklarının yine işletmelerin çevrelerine yönelik oluşturdıkları etki sonucu işletmenin kaynaklarını temin ettiği alanların işlevsizleşmesinin bir sonucu olduğunu kabul eder (Ehnert, 2009: 55).

Sürdürülebilir kaynak yönetiminin temel amacı, işletmeler ve içinde buldukları çevreleri arasındaki karşılıklı değişim ilişkilerini belirlemek ve kıt kaynaklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda yöntemler geliştirmektir (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013: 838). Sürdürülebilir kaynak yönetimi yaklaşımı üç varsayıma dayanmaktadır. Birinci varsayıma göre, işletmelerin karşılıklı olarak örgütsel sınırlarını açma ve kapama durumlarını yönettikleri için hayatta kaldıkları düşünülmektedir. İkinci varsayımın kaynağı birlikte evrim düşüncesidir. Bu varsayıma göre, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının temellerini yeniden üretme konusunda birbirleriyle işbirlikleri yaptıkları ve karşılıklı değişim ilişkileri oluşturdıkları için hayatta kaldıkları düşünülmektedir. Ekolojik ekonomiye dayalı olarak hazırlanan üçüncü varsayıma göre, işletmeler kendi çevrelerinde kaynak tabanlarını oluşturmayı sürdürdükleri ve yeniden üretmeyi başardıkları için hayatta kalmaktadırlar. Bu varsayımlardan uygulama ve stratejilerin işletmenin kaynak temin ettiği alanlar üzerindeki olumsuz yan etkilerini azaltmasının kendi menfaatine olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sebeple işletmelerin insan kaynakları ve becerilerini sağlayabileceği kaynakların işleyişini sağlaması önerilmiştir. Bu bakış açısına göre işletmelerin işlerlikleri tehlikeye girdiğinde kaynakları temin ettikleri alanlara yatırım yapmaları gerekmektedir (Ehnert, 2009: 56).

#### **4.3.6. Endüstri 4.0**

Endüstri kelimesi, son derece mekanize ve otomatik hale getirilmiş bir ekonominin maddi ürünler üreten parçasıdır. Endüstrinin başlangıcından bugüne kadar teknolojik yönlü sıçramalar ortaya çıkmıştır. Bu sıçramalar endüstri (sanayi) devrimleri olarak adlandırılan paradigma değişikliklerine yol açmıştır. Sırasıyla; 1. Sanayi devrimi makineleşme alanında, 2. Sanayi devrimi elektrik enerjisinin yoğun kullanımında, 3. Sanayi devrimi de yaygın dijitalleşme alanında gerçekleşmiştir. En sonra paradigma değişimi de akıllı nesnelere alanında internet teknolojileri ve geleceğe yönelik

teknolojilerin kombinasyonu çerçevesinde endüstriyel üretim alanında gerçekleşmektedir (Lasi vd., 2014: 239). Yeni teknolojilerin keşfi, erken dönem mekanikleşmeden son dönemdeki dijital gelişmelere kadar olan süreçte mevcut dinamik pazarın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla endüstriyi geliştirmiştir (Vaidya vd., 2018: 237).

Endüstri 4.0 terim olarak incelendiğinde, ürünlerin yaşam döngüsünün bütün değer zinciri içerisinde yeni bir organizasyon düzeyi olarak tanımlanan dördüncü sanayi devrimini ifade etmektedir. Endüstri 4.0 giderek bireyselleşen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir (Vaidya vd., 2018: 233). Endüstri 4.0 kavramı, dijitalleşen değer zincirlerinin sonucu olarak insanların, nesnelerin ve sistemlerin gerçek zamanlı veri alışverişi yoluyla birbirlerine bağlanmasını tanımlamaktadır. Ortaya çıkan bu iletişim yapısı sayesinde ürünler, makineler ve süreçler yapay zekâ ile donatılarak ortamın kendi kendine ortaya çıkan değişikliklere bağımsız bir biçimde uyum sağlamasına fırsat verilir. Devamında da akıllı nesnelere esnek ve kendi kendini kontrol eden sistemlerin geliştirilmesine imkân sağlayan daha geniş sistemlerin içine dâhil edilir (Hecklau vd., 2016: 2).

Endüstri 4.0'ın temel amacı, sipariş yönetimi, araştırma ve geliştirme, üretim devreye alma, ürünlerin kullanımına ve geri dönüştürülmesine kadar olan süreçteki teslimat aşamaları gibi alanları etkisi altına alan bireysel müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Vaidya vd., 2018: 234). Endüstri 4.0'ın ana fikri, üretim için siber fiziksel sistemlerin kullanılmasıdır. Ürünlerin dijital olarak geliştirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını hedeflemektedir. Bu sistemde insan müdahaleleri en aza indirilerek olası hataların önüne geçmek ve verimliliğin artırılması planlanmıştır. Mümkün olduğu düzeyde merkezi olmayan ve otomatik üretime vurgu yapmaktadır (Shamim vd., 2016: 5309,5310).

Endüstri 4.0'ın dört itici gücü vardır. Bunlar, nesnelerin interneti, endüstriyel nesnelerin interneti, bulut tabanlı üretim ve üretim sürecini tamamen dijital ve akıllı hale getirmeye yardımcı olan akıllı sistemlerdir (Vaidya vd., 2018: 234). Endüstri 4.0 çerçevesinde geliştirilen fikirler ve yaklaşımlar, elektrik mühendisliği, iş idaresi, bilgisayar bilimleri, işletme ve bilgi sistemleri mühendisliği ve makine mühendisliği gibi alanların yanı sıra bu alanlar ile ilgili birçok ara alanda da bulunmaktadır (Lasi vd., 2014: 240).



İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik ve endüstri 4.0 gibi kavramların bütünsel bir bakış açısı ile sunulmasını sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamalarının endüstri 4.0 ile birlikte sunulması, mesleki faaliyetlerin geliştirilmesini ve yeni iş fırsatlarının ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır (Scavarda vd., 2019: 1). Endüstri 4.0 ve getirdiği yenilikçi uygulamalar üretim sürecindeki ürünleri müşterilerin bireysel ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirerek tüm değer zincirinde yer alan iş modellerinin üzerinde sürdürülebilir bir etki oluşturmaktadır (Wagner, 2016: 6). Sürdürülebilir endüstriyel değer üretme yolunda endüstri 4.0 paradigması önemli bir değer katkısı sağlamıştır. Ancak bu katkı sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna yönelik bir katkı olarak görünmektedir. Kaynakların tahsisi, yani ürünlerin malzemelerin su ve enerjinin akıllı çapraz bağlantı modelleri temelinde daha verimli olması beklenmektedir. Bunun yanında endüstri 4.0; sürdürülebilirliğin çevresel boyutunun yanı sıra ekonomik ve sosyal boyutlarda da değer üretmek adına büyük fırsatlara sahiptir (Stock & Seliger, 2016: 539,540).

Endüstri 4.0 kapsamında insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında yöneticilerin organizasyonda yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik etmek amacıyla insan kaynakları uygulamalarını endüstri 4.0 çerçevesinde dizayn etmesi beklenmektedir. Eğitim programlarını, yenilikçi yetenek ve öğrenmeyi geliştirecek biçimde uygulamalıdır. Bunun yanında çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmek amacıyla ek öğrenme seansları da düzenlenmelidir. Endüstri 4.0 kapsamında işe alma kriterlerine bakıldığında heterojen bir yapıdaki bilgiye ve çeşitli becerilere dayalı olarak işe alım süreçleri yeniden dizayn edilmelidir. Ücretlendirme, çalışanın işletmeye olan katkısına bağlı olarak belirlenmelidir. Çalışanların performans değerlendirmesi de sonuç odaklı ve davranışa dayalı olarak belirlenmelidir. Bunların yanında da çalışanların hangi işleri yapacağını belirtmek amacıyla tam bir iş tasarımı da oluşturulmalıdır (Shamim vd., 2016: 5312,5313).

#### 4.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ AÇIKLAYICI YAKLAŞIMLAR

İşletmeler açısından insan kaynakları yönetiminin sadece ekonomik performansı artırıcı etkilerde bulunması yeterli değildir (Özutku vd., 2015: 57). İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarını sadece ekonomik temellere dayanarak yürütmesi, uzun vadeli katkılar sağlayamadığı için farklı bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulması bu gelişimin en önemli dönüm noktalarından birini oluşturmaktadır. İşletmeler, insan

kaynakları yönetimi uygulamalarını ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerden katkı veren bir hale dönüştürdüklerinde örgütsel performans daha yüksek düzeylere ulaşabilmektedir. Toplumsal düzeyde gerçekleşen bu değişim, gelişme ve sonucunda ortaya çıkan evrim, sürdürülebilir insan kaynağı yönetiminin düşünülmesinde büyük etkiye sahiptir (Freitas vd., 2011: 231).

Sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışındaki en önemli etkenler olan ekonomik, doğal ve sosyal kaynakların kıtlığı ve ortaya çıkan yan etkilerin bu kaynakların uzun vadeli olarak kullanımına kısıtlamalar getirmesi problemi insan kaynakları içinde geçerlidir. Doğal kaynakların tükenmesi gibi bugün şirketlerin çoğu, yetkin ve işletmeye adanmış çalışan bulamama ve bu durumun ortaya çıkardığı yan etkilerle boğuşur bir vaziyette bulunmaktadır. Bu durumu çözmek için başarılı bir strateji olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi önerilmektedir (Ehnert, 2009: 5).

Sürdürülebilir insan kaynakları araştırmalarının son haline odaklanıldığında, farklı disiplinler ve araştırma alanları tarafından geliştirildiği görülebilir. Bu yürütülen çalışmalar daha önceden gelen stratejik yönetimin ortaya koyduğu geleneksel kavram ve uygulamalara saygı duymakla birlikte, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir çalışma sistemlerine de odaklanan çalışmalardır. İnsan kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi birey, süreç yönetimi, organizasyon ve toplum üzerindeki etkileri gibi farklı analiz seviyelerine yönelik olarak yürütülmekte ve ekonomik, sosyal, ekolojik ve insan boyutlarını kısa, orta ve uzun vadede incelemektedir (Macke & Genari, 2018: 807).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra sürdürülebilirlik ile insan kaynakları arasındaki ilişki ile ilgili bilgiler konunun netlik kazanmasına destek sağlayacaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın devamında sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki ilişki incelenmiştir.

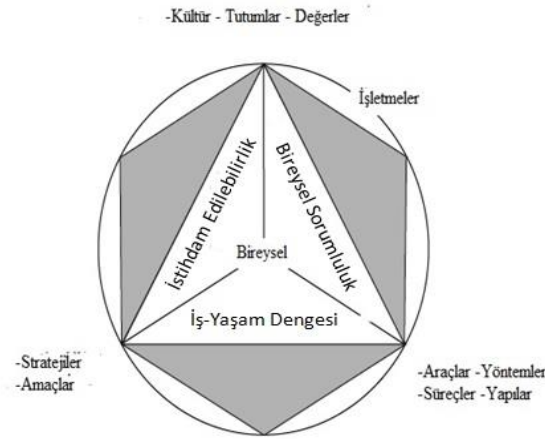
#### 4.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

Yönetim literatüründe son dönemlerde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine artan ilgiye (Mazur, 2017: 221) rağmen, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürü halen gelişme sürecinde olan ve ortak bir modelin oluşturulmadığı bir alan olarak gelişimine devam etmektedir. Bu sebeple farklı bakış açıları, farklı beklentiler ve farklı ihtiyaçlar ön plana alınarak hazırlanan modeller olan Zaugg, Blum ve Thom sürdürülebilir İKY modeli, Gollan'ın insan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin

etkileri ve faktörleri modeli, Ehnert'in sürdürülebilir İKY modeli, De prins'in Sürdürülebilir İKY modeli, Jerome'nin Sürdürülebilir İKY ve örgütsel performans modeli, ROC modeli, Esen'in Sürdürülebilir İKY modeli ve Sürdürülebilir İKY için olumsuz dışşalığın kavramsal bir modeli bu kısımda tarihsel sıralama ile sunulmuştur.

Zaugg, Blum ve Thom (2001: 3,4) yürüttükleri projede belirli temel hedefler doğrultusunda bir model geliştirmişlerdir. Bu hedefler, 1) çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, 2) bireysel sorumluluğu geliştirme için katılımcı yönetim modellerini kullanmak ve 3) uyumlu bir iş- yaşam dengesi sağlamak olarak sıralanmıştır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için bireylerin ve örgütün eşit ortaklar olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları hem bireyleri hem de örgütü eşit oranda ilgilendirmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütün rekabet gücünü ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını teşvik etmeyi desteklemektedir. Belirtilen model Şekil 2'de gösterilmiştir.

*Şekil 2. Zaugg, Blum ve Thom'un Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Modeli*



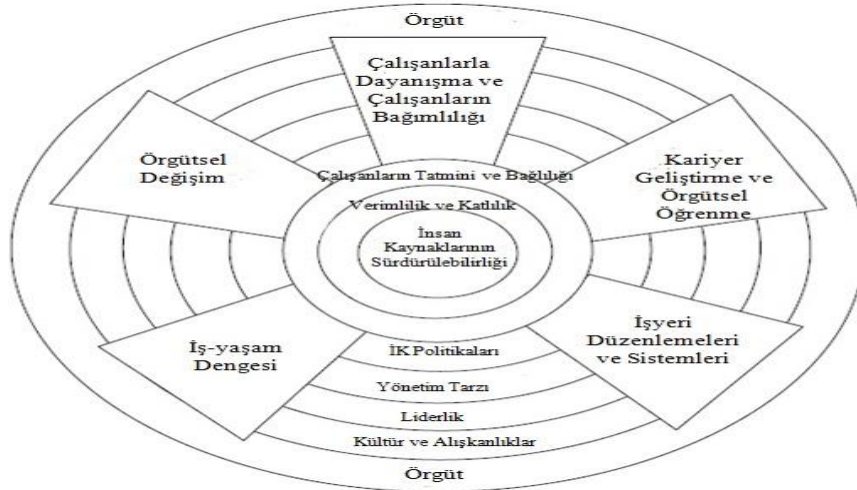
Kaynak: (Zaugg vd., 2001: 3).

Modelin temel aldığı değerlere bakıldığında, sosyal ihtiyaçların modelin odak noktasını oluşturduğu görülebilir. Çalışanların eski dönemlere göre sosyal ihtiyaçları değişim göstermektedir. Özellikle iş-yaşam dengesinde bazı değişiklikler oluşmaktadır. Çok fazla sayıda birey artık eskisi gibi sadece mesleki faaliyetleri değil aynı zamanda yaşamın diğer alanlarında da bireysel gelişim aramaktadırlar. İş, bazı bireylerde hala birinci öneme sahip konu olarak görülse de bazı bireyler sosyal hayatı, aile yaşamını ve özel hayatlarını iş hayatları ile eşit derecede değerli görme eğilimindedir. Bu değer

değişimi motivasyon düşüşünü tam olarak etkilemese de bazı etkileri olduğu beklenmektedir. Bu değişimin sonucu olarak, bireysel gelişim arayışı, karar verme yöntemlerinde değişim, proje odaklı çalışma gibi içsel dönüşümler yaşanmaktadır. Hazırlanan model sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile çalışanların nelerden etkilendiğini ortaya koyabilmektedir (Zaugg vd., 2001: 3,4).

Gollan (2005: 25,26) hazırladığı modelde insan kaynaklarının sürdürülebilirliği ifadesini kullanmıştır. Modelin temel amacı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini etkileyen ana faktörlerin, etkilerinin ve sonuçlarının neler olduğunu göstermektir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğini beş ana faktörün etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca model, esasta insan kaynakları sürdürülebilirliğini, kuruluşların değer üretme kapasitesi ve insan kaynakları politika ve uygulamalarının uygulanması yoluyla değeri yeniden üretme ve zenginliği yenileme yeteneği ve kapasitesi açısından tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinin örgütteki bireylerin sürekli eğitimini, öğrenme yöntemleriyle sürekli bilgiye yatırım yapmayı ve çalışanların yönetime katılımlarının artırılması sayesinde bu tür bilgilerin uygulanmasını ve gelişmesini sağlayacağını ifade edilmiştir. Model Şekil 3’de yer almaktadır.

**Şekil 3.** Gollan’ın İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli



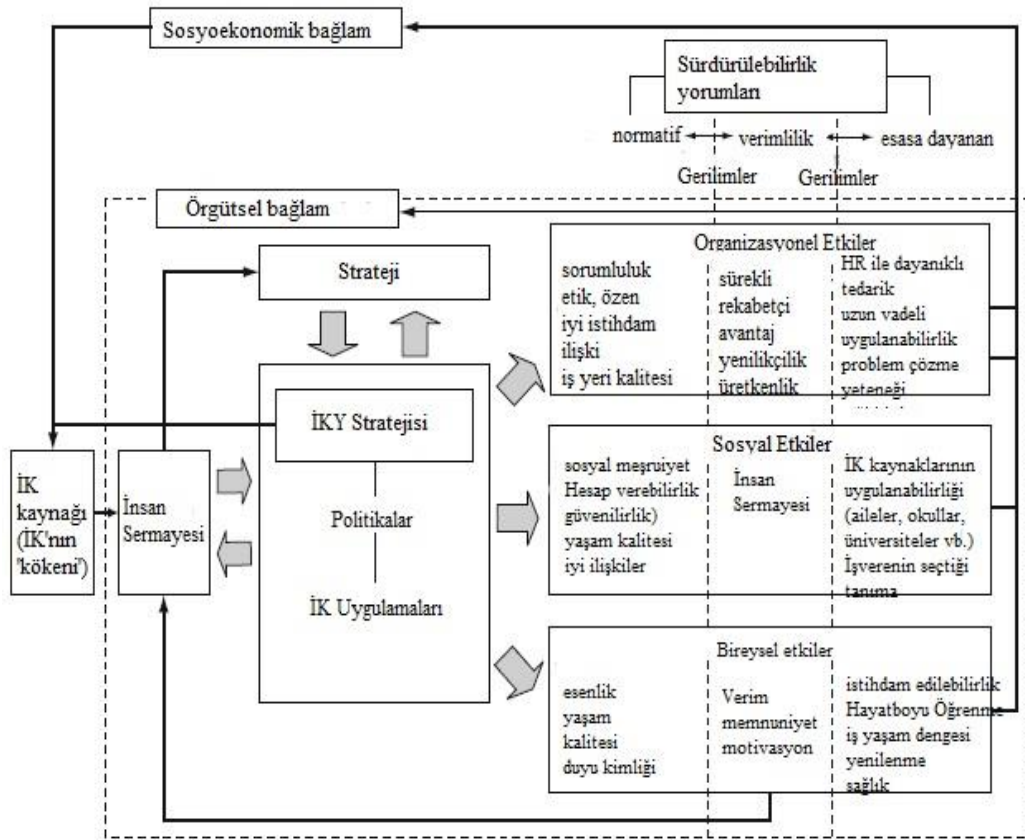
Kaynak: (Gollan, 2005: 25).

Şekil 3’de yer alan model, insan kaynaklarını yönetiminin sürdürülebilirliği üzerinde çalışanlarla dayanışma ve çalışanların bağımlılığı, kariyer geliştirme ve örgütsel öğrenme, işyeri düzenlemeleri ve sistemleri, iş-yaşam dengesi ve örgütsel değişim konularının etkili olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, Gollan’ın (2005:

26) sunduğu model kurumsal insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan örgütler için dört ana itici güç belirlemekte ve bunların çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, çalışanların artan verimlilikleri ve örgütün artan kâr oranları gibi geleneksel kurumsal hedefler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Daha da önemlisi, model insan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için İK politikalarının ve uygulamalarının iş performansı ve eşitlik, gelişme ve refahın olumlu çalışan sonuçları için entegre edilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Ehnert (2009: 172) stratejik insan kaynakları yönetimi modelini temel alan ve stratejik İKY modelinden daha geniş çaplı bir yapı içeren sosyal yönü ağır basan bir model geliştirmiştir. Bu modelde öncelikle insani kaynakların kökenine odaklanılmaktadır. İkinci olarak model, Sürdürülebilir İKY'nin sahip olabileceği organizasyonel, sosyal ve bireysel etkilere ilişkin örnekleri ve bu faaliyetler için potansiyel olarak farklı temel mantıkları göstermektedir. Ehnert (2009: 172) tarafından hazırlanan model Şekil 4'te gösterilmektedir.

**Şekil 4. Ehnert'in Sürdürülebilir İKY Modeli**

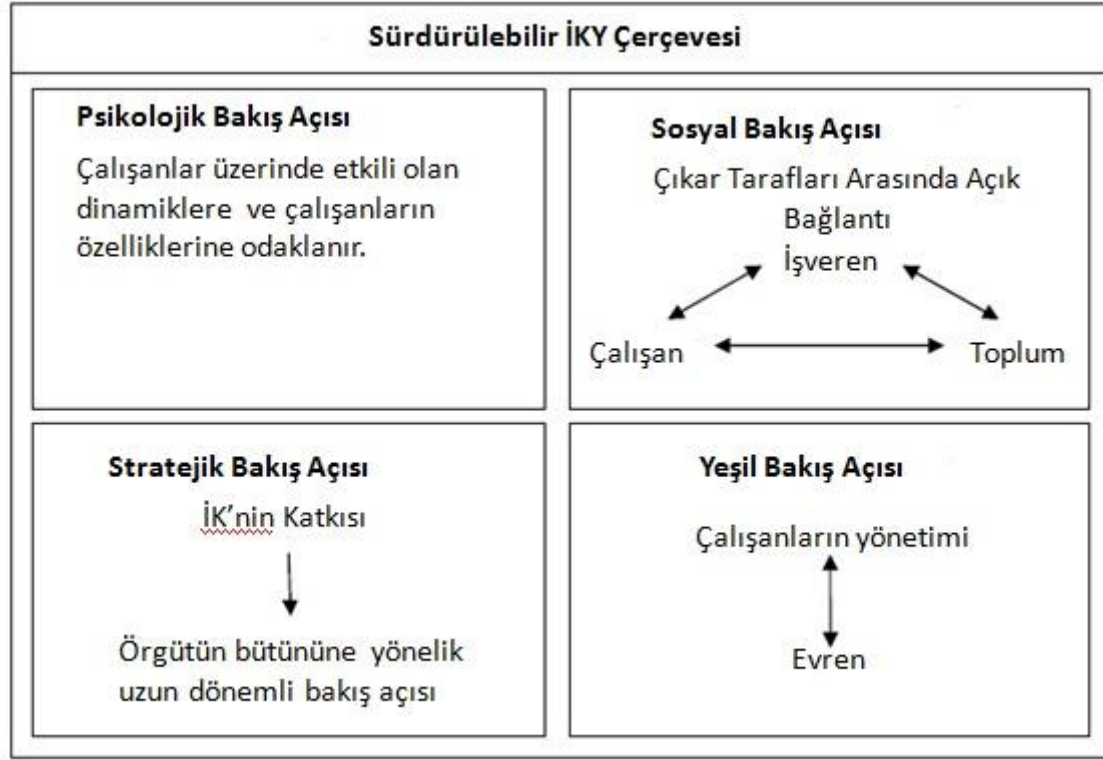


Kaynak: (Ehnert, 2009: 172).

Şekil 4 incelendiğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modelinin insan kaynaklarının kaynağına odaklandığı ve bu farkı göstermek için modelin sol tarafında ek bir kutu ile genişletildiği görülmektedir. Bu ek kutu, insan kaynaklarının kökenine odaklanmanın önemini gösteren bir farklılık olarak ifade edilebilir. Ayrıca modelde bir paradoks olarak verimlilik ve madde odaklı rasyonalite arasında bulunan ve sosyal sorumluluk ile verimlilik odaklı rasyonalite arasında ortaya çıkan yapılar da yer almaktadır. Sosyal sorumluluk, verimlilik ve maddeye dayalı sürdürülebilirlik anlayışı arasında ortaya çıkan rakip durumlar paradoksal gerilimlerin kaynağıdır. Bunun sebebi bu değerlerin aynı anda en yüksek düzeylerine çıkartılamamalarıdır. Ancak kurumsal insan kaynakları tabanına uzun vadeli bir ulaşım sağlanmak hedeflendiğinde bu üç değişken de ihtiyaç olarak düşünülmelidir (Ehnert, 2009: 172,173).

De Prins (2011) tarafından hazırlanan modelde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bir örgütün stratejik politikalarına, çevresi ile arasında oluşan açık ilişkiye ve örgütte bulunan bireylerin en iyi şekilde değerlendirilmesi ve saygı duyulmasına odaklanılmaktadır. Bu modele göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, uzun vadeli vizyon ve örgüt stratejisinin entegrasyon oluşturması çok önemli olarak kabul edilmiştir (Rompa, 2011: 16). Bu çerçevede Şekil 5'te dört farklı bakış açısına sahip bir yaklaşım sunulmaktadır.

Şekil 5. De Prins'in Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi Modeli



Kaynak: (Rompa, 2011: 112).

Şekil 5'de yer alan bilgilere göre modelde yer alan dört boyut, psikolojik bakış açısı, sosyolojik bakış açısı, stratejik bakış açısı ve yeşil bakış açısıdır. Modelde yer alan yaklaşımların birincisi olan psikolojik bakış açısı, çalışanların kendilerince önemli olduklarına inandıkları konulara odaklanmaktadır. Bu yaklaşımdaki temel temalar, iş yaşam dengesi, kişisel gelişim, istihdam edilebilirlik ve diyalog olarak sıralanabilir. Modelde yer alan ikinci bakış açısı olan sosyal bakış açısı, İKY uygulamalarının toplumsallaştırılmasını amaçlamaktadır. Bu bakış açısı uzun vadeli olarak odaklanmayı gerektirir ve işverenin, çalışanın ve toplumun çıkarlarını açık bir şekilde bağlantılı olduğunu hedeflemektedir. Bu bakış açısının temaları, katılım politikaları, sağlık politikaları ve çeşitlilik, yaşa duyarlı ve aile dostu personel politikaları gibi toplumsal temalardır (Rompa, 2011: 16).

Şekil 5'de yer alan modeldeki üçüncü bakış açısı sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisinin yapısı sorgulayarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin işletme üzerindeki etkilerine odaklanır. Bu bakış açısının temaları, insanlara sürdürülebilir bir rekabet avantajı olarak bakmak, sosyal başarılar ve insan kaynaklarının sürdürülebilir yönetimidir. Dördüncü bakış açısı

olan yeşil İKY ise, çalışanların ve çalışan yönetimlerinin yeşil bir yapıya nasıl kavuşacaklarına ve işletmeye yeşil bir karakterin nasıl oluşturulacağına odaklanır. Bu bakış açısının temaları da bir yetkinlik olarak yeşil davranış, sürdürülebilirlik bilinci eğitimleri, çevreye duyarlı davranışların teşviki ve yeşil işveren markalarıdır (Rompa, 2011: 17).

Jerome (Jerome, 2013: 1289,1290) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modelinde daha çok örgütsel performans ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Jerome'nin (2013: 1290) sunmuş olduğu model Şekil 6'da gösterilmektedir.

*Şekil 6. Jerome'un Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli*



Kaynak: (Jerome, 2013: 1290).

Şekil 6'da yer alan model, örgütün sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çıktıları olan, çalışan memnuniyeti, çalışanı elde tutma, işletmenin sahip olduğu çalışanın uzun süreli kalıcılığı, işçiler ve yönetim arasındaki iklim (Çalışan katılımı ve sadakati) gibi noktalarda başarılı olmasının örgütsel etkilerine odaklanmıştır. Oluşturulan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde örgütsel performansta artışlar yaşanacak ve bu sayede işletmenin performans değerleri olan kar, pazar değeri, pazar payı, satışlardaki artış, verimlilik ve benzeri gibi değişkenlerde yükselişler gerçekleşecektir (Jerome, 2013: 1290).



Prins, Beirendonck, Vos ve Segers (2014: 266), Elkington'un (1994) hazırladığı 3P "Planet, People and Profit (Gezegen, İnsanlar ve Kâr)" modelini kaynak olarak yeni bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Bu bakış açısı ROC "Respect, Openness ve Continuity (Saygı, Açıklık ve Süreklilik)" kavramlarını benimsemiştir. Bu değişim sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ana akım insan kaynakları yönetim ile aralarındaki farkları ifade etmektedir. Bu farklar;

- 1) Örgütlerdeki iç paydaşlara ve çalışanlara yönelik olan saygıya yönelik yeni bir bakış açısı kazanma (Saygı);
- 2) Çevresel farkındalık ve İKY (Açıklık) konusunda dışarıdan bakış açısı;
- 3) Hem ekonomik hem de toplumsal sürdürülebilirlik açısından ve bireysel istihdam edilebilirlik (Süreklilik) açısından uzun vadeli bir yaklaşım olarak sıralanabilir.

Prins, Beirendonck, Vos ve Segers'in (2014: 266) hazırladığı model Şekil 7'de gösterilmektedir.

*Şekil 7. Prins Beirendonck, Vos ve Segers'in Sürdürülebilir İKY'de ROC (Respect, Openness, Continuity) Modeli*

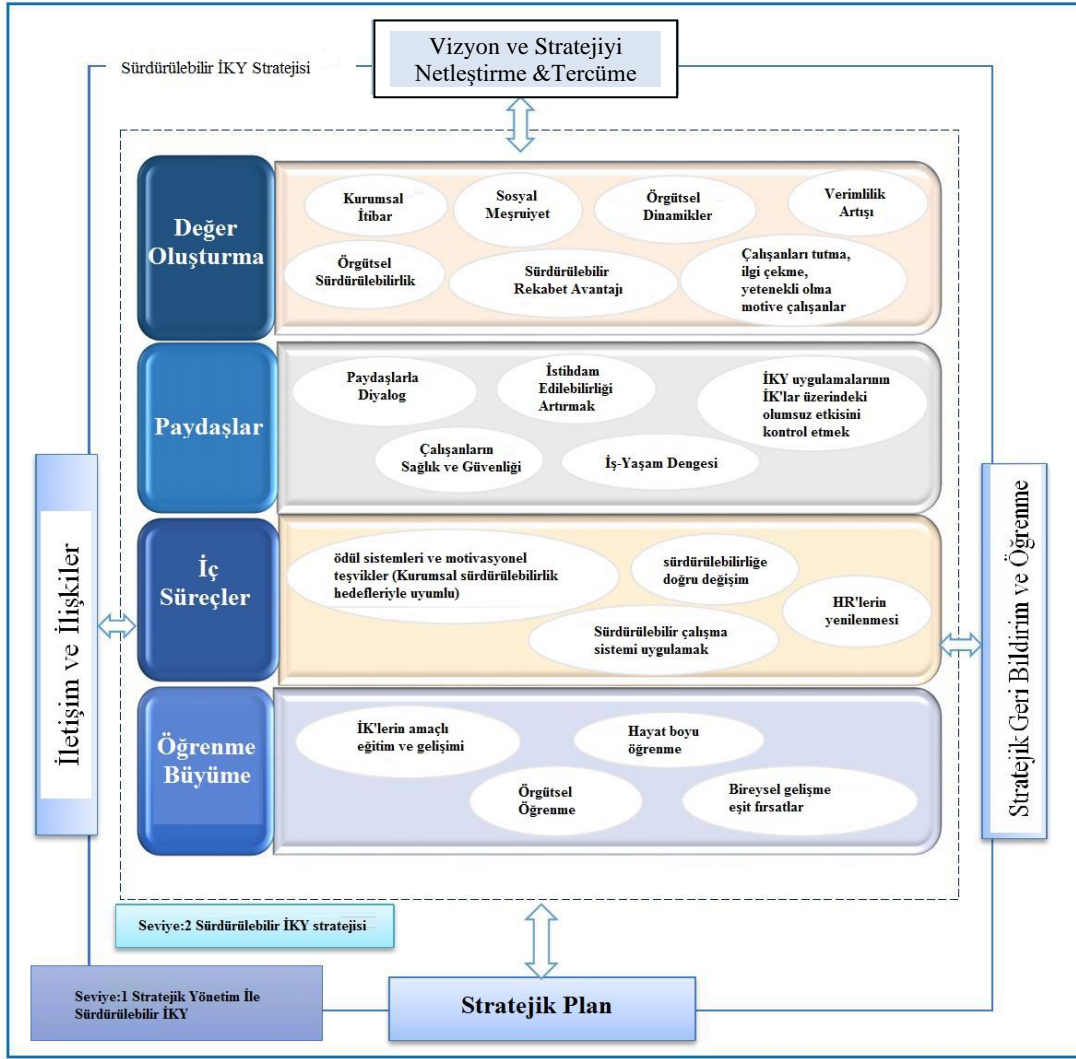
	<b>İnsan Saygı</b>	<b>Evren Açıklık</b>	<b>Kar Devamlılık</b>
<b>İnanç</b>	"İKY içinde İnsan'ı aramak"	"Dışarıdaki İçeridedir"	"İKY'ye Uzun Dönemli Bakış açısı"
<b>Kuram</b> Ana fikir Stratejik İK bakış açısının yeniden düzenlenmesidir.	Kaynak tabanlı bakış açısının düzenlenmesi	stratejik uyumun düzenlenmesi	Uzun süreli performans/uzun süreli istihdam ilişkilerinin düzenlenmesi
<b>Kuramsal öncüller</b>	Etik ve eleştirel İK teorileri	Kurumsallık ve paydaş teorileri	
<b>Uygulamalar</b> Yatay/esas konuyla ilgili	Yetenek, Katılım, Güçlendirme, Sağlık ve Öznel iyi oluş, Çalışanların bağlılığı vb.	Farklılıkların yönetimi, Yaşlanan işgücü, İş-yaşam dengesi, Ekoloji, Paydaşlar, İşgücü pazarı vb.	İstihdam edilebilirlik, Kariyer, Başarı, Öğrenen Örgütler, Çalışma yerinin inovasyonu vb.
<b>Dikey/Dönüşümsel</b>	Sürdürülebilir işe alım, seçim, eğitim, geliştirme, fayda oluşturmak, liderlik, değişim, kültür vb.		

Kaynak: (Prins vd., 2014: 266).

Şekil 7’de yer alan model incelendiğinde, alternatif paradigmlar, perspektifler ve siyasi değrlere odaklandığı görölmekte ve bu yapıların yenden inşasına yönelik fikirler barındırmaktadır. Bu çerçevede çeşitli alternatif öneriler sunarak yeni yolların açılmasına katkı sağlar (Prins vd., 2014: 267).

Tabatabaei, Omran, Hashemi ve Sedaghat (2017) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve dengeli skor kartı (balanced-score card) uygulamalarının arasındaki ilişki temelinde yürütölen çalışmaları neticesinde bir model geliştirmişlerdir. Önerilen model, dengeli skor kart kullanarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini uygulamayı düşönen herhangi bir kuruluş için bir harita olarak düşönelebilir. Harita, kuruluşun projeyi başarılı kılmak için gerekli tüm unsurlara odaklanmasına izin veren ve başarısızlıkları önlemeye yardımcı olan bir yapı içermektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile dengeli skor kart arasındaki önemli ilişki modern bütönsel yönetim modelinin faydalı yönlerini göstermektedir. Bu model sayesinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgötsel performans ve gelişmiş rekabet avantajına olan katkıları da ortaya konulabilmektedir. Bu model Şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8. Balanced-Score Card Temelli Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Modeli



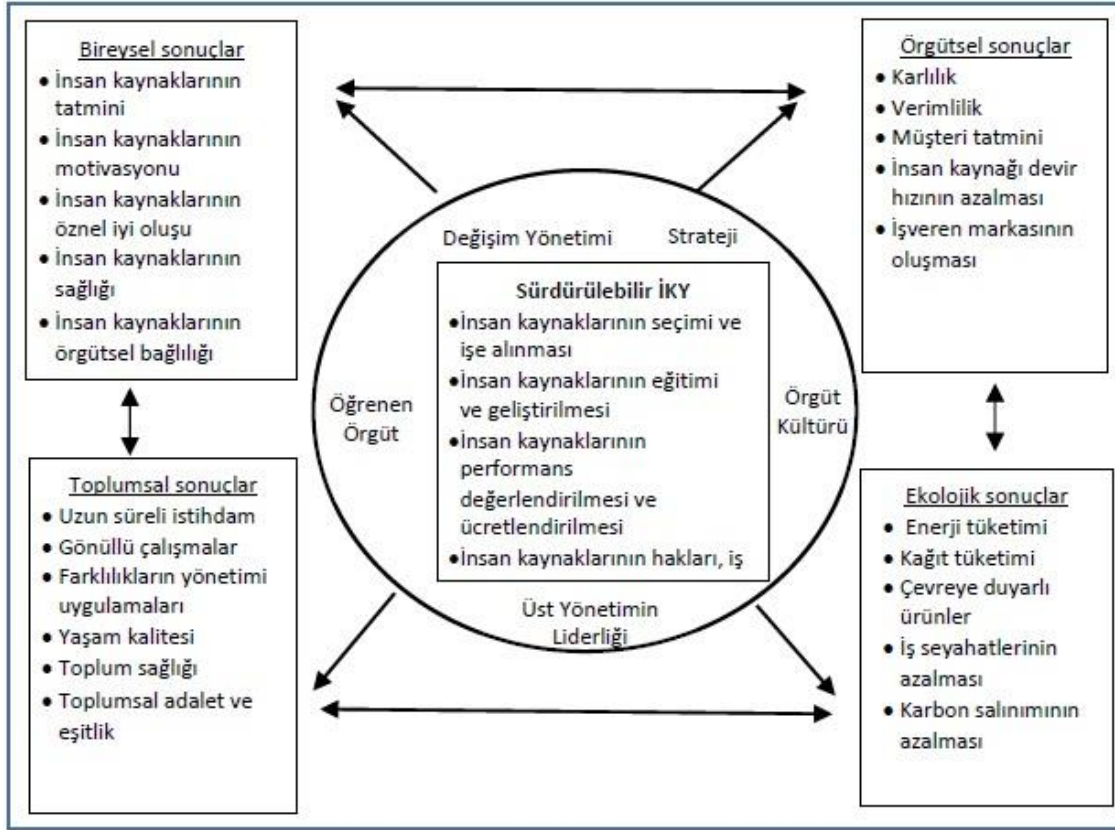
Kaynak: (Tabatabaei vd., 2017: 117).

Şekil 8’de yer alan model incelendiğinde iki seviyesinin olduğu görülmektedir. Bu seviyelerden birincisi, işletmenin gideceği yönü belirlemesinin öneminde dikkat çekmektedir. Yönetilmesi gereken ilgili sürdürülebilirlik stratejilerinin ve bu stratejilerin kaynaklarının ve doğasının yanında sürdürülebilirlik ihtiyaçlarının da belirlenmesini kapsamaktadır. İkinci seviyede ise örgütün eğitim, büyüme, iç süreçler, paydaşlar ve değer üretimi de dahil olmak üzere dengeli skor kartı kullanımının önemi ortaya konulmaktadır (Tabatabaei vd., 2017: 118).

Esen (2018: 95) hazırladığı doktora tezi çalışmasında literatürde yer alan çeşitli modelleri temel alarak kavramsal bir sürdürülebilir insan kaynakları modeli geliştirmiştir. Bu modelde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi mikro mezo ve makro boyutları ile ele alınmıştır. Modele göre işletmeler; İşletme Stratejisi, Örgüt

Kültürü, Üst Yönetimin Liderliği, Öğrenen Örgüt ve Değişim Yönetimi gibi üst başlıklarla sürdürülebilir İKY uygulamalarını uyumlu yürütmeleri halinde toplam dört farklı boyutta çıktı elde edilebilmektedir. Elde edilen çıktılar modelde bireysel, örgütsel, toplumsal ve ekolojik çıktılar olarak sınıflandırılmıştır. Belirtilen bu modele göre işletmeler sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını yürüttükleri takdirde sayılan dört boyutta pozitif çıktılar elde edebileceklerdir. Model Şekil 9’da gösterilmiştir.

**Şekil 9.** Esen’in Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli



**Kaynak:** (Esen, 2018: 96).

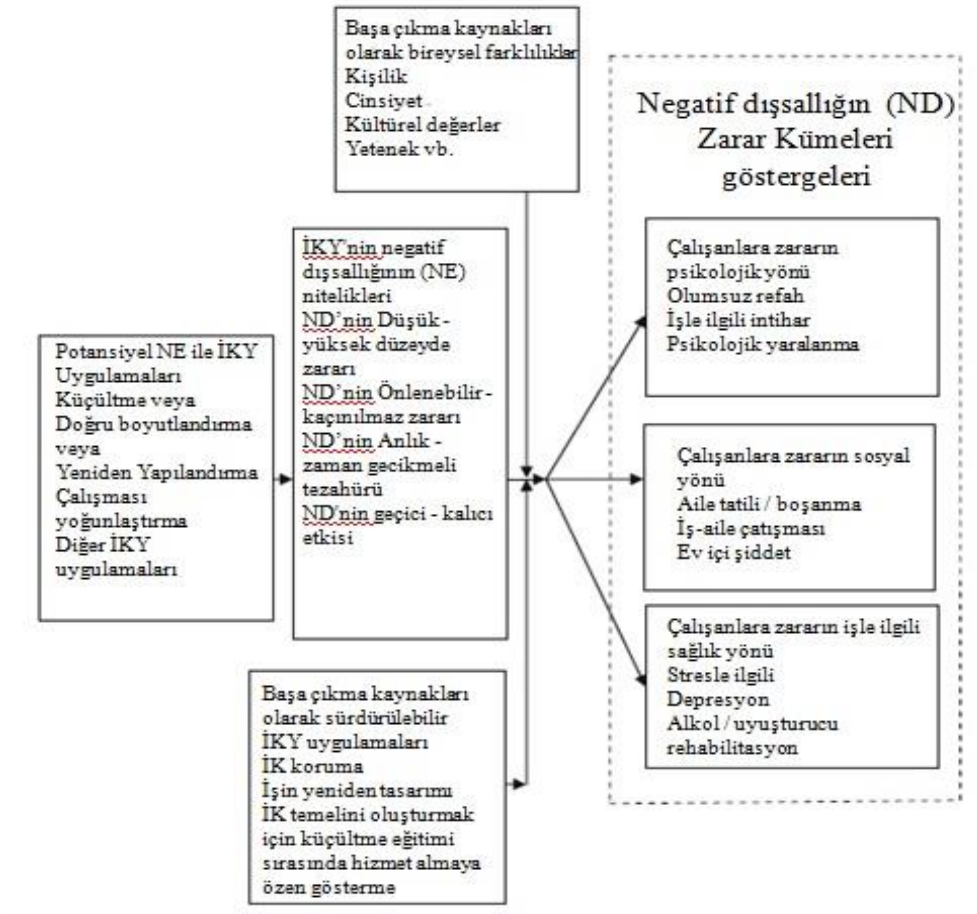
Esen (2018: 96), ortaya koyduğu model ile literatürde kullanılan değişkenler sayesinde özet bir yapı oluşturmayı hedeflemiştir. Modelde bireysel sonuçlar, örgütsel sonuçlar, toplumsal sonuçlar ve ekolojik sonuçlar olmak üzere toplamda dört farklı sonuç belirlenmiştir. Bireysel sonuçlar kısmında, insan kaynaklarının tatmini, motivasyonu, öznel iyi oluşu, sağlığı ve örgütsel bağlılığı konularına odaklanılmaktadır. Örgütsel sonuçlarda ise karlılık, verimlilik, müşteri tatmini, insan kaynağı devir hızının azalması ve işveren markasının oluşması konuları görülmektedir. Yönetim uygulamalarında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yer veren işletmelerin

toplumsal katkıları uzun dönemi istihdam, gönüllü çalışma, farklılıkların yönetimi, yaşam kalitesi, toplum sağlığı ve toplumsal adalettir. Ayrıca ekolojik yönden de katkılar sağlanmaktadır. Bu sonuçlar arasında enerji tüketimi, kâğıt tüketim, çevreye duyarlı ürünler, iş seyahatlerinin azalması ve karbon salınımının azalması gibi etkenler yer almaktadır (Esen, 2018: 96).

Şekil 9’da yer alan bilgilere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olan değişim yönetimi, strateji, örgüt kültürü, üst yönetimin liderliği ve öğrenen örgüt kavramları da işletmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. Yürütülen İK fonksiyonları bu değerlerin etkisi ile daha kapsamlı etki alanlarına ulaşabilmektedir.

Mariappanadar (2014: 185,186) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olumsuz etkilerine yönelik olarak yürüttüğü çalışmasında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için olumsuz dışsallığın kavramsal modelini geliştirmiştir. Bu modelde insan kaynakları uygulamalarından küçültme, yeniden yapılandırma, iş yoğunlaştırma gibi uygulamaların çalışanlara ve genel olarak topluma olan negatif dışsallıkları belirtilmiştir. İnsan kaynaklarının negatif dışsallıkları ile ilgili bu model Şekil 10’da sunulmuştur.

Şekil 10. Sürdürülebilir İKY İçin Olumsuz Dışsallığın Kavramsal Bir Modeli



Kaynak: (Mariappanadar, 2014: 186).

Şekil 10'dan elde edilen bilgilere göre sunulan model, insan kaynakları yönetiminin negatif dışsallık zararlarına odaklanmıştır. İKY uygulamalarının negatif dışsallık zararları, çalışanların ve aile üyelerin azalan bireysel çıktıları, sosyal ve iş ile ilgili sağlık düzeylerinin azalması gibi sonuçları içermektedir. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarının negatif dışsallık etkileri risk seviyesi veya zararın ciddiyeti, zararın tezahürü, zararın etkisi ve zarar görmekten kaçınma olarak dört alt başlıkta incelenmiştir (Mariappanadar, 2014: 187).

Literatürde yer alan çalışmalarda işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin temel amacı işletmenin insan kaynakları yönetimi stratejisini uygularken karşılaşılabilecekleri durumların üstesinden gelebilmeleri için farklı öneriler sunmasıdır. Bu alanda sürdürülebilir insan kaynakları ile ilgili literatürde yer alan modeller sıralanmıştır. Modellerin ortaya koyduğu yapı, sürdürülebilir İKY'nin bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlarının olabileceğidir. Ayrıca, modellerin önemli gördükleri noktalar ise insana verilen kıymet, paydaşlar ile

ilişkiler, öğrenmeye verilen değer ve çevresel farkındalık odaklı konulardır. Çalışmanın devamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi olan ve alanın oluşmasına katkısı olan çalışmalar incelenmiştir.

#### 4.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler, genel sistemler teorisi çerçevesinde ilişki içerisinde oldukları gibi işletmelerin sahip oldukları alt sistemler de birbirleri ile ilişki içerisinde. Bu alt sistemler birbirlerini önemli düzeylerde etkileyerek farklı yönlerde doğru ilerlemelerine büyük katkılar sağlarlar. Özellikle durumsallık bakış açısının etkisi ile yapılan çalışmalar ve incelemeler (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Emery & Trist, 1971), içinde bulunulan şartların örgütün işleyişini ve örgütsel tasarımı etkilediği yönündedir (Keskin vd., 2016: 39,40). Bu sebeple sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi incelenirken bu alan üzerinde etkisi olan ve etkileşim halinde olduğu kavramların belirlenmesi önemli olarak görülmüştür. Bu çerçevede sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda (Gollan, 2000; Wilkinson vd., 2001; Zaugg vd., 2001) durumsallık yaklaşımı gereği bazı etkenlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Sürdürülebilir İKY üzerinde etkisi olan etkenlerin sayısı çok fazla olsa da belirtilen çalışmalarda en fazla yer alan faktörler, örgüt stratejisi, örgüt kültürü, liderlik, yetenek yönetimi ve değişim yönetimi olarak sıralanabilmektedir. Bu faktörler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

##### 4.6.1. Örgüt Stratejisi

Strateji kavramı, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). Farklı bir kaynakta da strateji kavramı tanımlanmış ve “paydaş beklentilerini karşılamak amacıyla kaynakların ve yetkinliklerin yapılandırılmasıyla değişen bir ortamda avantaj sağlayan bir kuruluşun uzun vadedeki yönü ve kapsamı” olarak ifade edilmiştir (Johnson vd., 2002: 10). Bu tanımlar doğrultusunda örgüt stratejisi, bünyesinde başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak amacıyla yönetim tarafından tasarlanmış hareket tarzlarını ve yaklaşımlarını barındırmaktadır. Örgüt içerisinde yürütülen yönetsel işler için bir oyun planı olarak kabul edilebilecek olan strateji, yöneticiler tarafından üretilen ve örgütün işlerinin nasıl

yürütüleceği ve örgüt hedeflerine nasıl ulaşılacağı ile ilgili planların yapılmasıdır (Öğüt vd., 2004: 281).

İşletmeler uzun dönemli ve sürdürülebilir bir yaşam sağlayabilmek için rekabet avantajı elde etmek zorundadır. İşletmelerin ihtiyacı olan rekabet avantajı da değer üreten stratejiler sayesinde elde edilebilir. Rekabet üstünlüğü sağlayamayan işletmeler, rakiplerinin kendi sahip oldukları üstünlükleri ve verimliliklerini sürekli artırmaları sonucu geri kalmakta ve belirli bir süre sonra hayatlarının son bulması ile karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple rekabet avantajı işletmelerin sürdürülebilirlikleri için önemli bir değer olarak kabul edilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 32). Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimine bakıldığında, işletmelerin rekabet avantajı üretmeye ve sürdürmeye yönelik olarak uyguladıkları sistemler içerisinde önemli bir yeri kapsadığı görülmektedir. Aynı zamanda rekabet avantajı odaklı olarak insan kaynaklarına bakıldığında stratejik yönünden dolayı, bireysel katkılar yerine örgütsel katkılar sağlamaya başlamıştır (Seviçin, 2006: 186).

Örgüt stratejisi ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye bakıldığında sürdürülebilirlik düşüncesinin işletmenin merkezi haline getirilebilmesinin önemine vurgu yapan stratejik uygulamalar dikkat çekmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için de paydaş uyumu ve bütünsel bir entegrasyon sağlanmalıdır. İşletmelerin sürdürülebilir olmalarında en önemli destek işletmenin insan kaynaklarının sürdürülebilirliğinden geçmektedir. Bu sebeple işletmeler sürdürülebilirliği elde etmek amacıyla insan kaynakları yönetimine büyük önem vermektedir. İşletmeler sadece rekabet avantajı elde etmek amacıyla değil aynı zamanda uzun ömürlü olmak için de insan kaynakları yönetimi üzerinde sürdürülebilirlik stratejilerini uygulamaktadırlar. Ancak sürdürülebilir yönetime doğru giderken en önemli itici güç üst yönetimin bu konudaki desteği ve sürdürülebilirlik kavramının bütün iş stratejilerinin merkezine yerleştirilmesi olmalıdır (Wirtenberg vd., 2007: 10-14). Bu yönlerden sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile örgüt stratejisinin uyumlu olması işletmeler açısından çok önemlidir.

#### **4.6.2. Örgüt Kültürü**

Kültür, toplumları saran çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir ve örgütlerin aşamaları ve gelişimleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bir örgütün sahip olduğu kültür; kişilere, paylaşılan yapılar, ortak dil ve referans sunarak problemleri



çözme sırasında benzer yaklaşımlardan yola çıkma gibi konularda destek sağlamaktadır (Güçlü, 2003: 148). Kültür, örgüt içi öğrenme süreçlerinde karşılaşılan zorluklarda, rekabetçi tehditlerle karşılaşıldığında veya örgüt için yeni fırsatlar bulunması sürecinde, yenilikçi cevaplar bulma aşamasında önemli bir yeri olan örgütsel iklim oluşturmada büyük rol oynamaktadır. Örgütsel değişimi ve örgüt içi uyumu teşvik eden güçlü özelliklere sahip bir kültür, örgütte çalışan bütün bireyleri motive ederek canlanmalarına katkı sağlar. Aynı zamanda kültür, paylaşılan hedefler ve başarılması zor görevlerin etrafında insanların birleşmelerini sağlayarak bireylerin faaliyetlerinin örgüt stratejilerinin önceliklerine uyumlu hale gelmesini sağlamak amacıyla davranışları şekillendirerek bireylere rehberlik yapar. Bu yapılan bütün işlemler kültür sayesinde örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler oluşmasına yol açacaktır (Daft, 2015: 349).

Bir kavram olarak örgüt kültürü, bireylerin bir toplum içerisinde yer alan örgütler arasında ayırım yapabilmesine imkân sağlayan önemli bir faktördür (Schein, 1990: 3). Jones'e göre (2017: 9) örgüt kültürü, "örgüt üyelerinin birbirleriyle ve örgütün dışındaki tedarikçiler, müşteriler ve diğer kişilerle olan ilişkilerini kontrol eden, paylaşılan değerler ve normlar bütünüdür" olarak ifade edilmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık oluşturmak, yönetim felsefesinin iletimini sağlamak, faaliyetleri rasyonel hale getirmek ve meşrulaştırmak, çalışanları motive etmek ve çalışanların sosyalleşmelerine katkı sağlamak gibi amaçlarla kullanılabilir (Demir, 2007: 188). Örgüt kültürü sayesinde örgütsel gelenek ve istikrarın sürdürülmesi sağlanırken, örgüt kültürünün, liderlik, yenilikçilik ve benzeri birçok değere yönelik yol gösterici bir gücü vardır (Durgun, 2006: 113). Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki iş verimliliğinin ve etkili düşünme faaliyetlerinin devam etmesi için önemli destekler barındıran bir yönetim aracıdır (Jerome, 2013: 1289). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, müşteriler, tedarikçiler ve işletme çevresindeki tüm paydaşlar ile ilişkilerini kontrol eden ve örgütçe paylaşılan değerlerdir (Doğan, 1997: 58).

Örgütlerin yapılarında bulunan çok yönlülük örgüt kültürünün sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir. Örgüt kültüründe ortaya çıkan farklılıkların örgütsel yapı üzerinde etkili olduğu ve işletmenin faaliyetleri üzerinde bu yönden destek sağladığı düşünülebilir. Bu durumda örgütlerde ortaya çıkan iç gerilimler ve iş ile ilgili çatışmalar kültürün uzlaştırıcı yönü sayesinde düzeltilenmektedir. Aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek amacıyla yürütülen politikalarda örgüt kültürü yine bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Aksoy, 2019: 62).

Örgüt kültürü işletmenin uyguladığı insan kaynakları yönetimi üzerinde etkilidir. Örgüt kültürü ile insan kaynakları yönetimi arasında oluşan bağlantı sayesinde işletmedeki çalışanların tutumlarının ve davranışlarının belirli bir kalıp haline getirilmesi sonucu işletme kültürü oluşabilmektedir (McKenzie, 2010: 60). Örgütün bütün yönetim uygulamaları gibi sürdürülebilirlik uygulamaları da örgüt kültürü sayesinde gelişim gösterip şekillenmektedir. İşletme içindeki uygulamalar örgüt kültürünün desteğini aldığı sürece devamlılık kazanabilmektedir. Bu sebeple sürdürülebilir İKY uygulamaları da örgüt kültürü tarafından desteklendiği müddetçe devamlılık kazanacaktır (Esen, 2018: 85).

#### **4.6.3. Liderlik**

Liderlik, işletmenin grup etkinliklerinde başarılı olabilmesi için ana faktörlerden biridir. İşletmedeki çalışanların belirli bir vizyona sahip olmasında, bazı somut hedefleri netleştirme sürecinde, çalışanların motivasyonlarını sağlamada ve gruplar arasında iyi iletişim kurmada liderlerin önemli katkıları bulunmaktadır. Liderlerin çalışanları desteklemesi çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Liderlik, temel olarak çalışanlar ile lider arasındaki etkileşime dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işyerindeki mutluluğu üzerinde de liderliğin önemli bir etkisi bulunmaktadır (Moslehpour vd., 2019: 3).

Sürdürülebilir liderlik, bir grup, topluluk ve organizasyon çerçevesinde sürdürülebilirlik kapsamında ifade edilen ekolojik, sosyal ve ekonomik ilkeleri değerlendirerek ve sürdürülebilirlik düşüncesinin başarılı bir biçimde anlaşılmasını teşvik ederek bireylere, gruplara ve organizasyonlara karşı sorumluluk yükleyen liderlik türüdür. Sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı olarak yürütülen öğrenme ve öğretimin yanında çevre ile işbirliği yapılan bir ortamda insanların kendilerini ifade etmesinin önü açılır. Sürdürülebilir liderlik, işletmelerde sürdürülebilirliğin yaygınlaştırılmasında önemli bir etken olarak kabul edilir. Sürdürülebilir liderliğin kapsamı bireysel boyuttan başlayıp grup ve organizasyon seviyelerinden toplum seviyesine kadar devam eden bir süreçtir. Sürdürülebilir liderlik liderlerin ve destekçilerinin gelişme ve topluma yararlı olma arzusu sayesinde öğrenebileceği bir kavramdır. Bu sebeple sürdürülebilir lider olmak için hem gelişime açık hem de topluma yararlı liderlerin yetiştirilmesi önemli bir noktadır. Liderler, sürdürülebilirliği sağlamak için çalışanlarını ekip çalışmaları ve örgüt kültürü sayesinde organizasyonel yaşama dâhil etmeleri gerekmektedir (Šimanskienė & Župerkienė, 2014. 89,90). Sürdürülebilir liderlik, yapı olarak sürekliliği esas alan ve

yönetimsel boyutta örgüt içindeki gruplara önderlik etmeyi hedefleyen bir liderlik türüdür. Sürdürülebilir liderlik kavramı sorumluluk duygusunun yoğun bir şekilde hissedildiği bir kavramdır. Örgütler sahip oldukları hedeflere ulaşabilmek için sürdürülebilir liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içinde oluşan grupları belirli fikirler çevresinde toplayan liderlerin sürdürülebilir bir bakış açısına sahip olması büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişim ve sürekli iyileşme hedefleyen örgütlerin temel hedefleri sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilirlik sayesinde işletmede kalkınma da yaşanmaktadır (İrge ve Özkan, 2018: 4).

#### **4.6.4. Yetenek Yönetimi**

Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminde uzun yıllardır sıcaklığını koruyan bir konu (Alziari, 2017: 379) ve incelenmesi zor ve karmaşık bir fenomen (Klifman, 2009: 8) olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetimi, “bir anlayış”, “etkin yedekleme planlamasında kilit bir bileşen” ve “her kademedeki işgörenlerin en üst düzey potansiyelde çalışmasını sağlama teşebbüsü” gibi anlamları taşımaktadır (Alayoğlu, 2010: 71).

Yetenek Yönetimi “mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip kişileri işletmeye çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve kullanmak için iyileştirilmiş süreçler geliştirerek işyeri verimliliğini arttırmak için tasarlanmış entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Klifman, 2009: 8). McCauley ve Wakefield’e göre (2006: 4) yetenek yönetimi, işletmenin bütün seviyelerinde yer alan yöneticilerin işbirliği ve iletişimi birleştiren bir yapıdır. Bu katkısı sebebiyle son dönemde ortaya çıkan iş zorlukları ile başa çıkmada bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda yetenek yönetimi süreçleri, her zamanki uygulamalarından daha stratejik, bağlantılı ve geniş tabanlı bir şekilde oluşturulmalıdır. İşletmelerde yer alan üstün yetenekli bireylerin sürdürülebilir rekabet avantajının ana kaynağı olarak kabul edilmesinin yaygınlaşması, yetenek yönetimine olan ilginin artmasına sebep olmuştur (Hiltrop, 1999: 422).

Yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkide üç farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden birincisi insan kaynakları ile yetenek yönetimini birbirinden farklı görmeyen görüştür. İkisinin de doğru zamanda doğru kişiyi bulmayı amaçlayan bir yapıda oldukları ve iş süresince insanların oluşturduğu arz, talep ve akışı yönettikleri kabul edilir. İkinci görüşte, yetenek yönetimi sadece belirli bir gruba

odaklanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak kabul edilir. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin araçlarını kullansa da odak noktası, mevcut performansları ya da gelecekteki potansiyelleri sebebiyle insan kaynağının içindeki yetenekli kesimdir. Odaklanılan kesim insan kaynağına nispeten küçük bir kesimdir. Üçüncü bakış açısına göre yetenek yönetimi ise işletme süreci boyunca yetenek akışını yöneterek organizasyonel çerçevede odaklanmış bir yetkinlik gelişimidir. Ancak buradaki farklılık odak noktasındadır. Buradaki odak noktası, yetenek havuzları yerine yetenek hatlarına yönelik olarak gelişmiştir (Iles vd., 2010: 181).

Yetenek yönetimi, bireylerin, işletmenin misyonunu veya işletmenin kendilerine verdikleri görevleri yerine getirme sürecinde çok kritik bir öneme sahiptir. Yetenek yönetimi, işletmenin stratejik hedefleri, örgüt kültürü, kurallar bütünü ve organizasyon kapasitesi ile uyumlu olduğu sürece başarılı olabilen bir yapıdadır (Wu vd., 2016: 148). Organizasyonda yer alan yetenekli çalışanlar, örgüte sağladıkları katma değeri diğerlerine göre nispeten daha yüksek olan çalışanlardır. Yetenek yönetimi, bu tip çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gibi konular üzerine çalışmaları kapsamaktadır. Yetenek yönetimi ile ilgili uygulamalar, değişen ortamlarda rekabetçi piyasalarda yer alan işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmenin sahip olduğu ve kabiliyetlerinden dolayı yetenekli çalışanlar olan bireylerin işletmeye en önemli katkısı, taklit edilmeleri zor olduğu için önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmeleridir. Ancak bunun başarılı olabilmesi için yetenek yönetimi stratejisi ile iş stratejisinin uyumlu bir biçime getirilmesi çok önemlidir (Klifman, 2009, s. 9). Yetenek yönetimi, ekip çalışmasına, rekabetçi bir kültüre ve çeşitliliğe sahip ve uygulamaları birbiri ile uyumlu olan organizasyonlarda daha başarılı olabilecektir (Wu vd., 2016: 148).

Yetenek yönetimine stratejik bir bakış açısıyla bakıldığında, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir. İşletme içerisinde yer alan yetenek potansiyelinin en yüksek seviyelere çıkartılması için farklı katkılar sağladığı ve bu noktada anahtar pozisyonda olduğu görülmektedir. Yetenek yönetiminin kapsamına sadece üst yönetim ekibi değil aynı zamanda alt seviyedeki kilit pozisyonlarda dâhildir (Wu vd., 2016: 151). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temel hedefinin de rekabetçi piyasalarda yer alan işletmelerde hem üst yönetimde hem de alt yönetimde yer alan kilit personelde dâhil edilerek bütün insan kaynağını kullanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmektir. Bu bakış açısıyla düşünüldüğünde yetenek yönetimi

uygulamaları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarına büyük oranda katkı sağlayabilecek potansiyele sahip olabilir.

#### **4.6.5. Değişim Yönetimi**

Değişim konusu yönetim literatüründe ilgi çeken konulardan birisidir. Özellikle 90'lı yıllardan bu yana “değişim” olayı hem kişisel hem de örgütsel hayatta çok önemli bir konuma yerleşmiştir (Koçel, 2018: 681). Her geçen gün daha fazla örgüt, değişim düşüncesinin önlenemez, durdurulamaz ve hatta yavaşlatılmaz olan gerçekliği çerçevesinde sahip oldukları iç ve dış öğelerini sorgulamaya başlamışlardır. Değişmeyen tek şeyin değişimin yine kendisi olduğu felsefesi uyarınca örgütler, değişim sürecine seyirci olarak değil, oyuncu olarak katılmaları gerektiğini düşünerek ancak bu sayede varlıklarını devam ettirebileceklerinin farkına varmışlardır. Teknolojik ve bilim alanlarında gerçekleşen gelişmelerin katkısıyla küreselleşen Dünya'nın kapsadığı her şey sürekli bir dönüşüm ve değişim içerisindedir. Örgütler de bu değişime ayak uydurarak hayatlarını devam ettirebilmenin yollarını aramaktadırlar (Daft, 2015: 370; Güney, 2019: 37). Son dönemlerin en önemli trendlerinden biri olarak kabul edilen değişim rüzgârı, işletmelerin en üst düzeyde uyum sağlaması gerektiği bir değerdir. İşletmelerde sürdürülebilirlik uygulamalarının devamlılığı da yine bu devamlılığı sağlayacak değişimleri uygulamaktan geçmektedir. İşletmenin önemli sürdürülebilirlik kaynaklarından bir olan insan kaynaklarının da değişimden etkilenmemesi mümkün değildir (Kesen, 2016: 565).

Değişim fikri yeni bir kavram gibi görünse de aslında çok yeni bir kavram değildir. 1947 yılında Kurt Lewin, hayatı hakkında bilgi verirken değişimin her zaman gerçekleştiğini belirterek dönemseller farklılıkların değişimin miktarı ve türünde ortaya çıktığını ifade etmiştir. Organizasyonlarda ortaya çıkan değişim bu durumu açıklamaktadır. Çünkü organizasyonlarda değişim sabit bile olsa değişimin doğası her zaman aynı olmamakta ve reaktif ve proaktif sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir. Organizasyonlarda ortaya çıkan değişim, dış ortamdaki veya organizasyonun içindeki olaylara tepki olarak ortaya çıkacaktır. Bu sayede proaktif ya da reaktif değişim oluşmaktadır. Proaktif değişim, bir organizasyondaki liderler tarafından, dış veya iç faktörlerin değerlendirilmesi veya tanınmasının bir sonucu olarak algılanan bir fırsata verilen cevap sonucu başlatılan değişim türüdür. Reaktif değişim ise dış ortamdaki veya organizasyon içindeki faktörlere gelecekte beklenenden daha fazla miktarda verilen tepki olarak düşünülebilir (Hodges & Gill, 2014: 22). Son dönemlerde

organizasyonlarda değişim ihtiyacından çok dönüşüm ve organizasyonların ihtiyacı karşılayacak düzeyde değişip değişmediği, değişimde sürdürülebilirliğin nasıl oluşturulacağı tartışılmaktadır. Sürekli değişim kapsamında kişiler veya örgütler her konuda devamlı olarak farklı bir hale gelmeye çalışarak, yeni konum ve durumlara doğru yol alma sürecinde yer alırlar (Koçel, 2018: 681,682).

Değişim kavramı, “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade ettiği gibi, kişi ve nesnelerin yerlerinin değiştirilmesi ya da kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesini de kapsar” olarak ifade edilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2011: 254). Oluşan bu değişim hem olumlu hem de olumsuz yönde gerçekleşebilir. Olumlu bir gelişme yaşanırsa örgütlerin gelişimine katkı sağlarken yöntem ve süreçlerde de daha etkin bir konuma gelmesine yardımcı olur. Olumsuz değişme durumunda ise, etkinlik ve verimlilik düzeylerinde azalma sonucu örgütsel amaçlardan uzaklaşma yaşanabilmektedir (Tunçer, 2013: 376). Değişim hangi yöne gideceği belli olmayan bütün bilimlerin doğasında bulunan bir kavramdır (Hugé vd., 2013: 191).

Değişim yönetimi kavramı, “bir kuruluşun yönünü, yapısını ve yeteneklerini sürekli değişen dış ve iç müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde sürekli yenileme süreci” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel değişimin önemi sebebiyle değişim yönetimi, oldukça önemli bir yönetim becerisi haline gelmiştir. Teknolojik ve küresel gelişmeler, artan bilgi temelli işgücü ve değişen sosyal ve demografik özellikler sebebiyle değişim yönetimi örgütsel değişime yön vermesi gereken bir noktadadır (Rune, 2005: 369,370).

Örgütsel değişim ise, örgütün sahip olduğu çeşitli alt sistemleri ve bunların bağlı unsurları ile arasında gerçekleşen ilişkilerde ortaya çıkabilecek olan her türlü değişikliklerdir. Bu bakış açısıyla örgütsel değişme yenilik yapma, büyüme, gelişme gibi olayların hepsini kapsamına alabilecek kadar büyük bir olaydır. Bunların yanında örgütsel değişme, örgüt içerisinde bulunan insanların yaptıkları işlerin, örgütte bulunan değerlerin, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının değişimini de ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel değişme, örgüt içerisindeki insanların motivasyon düzeylerini, etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla da kullanılabilir (Tunçer, 2013: 376,377). Örgütsel değişim, örgütlerin etkililiklerini artırmak amacıyla hâlihazırda buldukları durumlarından gelecekte hedefledikleri başka bir duruma geçme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre, planlı olarak yürütülen

örgütsel değişimin amacı, bir örgütün, değer üretme kabiliyetlerini geliştirmek ve paydaşlarına sağladığı gelirlerini artırabilmek amacıyla sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri kullanma noktasında yeni ve daha iyi yöntemleri bulması olarak ifade edilmektedir (Jones, 2017: 282).

Örgütlerde değişim kavramı evrimsel ve devrimsel olarak iki farklı şekilde yürümektedir. Evrimsel değişim, bir anda ortaya çıkmadan adım adım ve aşamalı olarak bir gelişim göstermektedir. Kapsamına, çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için örgütsel yapıda ve örgüt stratejisinde meydana gelen küçük düzeltmeleri almaktadır. Devrimsel değişimde ise değişim ani ve radikal bir biçimde gerçekleşerek çalışma yöntemleri, hedefler ve stratejiler üzerinde etkilere yol açmaktadır (Güney, 2019: 38).

Son yüzyılda çevresel etkenler sonucu ortaya çıkan çalkantılı çevrenin etkisi ile ortaya çıkan değişim yavaş olmadığı ve tüm örgütlerin bu süreçte yeterli olamadıkları düşünülmektedir. Örgütler sahip oldukları stratejik yapı, biçim ve kültürel değerlerini ve kimliklerini tanımlarken değişime güvenmektedirler. Bu değişim türü yavaş bir değişim değil “stratejik”, radikal” veya “devrimci” değişim olarak adlandırılmaktadır. Temel değişim beklenildiğinin aksine parça parça ve aşamalı olarak değil bir anda ve devrimci bir karakterde gerçekleşir (Hodges & Gill, 2014: 33,34).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında değişim yönetimine bakıldığında, örgütler değişim sürecindeyken insan kaynakları uygulamalarının da meydana gelen değişimden etkileneceği düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının değişiminin sürekliliğinin sağlanması işletmenin sürdürülebilirliğine etki eden bir destektir. Sürdürülebilirliğin bir değişim süreci (Hugé vd., 2013) olarak kabul edilmesi sürdürülebilirlik kavramının değişim üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu çerçevede sürdürülebilirlik kavramının örgütün belirli dönemlerde güncellediği hedefleri ve vizyonlarına ulaşmasını sağlamak olarak kabul edildiğinde, değişime direnen ve değişmeyen örgütlerin başarılı olamayacakları görülmektedir (Kesen, 2016: 565,566).

#### 4.7. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARIN BULGULARI

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı son dönemde uluslararası literatürde çoğunlukla, tarihsel gelişim ve tanımlama (Freitas vd., 2011; Ehnert & Harry, 2012), yüksek performanslı çalışma sistemleri (Ingvaldsen vd., 2014;

Mariappanadar & Kramar, 2014), örgüt üzerindeki olumsuz etkileri (Kramar, 2014; Mariappanadar & Kramar, 2014), ve örgütsel performans ile ilişkisi (Arman, 2017) boyutları ile incelenirken, ulusal literatürde sürdürülebilirlik raporlarındaki yeri (Özutku vd., 2015; Esen ve Esen, 2018; Özgül ve Gürol, 2019) ve işletme yönetimindeki yeri (Kesen, 2016; Esen, 2018) gibi konular çerçevesinde işlenmektedir. Bu bakış açısıyla sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, uluslararası ve ulusal literatürde yoğun bir şekilde çalışılan bir konu olmasa bile yeni bir paradigma olması sebebiyle tanımlamaya yönelik çalışmaların yapıldığı bir konu olarak kabul edilebilir.

Uluslararası literatürde nicel ve nitel desenli çalışmalar yapılmıştır. Ancak ulusal literatürde sürdürülebilir İKY, çoğunlukla nitel yöntemlerle çalışılmıştır. Çoğunlukla nitel araştırmalara konu olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çalışmaları arasında sürdürülebilir İKY ve örgütsel öğrenme ilişkisi ya da örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir İKY üzerindeki etkisi ile ilgili de çalışmaya rastlanılamamıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye odaklanan ulusal bir kaynak Kaçmaz'ın (2015) hazırladığı stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin işlendiği tez çalışmasıdır.

Uluslararası literatürde sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili araştırmaların bulguları aşağıda yer almaktadır.

Ehnert (2006), yaptığı çalışmada işletmenin bütün alanlarını ilgilendiren sürdürülebilirlik kavramının insan kaynakları boyutu ile olan ilişkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda sürdürülebilir İKY'nin farklı yaklaşımlarını tanıtmış, bu yeni perspektifin geleneksel İKY araştırmalarına olan faydalarını belirlemiş ve çeşitli önerilerde bulunmuştur. Çalışmada hem mikro hem de makro analiz seviyelerinde sürdürülebilirlik konuları ile İKY konuları arasında bulunan bağlantılar vurgulanmıştır. Temelde sürdürülebilirlik anlayışının kısa bir özeti oluşturulduktan sonra İK ile olan bağlantılı noktaları belirtilerek literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, daha önce literatürde yer alan stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısı, sürdürülebilir bir perspektiften tartışılmış ve sürdürülebilirlik ile Stratejik İKY arasında oluşan boşluğun doldurulması amacıyla bir model önerisinde bulunmuştur. Sonuç olarak sürdürülebilirlik perspektifinin insan kaynakları uygulamaları için önemli bir role sahip olduğu düşüncesi üzerine vurgu yapılmıştır.



Arman (2017) tarafından sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın uygulama alanı Bangladeş'te faaliyet gösteren farklı firmalarda çalışan 100 insan kaynakları uzmanıdır. İK uzmanlarına 7 sürdürülebilir İKY aracı altında 27 maddeden oluşan bir anket uygulanmış ve elde edilen veriler sayesinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışma Bangladeş sınırlarında Sürdürülebilir İKY üzerine yapılmış olan ilk nicel çalışma olarak dikkat çekmektedir. Çalışma verilerine göre toplamda 7 adet olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi faktörünün üçünün örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörlerin birincisi insan kaynakları işe alma ve seçimi sürecidir. İkinci faktör insan kaynakları pazarlamasıdır. Üçüncü faktör ise işsizlik faktörüdür.

Ehnert ve Harry (2012) tarafından yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimi önceki ve güncel çalışmalar ekseninde incelenmiş ve sürdürülebilirliğin etkisi ortaya konulmuştur. Çalışmaya göre, sürdürülebilirlik perspektifi yönüyle insan kaynakları işlevinin önemi iki ana argümanla ifade edilebilir. Bunlardan birincisi, örgütün ekonomik ve sosyal çevreleriyle olan ilişkilerinin önemidir. İKY'nin sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerindeki katkıları bu argüman sayesinde ortaya çıkmaktadır. İkinci argüman ise, bir İKY sisteminin iç unsurlarını ve ilişkilerini kapsamına almaktadır. Bu çerçevede, bireysel ve İKY düzeyindeki tartışmalar kapsamında sürdürülebilirliği teşvik etmek işletmenin hayatta kalma stratejisi olarak görülmektedir. Ayrıca çalışmada sürdürülebilir İKY'nin geleceğe yönelik olarak İKY kapsamında yeni bir alan olma potansiyeline dikkat çekilmiştir. Yapılan çalışmalarda vurgulanan sürdürülebilir İKY kapsamına odaklanılarak gelecekte önemli bir çalışma alanı olacağına dair bilgiler paylaşılmıştır. Bu verilen bilgiler haricinde gelecekte yapılması beklenen çalışma alanları ile ilgili bilgiler de paylaşılmıştır. Bu çalışma alanları arasında insan kaynakları fonksiyonunun uluslararası boyutu yer almaktadır. Ayrıca, yapılan çalışmaların farklı boyutlarda (mikro, mezo ve makro) yürütülmesinin çok önemli olduğu, Sürdürülebilir İKY sistemleri geliştirme sürecinde İKY'nin üzerine almış oldukları rollerin araştırılması, işletmenin yetenekleri çekmek ve elde tutabilmek için uygulaması gereken stratejiler ve sağlıklı bir işyeri için Sürdürülebilir İKY uygulamaları ve stratejileri konuları yer almaktadır.

Bartram, Karimi, Leggat ve Stanton (2014) tarafından yapılan “Sosyal Kimlik: Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri, Psikolojik Güçlendirme ve Hasta Bakımı Arasında Bağlantı Kurma” adlı çalışmada Sürdürülebilir İKY'nin ilişkili olduğu bir konu olan yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS) ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda, YPÇS ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide sosyal kimliğin aracı etkileri ve psikolojik güçlendirme ile klinisyenin hasta bakımı kalitesi algıları arasındaki doğrudan ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamına Avustralya'daki bir bölgesel hastanede çalışan 254 profesyonel dahil edilmiş, elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara odaklanıldığında, YPÇS'nin sosyal kimlik üzerinde çok güçlü bir etkisinin olduğu görülmüş, sosyal kimliğin, YPÇS ile psikolojik güçlendirme arasında oluşan ilişkide aracılık ettiği belirlenmiş ve psikolojik güçlendirmenin klinisyenin hasta bakımının kalitesi algısı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Debroux (2013), yapmış olduğu çalışmada, Doğu ve Güneydoğu Asya bölgesindeki İKY sistemlerini tanımlamak ve analiz etmek istemiştir. Bu çerçevede yürütülen çalışma, o bölgedeki mevcut durumu açıklayarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilme imkânlarını araştıran bir yapıda yürütülmüştür. Bu yapının devamında Asya ülkelerinin ve işletmelerinin belirtilen kavramlar, uygulamalar ve beklentileri bütünleştirici bir düzlemde yeni bir Sürdürülebilir İKY sisteminin ortaya konulabilmesi ihtiyacını nasıl algıladıkları ile ilgili bir analiz gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak Asya bölgesinde İKY'nin sürdürülebilirliğinin belirsizliğini koruduğu söylenmiştir. Asya ve Avrupa ülkelerinin kıyaslanması sonucunda Asya ülkelerinin özelleştirme ve deregülasyon politikalarının sayesinde Avrupa ülkelerinde gelişme ve katkı sağlayan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Asya ülkelerinde gelişimi yeterli görülmemiştir. Asya ülkelerine bakıldığında ekonomik, sosyal ve ekolojik yönlerden oluşan dengesizlikler düzeltilmesi zor bir duruma dönüşmüş gözükmektedir.

Ezeugbor ve Victor'un (2018) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için yöneticilerin yönetim yetkinliklerini inceledikleri çalışmasında 19 maddelik “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi” 146 okul müdürüne uygulanmıştır. Yapılan analizlerde yöneticilerin yönetsel yetkinlikleri araştırılmıştır. Bu çalışmada amaç, yöneticilerin elinde kullanılma imkânı bulan kaynakların doğru ve yetkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını görebilmektir. Bu çerçevede Enugu Eyaletinde

bulunan ortaokul yöneticilerinin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yönetsel yetkinliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için gerekli olan yeterli yetkinliklere sahip olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Freitas, Jabbour ve Santos'un (2011) çalışmasında insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminin gözden geçirilmesi, insan kaynakları yönetiminin evrimsel modellerinin tespit edilmesi ve sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin geleceğinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla öncelikle çalışma insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine odaklanarak önemli noktalara değinmiştir. Ardından insan kaynakları kapsamında yol gösterici özellikler barındıran modeller incelenmiştir. En son olarak ise sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetiminin ilişkilendirildiği bir kısım ortaya konulmuştur. Bu noktada insan kaynaklarının gelişimi sürdürülebilirlik göz önüne alınarak incelenmiştir. Sürdürülebilirlik kavramının, insan kaynakları yönetimi açısından çok yeni bir kavram olmasına değinilerek sürdürülebilir işletmelerin en iyi İK uygulamalarını uygulamaları tavsiye edilmiştir.

Esfahani ve arkadaşları (2017) hazırladıkları makalede yenilikçi organizasyonlarda sürdürülebilir İKY'nin temel özelliklerini araştırmışlardır. Çalışma, Sürdürülebilir İKY'nin çalkantılı ve rekabetçi pazarlarda işletmelere olan katkılarının ortaya konulması amacıyla yürütülmüştür. Araştırmanın genel amacı, psikolojik sermaye ile İK esnekliği arasındaki ilişkiyi ve İK sürdürülebilirliği ile İK esnekliği arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve analiz etmektir. Bu çalışma, psikolojik sermayenin İK sürdürülebilirliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeyi ve anlamayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yenilikçi işletmelerde, psikolojik sermaye, İK esnekliği ve Sürdürülebilir İKY arasındaki ilişkinin bulunması için analizler yapılmıştır. Çalışma, Zaugg ve arkadaşlarının (2001) hazırladığı modele dayandırılarak yürütülmüştür. Bu modelin üç ana amacı vardır. Bu amaçlar, çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, katılımcı yönetim modellerini kullanarak bireysel sorumluluğu arttırmak ve iş-yaşam dengesini uyumlulaştırmak olarak sıralanabilir.

Bu analiz kapsamında dört adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler; "Psikolojik sermayenin İKY sürdürülebilirliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır", "Psikolojik sermayenin İK esnekliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır", "Esnekliğin İKY sürdürülebilirliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır"

ve “Esneklik, psikolojik sermaye ve İKY sürdürülebilirliği arasındaki ilişkide ılımlı bir role sahiptir” olarak sıralanabilir.

Çalışma sayesinde elde edilen bulgulara göre, dört hipotezin hiçbiri reddedilmemektedir. Bu sebeple, psikolojik sermaye ve İK esnekliğinin sürdürülebilir İKY üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucun yanında, psikolojik sermayenin sürdürülebilir İKY üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca, esnekliğin psikolojik sermaye ile sürdürülebilir İKY arasındaki ilişkide ılımlı (moderate) bir rolü vardır.

Jarlström, Saru ve Vanhala (2018); yaptıkları çalışmalarında nitel bir analiz yürütmüşlerdir. Bu çalışmada Finlandiyalı 538 üst düzey yöneticiden elde edilen nitel veriler incelenmiştir. Araştırmada üst düzey yöneticilere iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular, üst düzey yöneticilerin Sürdürülebilir İKY kavramını nasıl oluşturdukları ve Sürdürülebilir İKY’yi paydaşlarıyla nasıl ilişkilendirdikleri ile ilgilidir. Bu kapsamda, üst düzey yöneticilerin Sürdürülebilir İKY kapsamındaki sorumluluk alanlarını nasıl inşa ettikleri ve Sürdürülebilir İKY’deki paydaşları nasıl belirledikleri ve önceliklikleri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Sürdürülebilir İKY’nin dört boyutu tespit edilmiştir. Bu boyutlar; adalet ve eşitlik, şeffaf İK uygulamaları, karlılık ve çalışan refahı olarak sıralanmıştır. Aynı zamanda dört eşit sorumluluk alanı ortaya çıkarılmıştır. Bu alanlar, yasal ve etik, yönetsel, sosyal ve ekonomik alanlardır. Ancak daha önce yürütülen Yeşil İKY uygulamalarının aksine ekolojik sorumluluğun büyük ölçüde göz ardı edildiği tespit edilmiştir. Bu analiz sonuçları sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürüne büyük katkılar sağlamıştır. Aynı zamanda üst düzey yöneticilerin bakış açısından sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde paydaş belirginliği teorisine de katkılar sağlamıştır.

Kramar (2014); insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilirliği birbirine bağlamayı hedefleyen sürdürülebilir İKY yaklaşımının, temel özellikleri, sürdürülebilirliğe verilen bazı anlamları ve sürdürülebilirlik ile İKY arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın temel amacı, iş organizasyonlarındaki insanları yönetmeye yönelik olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeni bir yaklaşım getirip getirmediğini araştırmakla ilgilidir. Bu amaca ulaşmak için sürdürülebilir İKY ile ilgili oluşturulmuş literatür incelenerek geleceğe yönelik bazı çıkarımlar yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Sürdürülebilir İKY’nin

sadece örgüt performansı üzerinde değil aynı zamanda finansal olmayan çıktılar üzerinde de etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çıktılar insani ve sosyal çıktılar olarak kabul edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan görüş, sürdürülebilir İKY'nin gelecekte bir konsept olarak gelişmeye devam edeceği yönündedir. Bu nedenle sürdürülebilir İKY çeşitli disiplinlerden araştırmacılar için birçok fırsat ve yönetim uygulaması geliştirme imkânı sunmaktadır.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin farklı bir önemine değinmek amacıyla verimlilik temelli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının zararlarına odaklanan Mariappanadar (2012) yaptığı çalışmada, verimlilik temelli olarak uygulanan İKY'nin çalışanlar, çalışanların aileleri ve toplum için ortaya çıkardığı negatif dışsallıklara odaklanmıştır. Stratejik İKY kapsamında yürütülen iş yoğunlaştırma uygulamaları paydaşlar üzerinde psikolojik, sosyal ve iş ile ilgili çeşitli sağlık problemlerine yol açmaktadır. Bu durum işyeri için büyük maliyetlere yol açmaktadır. Sürdürülebilir İKY modelleri pratikte ortaya çıkan insan kaynaklarını aşırı kullanma problemlerinin çözümüne katkı sağlayacak proaktif uygulamaları kapsamaktadır. Araştırmaya göre, kuruluşun karını maksimize etmek için insan kaynaklarının aşırı kullanılması sonucu ortaya çıkan negatif dışsallık, toplum üzerinde sürdürülemez bir etkiye sahiptir.

Mariappanadar'ın (2016) işin sağlığa zararları ile ilgili hazırladığı bir diğer çalışmada ölçek geliştirme ve doğrulama faaliyeti yapılmıştır. Bu çalışmanın temelinde iş yoğunluğunun sağlığa zararlarını tespit etmek amacıyla üç boyutlu bir model önerilmiş ve beş bölümlü bir çalışma (madde oluşturma, madde azaltma, yakınsama, yapı ve ayırt edici geçerlilik) kullanılarak doğrulama uygulaması yapılmıştır. Yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizlerin sonuçlarına göre pozitif sağlık için kısıtlamalar, psikolojik sağlık için risk faktörleri ve işin yan etki zararları, işin sağlığa zararlarının farklı yönlerine değindiğini desteklemiştir. Yapılan bu çalışma sonucuna göre, işin sağlık üzerinde oluşturduğu zararlar doğrulanmış ve kurumların Sürdürülebilir İKY'ye teşvik edilmesine yönelik katkılar sağlayacağı görülmüştür. Yapılan bu çalışma işin sağlığa zararına yönelik somut kanıtlar ortaya koyan ilk çalışmadır. Çalışma, Sürdürülebilir İKY'nin ilk amaçlarından birisinin çalışanların iş sağlığını teşvik etmek için İKY uygulamalarının zararlarını azaltmak olduğu düşüncesinden hareket edilerek yürütülmüştür. Yapılan çalışmada kullanılan anket, Hindistan'daki üç büyük bilgisayar yazılımı şirketindeki 250 çalışana ve her biri finans ve imalat endüstrilerinden olan iki

şirkete dağıtılmıştır. Toplamda 142 kişiden geri dönüş alınmıştır. Uygulanan anket toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucuna göre azalan sağlık risklerinin üretkenliği artırdığı ortaya konulmuştur. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin katkısı ise sağlığa zararlı uygulamalara dikkat çekmek olmuştur.

Mariappanadar ve Kramar'ın (2014) birlikte yürüttükleri bir başka çalışma da sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile yüksek performanslı çalışma sistemlerinin organizasyonel performans ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yöneliktir. Bu çalışmada, Beş Asya-Pasifik ülkesinden (Avustralya, Japonya, Yeni Zelanda, Filipinler ve Tayvan) elde edilen 240 anket verisi kullanılmıştır. Çalışmanın anketi CRANET (2008/2009) çalışmasıdır ve altı bölümden oluşmaktadır. Anketin bölümleri, İKY organizasyonu ve faaliyetleri, personel uygulamaları, çalışan gelişimi, tazminatlar ve kazançlar, çalışan ilişkileri ve iletişim ve organizasyon detayları olarak sıralanmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, YPÇS, organizasyonel performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda çalışanlara verilen zararlarda artışa yol açmıştır. Ancak bu etki bütün YPÇS uygulamaları için eşit düzeyde ve tek tip olarak görülmemiştir. Uzaktan çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftaları hem çalışanlar üzerindeki zararın artmasına hem de kurumsal karlılığın azalmasına yol açmaktadır. Ancak esnek zaman ve ev eksenli çalışmalarda aynı etkiler görülmemiştir. Bu çalışmanın dikkat çektiği en önemli nokta uygulayıcıların YPÇS'nin hem organizasyonel performans hem de çalışanlar üzerindeki etkisini dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

CRANET anketini kullanarak yapılan bir diğer çalışma, Pološki Vokić (2015) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı, Hırvatistan'daki İKY uygulamalarının daha rekabetçi veya daha sürdürülebilir olmaya doğru gidip gitmediğini değerlendirmektir. Bu amaçla 2011 yılında Avrupa Birliği ülkeleri için uygulanmış olan CRANET anketi sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen İKY göstergeleri doğrultusunda, Hırvat örgütleri, belgede sunulan benzersiz bir işveren olarak çekiciliğini geliştirmeye yönelik olarak kabul edilen iki yaklaşımdan hiçbirini takip etmediğini göstermiştir. Bu sonuç Hırvatistan'da rekabetçi İKY ve Sürdürülebilir İKY uygulama alanlarının daha fazla geliştirilmeye ve daha iyi konumlandırılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte İKY evriminin en son adımı olarak kabul edilen sürdürülebilir İKY modelinin Hırvat organizasyonlarının izlemesi gereken yol olduğu da ifade edilmiştir.

Mazur (2014), sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin teori ve pratiğine yönelik olarak hazırladığı çalışmada, sürdürülebilir olmak isteyen işletmeler için insan kaynakları yönetiminin önemine dikkat çekmiştir. Çalışmanın amacı, kuruluşların daha fazla sürdürülebilirliğe doğru ilerlemesiyle ilgili önemli faktörleri ve insan kaynaklarının bu süreçte oynadığı ve ileride oynayabileceği rolleri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Dünya'nın en iyileri arasında yer alan dokuz büyük, halka açık ve çok uluslu şirket analiz edilmiştir. Analize dahil olan şirketler; Alcoa, Bank Of America, BASF, The Coca Cola Company, Eastman Kodak, Intel, Novartis AG, Royal Philips ve Unilever firmalarıdır. Çalışmanın sonuçlarına göre dokuz şirketten beşinde yer alan İK uzmanları stratejik bir güce sahip iken iki şirkette İK uzmanı yönetim kuruluna katılmamaktadır. Ayrıca, dokuz şirketten sadece üçünde sürdürülebilirlik ile ilgili girişimler İK uzmanları tarafından proaktif olarak başlatılmıştır.

Vihari (2018) yaptığı çalışmada, sürdürülebilirlik odaklı işletmelerde insan kaynakları yönetiminin çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışma, “kurumsal sürdürülebilirlik algıları” ve “etik liderliği” bağlamsal öncüller olarak ve “sözlü davranış”, “işveren çekiciliği” ve “azalan ciro niyetleri”ni ise sonuçlar olarak almıştır. Ayrıca, “kişi organizasyon uyumu”, “yönetime güven” ve “ahlaki kimlik” kavramlarını da aracı değişken olarak kabul etmiştir. Toplamda Hindistan İlaç sektöründe çalışan 312 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında sürdürülebilir İKY algısının ve sözlü davranışın işveren çekiciliğine olumlu yönde etki ettiğini ve çalışan niyetleri üzerinde ise olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir. Etik liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik algıları ise sürdürülebilir İKY uygulamalarının devamına yönelik olumlu etkiler ortaya koymuştur.

Aust (Ehnert) ve arkadaşları (2020); hazırladıkları çalışmalarında son dönemde sürdürülebilir insan kaynakları ile ilgili hazırlanan makalelerin incelenmesi sonucu gelişmelerin neler olduğu hakkında bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırma kapsamında, incelenen makalelerden elde edilen verilere göre İKY'nin amacının sürdürülebilirlik çerçevesinde nasıl farklı noktalara dönüştürüldüğü belirlenmiştir. Çalışmada, işletmelere dört farklı sürdürülebilir İKY türü sunulmuş ve son dönemde ortaya çıkan büyük sürdürülebilirlik sorunlarının nasıl çözüleceğine dair fikirler önerilmiştir. Bu dört farklı İKY türü; Sosyal Sorumluluk Sahibi İKY (Socially Responsible HRM), Yeşil İKY (Green HRM), Üçlü sorumluluk İKY (Triple Bottom Line HRM) ve Ortak bir iyi İKY (Common Good HRM) olarak sıralanmıştır. Ortak bir iyi İKY (Common

Good HRM) modelinin bütün sorunların çözümüne büyük katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Genel olarak çalışmanın sonuçlarına göre, öncelikle sürdürülebilirlik paradigması çerçevesinde, İKY'nin amacının sadece ekonomik değil aynı zamanda ekolojik ve sosyal etkilerinin olduğu, bunun yanında ortak fayda amacına yönelik uygulamaları da içerdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca geliştirilen dört sürdürülebilir İKY türü sayesinde işletmelere farklı yollar sunulmuştur.

Uluslararası literatürde yüksek lisans ve doktora düzeyinde oluşturulmuş tezler incelendiğinde, sürdürülebilir insan kaynakları ile doğrudan ilgili olarak bir teze (Rompa, 2011) ulaşılrken sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin incelendiği iki tane teze (Kokkianikal, 2009; Clark, 2013) ulaşılmıştır. Bu kısımda ulaşılmış olan uluslararası tezler incelenmiştir.

Rompa (2011), hazırladığı doktora tezinde, sürdürülebilir İKY kavramının daha net bir tanımının ortaya konulabilmesi adına İKY uzmanlarına Sürdürülebilir İKY ile ilgili sorular yöneltmiştir. Aynı zamanda bir organizasyonun sürdürülebilirliğinde insan kaynakları yönetiminin rolü üzerinde durmuştur. Çalışma kapsamında nitel ve nicel birer araştırma yapılmıştır. Nitel araştırma kapsamında toplamda 11 ayrı kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Nicel olarak yürütülen çalışmada ise 205 profesyonelden elde edilen bilgiler değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, Sürdürülebilir İKY ile en çok ilişkili olduğu bildirilen temaların, çalışanların gelişimi, esnek çalışma saatleri, sürdürülebilirlik alanındaki gelişim, çalışanların duygusal refahı ve hareketlilik politikaları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, en çok yerleştirildiği bildirilen politikaların ise çalışanların gelişimi, hareketliliği ve çalışanların fiziksel sağlığı ile ilgili olanlar olduğu tespit edilmiştir. Bütün çalışmanın verilerinin bir ortalaması alındığında ise İK uzmanları sürdürülebilir davranışı uygulamaktan ziyade kolaylaştırmanın yollarını aramaktadırlar. Sürdürülebilirliği kuruluşun haritasına koyma olasılıkları ve İK'nin çalışanları sürdürülebilirlik için işe almadaki rolü, Sürdürülebilir İKY'nin daha fazla algılanan varlığına yol açtığı görülmüştür.

Clark, (2013) yürütmüş olduğu doktora tez çalışmasında, sürdürülebilirlik ile İK uygulamaları arasındaki bağıın ne olduğunu araştırmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmanın amacı, Birleşik devletlerde yer alan ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda İKY'lerin sürdürülebilirlikteki stratejik rolüne ilişkin algıların belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda test edilen hipotezler; "İKY,



organizasyonel sürdürülebilirlikte stratejik bir rol oynar” ve “İK Liderlerinin algıları, kurumsal sürdürülebilirlikte İKY'lerin rolü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir” olarak sıralanabilir.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırma soruları, “kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda İKY'nin sürdürülebilirlikte stratejik rolü nedir?” ve “İK Liderlerinin, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal sürdürülebilirlikte İKY'lerin stratejik rolünün (varsa) önemi hakkındaki algıları nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen veriler ışığında, çalışmanın sonuçları analiz edildiğinde, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile İKY'nin örgütsel sürdürülebilirlikteki stratejik rolü arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, insan kaynakları liderlerinin algılarının, ortalamanın çok üzerinde sonuç veren sonuçlara dayalı olarak kurumsal sürdürülebilirlikte İKY'lerin rolü üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirlenebilir.

Kokkoanikal, (2009) hazırladığı doktora tezinde, turizmin sürdürülebilirlik odaklı gelişimini kolaylaştırmada insan kaynakları geliştirme rolünü ele almaktadır. Çalışmanın temel varsayımı, uygun beceri ve yetkinlikleri sağlamaya ve sürdürülebilirlik değerlerini aşımaya yönelik kapsamlı insan kaynakları geliştirme politika ve uygulamalarının kullanılmasıyla turizmin sürdürülebilir bir şekilde geliştirilebileceğidir. Bu amaç doğrultusunda Hint turizmine yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Bu araştırma kapsamında, insan kaynaklarının geliştirilmesinde turizmin sürdürülebilirlik odaklı gelişiminde büyük bir odak noktası olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada ayrıca sürdürülebilir turizm için bir insan kaynakları geliştirme modeli de önerilmektedir. Genel olarak çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, insan kaynaklarının turizmin sürdürülebilirlik odaklı bir gelişmeyi kolaylaştırma yeteneği olarak geliştirdiğini ve sürdürülebilir ve başarılı bir geleceğin anahtarının, sürdürülebilirliğin gelişimine katkıları olan insanlar olduğunu doğrulamaktadır.

Uluslararası literatürün aksine ulusal literatürde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çalışmaları son dönemde çalışılmaya başlanan bir noktadadır. Araştırmacının yaptığı incelemeler sonucu ulusal literatürde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili yürütülen çalışmalar burada kısaca açıklanmıştır.

Özutku, Çetinkaya ve Ağca (2015) tarafından yürütülen nitel bir çalışmada, BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 15 firmanın içinden sürdürülebilirlik

raporuna sahip olan 9 firmanın hazırladıkları sürdürülebilirlik raporları insan kaynakları alanında öne çıkan konular yönüyle incelenmiştir. Firmaların sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları incelenirken değerlendirme kriteri olarak Shih ve arkadaşları (2006) tarafından ileri sürülmüş olan yüksek performanslı çalışma sistemleri modeli esas alınmıştır. Belirtilen model kapsamında dört farklı İK uygulaması değerlendirmeye alınmıştır. Bu uygulamalar; seçme süreci ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttıran yetiştirme programları, bilgi paylaşımı ve çalışanları katılımı mekanizmaları, performansla ilgili ücretlendirme ve kariyer olanakları ve iş güvencesidir. Bu kapsamda, söz konusu İK uygulamalarının mevcudiyeti ve bu uygulamaların kapsamı açısından içerik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Shih ve arkadaşları (2006) tarafından ileri sürülen yüksek performanslı çalışma sistemleri modelinin evrensellik bakış açısını yansıtan iş altyapısının unsurları olan uygun seçme ve yetiştirme programları, bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı ile ilgili mekanizmalar, performansla ilgili ücretlendirme ve yükselme fırsatlarının çalışmaya dahil olan firmalar tarafından uygulandığı görülmüştür. Ancak bu temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının uygulanma düzeyinin temel uygulamalar kadar yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmış ve bu sebeple bu uygulamaların ilgili bağlama göre değişebileceğini ileri süren durumsallık görüşünün de geçerli olacağı ifade edilmiştir.

Kesen (2016) tarafından yapılan çalışmada, disiplinler arası bir bakış açısı benimsenmiş olup bu bakış açısıyla, sürdürülebilirlik kavramının gerek işletme yönetimi gerekse insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkilendirilebilecek yetenek yönetimi, sürdürülebilir liderlik, değişim yönetimi, kariyer yönetimi, örgütsel adalet, çalışan motivasyonu, kararlara katılma gibi birçok insan kaynakları yönetimi uygulamasının işletmelere sürdürülebilirlik yolunda büyük katkılar sağlamaktadır.

Özgül ve Gürol (2019) tarafından yapılan çalışmada, BİST sürdürülebilirlik endeksine dahil olan şirketlerin, Guerci ve Pedrini (2014) tarafından yapılmış olan bir çalışmada elde edilen sonuçlara göre kategorize edilen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi süreçlerine uyumu incelenmiştir. Bu çerçevede BİST sürdürülebilirlik endeksine dahil olan şirketlerin kaç tanesinin sürdürülebilirlik raporuna sahip olduğu, sürdürülebilirlik raporlarında bulunan İK süreç ve uygulamalarına ilişkin açıklamaların Guerci ve Pedrini (2014) tarafından önerilen sınıflandırmalardaki kategorilere ne derece uyum sağladığı ve eksikliklerinin neler olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla 44 firmanın

sürdürülebilirlik raporları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, işletmelerin genel anlamda sürdürülebilir İK süreçlerine yönelik bilgilere raporlarında yer verdikleri, ancak şirketlerin İK stratejisi, İK planlaması, iş dizaynı teknikleri ve analizleri gibi konularda yeterince yer vermedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, sağlık, çalışanların sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde olmaları, aile dostu ve çalışan anneler için uygun bir işveren olmak, ücretlendirme ve çalışanlara sağlanan yan haklarla ilgili İK uygulamalarına raporlarında yer vermişlerdir.

Esen ve Esen'in (2018) yapmış oldukları çalışmanın amacı, Türkiye'de yayınlanmış olan sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili olan kısımlarının incelenerek, İKY'nin işletmenin sürdürülebilirliğine hangi uygulamalar sayesinde destek olduğunun belirlenmesi ve bu konu ile ilgili sektörler çerçevesinde karşılaştırmalı bir analizin gerçekleştirilmesidir. Temel olarak sürdürülebilirlik raporlarında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili kelimelerin ne sıklıkla tekrar ettiği ve bu tekrar sıklıklarının sektör bazında değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın kapsamına 93 firma alınmıştır. Bu firmalar 24 farklı alan altında kategorize edilerek, sürdürülebilir İKY uygulamaları bu çerçevede ele alınmıştır. Çalışmanın karşılaştırma kriteri olarak GRI G4 standartları kapsamındaki insan kavramı ve literatürde daha önceden çalışılmış bazı kelimeler kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, sürdürülebilirlik raporlarında sıklık yüzdeleri en yüksek olan kriterler; iş sağlığı ve güvenliği, yetenek yönetimi, farklılıkların yönetimi ve performans yönetimi alanlarında yer alan kelimeler olmuştur. Bu kelimeler ve kriterler doğrudan sürdürülebilir İKY literatürü ile ilişkilendirilmese de bu alan henüz gelişmeye açık bir alan olduğu için tartışmaya açık olmasından dolayı böyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Ancak çalışmanın sonuçlarına bakıldığında işletmeler bu değerleri göz önüne alarak sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönelik faaliyetlere destek sağlamaktadır.

Esen'in (2018) yapmış olduğu bu çalışmada ulusal literatür için daha yeni bir kavram olarak görülen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramının gelişimine katkı sağlamak amacıyla sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilişkili modeller ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bunun yanında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal bir model sunulmuştur. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi boyutları toplamda altı başlık altında belirtilmiştir.

Özgül, Bozkurt ve Gürol (2020) tarafından hazırlanan çalışmada, BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin yürütmekte oldukları sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarını ve projelerini hangi amaçlar doğrultusunda yürüttükleri, bu sürece hangi paydaşları dahil ettikleri ve sürdürülebilirliğin şirket faaliyetlerine entegrasyonu sürecinin başarı ile tamamlanıp tamamlanmadığı incelenmiştir. Bunun yanında insan kaynakları uygulamaları ile sürdürülebilirlik faaliyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışmaya toplamda 18 firma dahil edilmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında şirketlere; bazı kriterlere bağlı olan sorular yöneltilmiştir. Bu soruların ilgili oldukları bölümler şunlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını hangi gerekçelerle gerçekleştirdikleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik projelerini belirlerken paydaşlarla ilişkileri ve kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal politikalarla ilişkisi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Devamında kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticisinin katkı düzeyi, kurumsal sürdürülebilirlik komitesi ve yer alan birimler, politikaların belirlenmesinde İK'nin sorumluluğu ve kurumsal sürdürülebilirlik projeleri ve İKY fonksiyonları ve uygulamalara etkisi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan şirketler kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına katılımın temel gerekçeleri olarak, kurumsal itibarı ve marka değerini artırmak, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak, paydaşlarla ilişkilerini geliştirme ve kamuoyu güvenini kazanmak olduğunu belirtmişlerdir.

Koçoğlu (2017), “sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları yönetimi” kitap bölümü çalışmasında, insan faktörünün işletmelerde önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı olduğuna değinmiştir. Kitapta sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önemi, sürdürülebilir insan kaynakları kavramı, sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları fonksiyonları ve sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynaklarına düşen sorumluluk ve görevlere değinilmiştir.

Sürdürülebilirlik ile ilgili farklı alanlarda birçok yüksek lisans ve doktora çalışmasına rastlanılsa bile spesifik olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alanında çalışma sayısı şu an itibarıyla çok kısıtlı kalmıştır. 13.09.2020 tarihinde “sürdürülebilirlik” kelimesinin YÖKTEZ ana sayfasındaki tarama bölümünde taranması sonucunda elde edilen verilere göre, toplamda 494 teze ulaşılmıştır. Bu tezlerin 99 tanesi doktora düzeyinde, 6 tanesi sanatta yeterlilik düzeyinde ve geri kalan 389 tanesi de yüksek lisans düzeyinde yürütülmüş tezlerden oluşmaktadır. Ulusal literatürde

sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yapılan tez aramalarında ise 1 doktora tezine (Esen, 2018), 3 adet yüksek lisans tezine (Coruh, 2019; Dinler, 2018; Günal, 2019) ulaşılmıştır. Elde edilen veriler sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunun ulusal literatür çerçevesinde başlangıç noktasında olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu kısımda ulusal düzeydeki lisansüstü tezler incelenmiştir.

Esen (2018), hazırladığı doktora tezi çalışmasında hem nitel hem de nicel bir araştırma yürüterek, Sürdürülebilir İKY'nin kavramsal çerçevesi ve boyutlarını tartışarak, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmalarına ilişkin genel bir çerçeve sunmak üzerine kurgulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramının anlamı, içeriği ve ön plana çıkan boyutları ile işletmelere yönelik olarak yürütülen uygulamaları inceleme kapsamına alınmıştır. Çalışma, üç aşamada yürütülmüştür. Birinci aşamada, örnekleme dahil edilen firmaların sürdürülebilirlik raporları içerik analizine tabi tutulmuştur. İkinci aşamada, akademisyenlerin ve İK uzmanlarının katılımıyla üç turda gerçekleştirilen Delphi tekniği çalışması yapılmıştır. Üçüncü aşamada ise, sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamaları içerisindeki yeri, daha önceki verilerden oluşturulan soru formu sayesinde araştırılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tüm boyutları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejisinin varlığına bakılarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejisine sahip olan kurumlarda, “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları”, “kağıtsız-dijital süreçler”e yönelik önem algılaması Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi stratejisi olmayan kurumlardaki çalışanların önem algılamalarından daha yüksektir.

Coruh (2019) endüstri mühendisliği bölümünde hazırladığı yüksek lisans tezinde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi altında, çalışan memnuniyetini artıracak bir iş-personel atama karar destek modeli geliştirilmesini amaçlamıştır. Geliştirilen karar destek modelinde çalışan memnuniyetini ölçmede fayda teorisi ve fonksiyonlarından yararlanılırken, optimal iş-personel eşleştirmesini gerçekleştirmede belirsiz fayda fonksiyonlu doğrusal-olmayan atama programı kullanılmıştır. Geliştirilen karar destek modelinin uygulaması kurgusal bir örnek üzerinden gösterilmiş, Monte Carlo benzetimi kullanılarak elde edilen sonuçlar duyarlılık analizi ile istatistiksel bağımsızlık ve bağımlılık durumları altında incelenmiştir.

Günel (2019), yürüttüğü yüksek lisans çalışmasında rekabet avantajı elde etmede önemli bir kaynak olarak kabul edilen insan faktörü üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesinin işletmeye büyük bir rekabet avantajı sağlayacağı vurgulanmıştır. Bu çerçevede BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 54 firmanın yayınladığı sürdürülebilirlik raporlarına içerik analizi uygulanmış ve insan kaynakları alanıyla ve yüksek performanslı çalışma sistemiyle ilgili ifadeleri incelenmiştir. Çalışmada Shih ve arkadaşları'nın (2006) ortaya koyduğu yüksek performanslı çalışma modeli dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Elde edilen verilere göre, Shih ve arkadaşlarının ortaya koyduğu modelin iş altyapısı kapsamında yer alan İK uygulamalarının araştırmaya katılan işletmeler tarafından kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilginin yanında, modelde yer alan temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının çalışma kapsamındaki firmalar tarafından kabul edilmediği sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi kapsamında, Yüksek performanslı çalışma sistemlerini uygulayan işletmelerin, mevcut durumdaki insan kaynaklarının gelişmesine yönelik olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

Dinler (2018) tarafından yürütülen “Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Yansımaları” isimli yüksek lisans tezinde sürdürülebilirlik kapsamında insan kaynakları yönetimine yönelik katkıların ve insan kaynakları yönetimi adına yürütülen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin belirlenmesi için bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmada, Fortune 50 listesinde yer alan işletmelerden 2016 yılında sürdürülebilirlik raporlarını zamanında yayınlamış 11 işleme araştırma kapsamına alınmıştır. Yapılan analiz için, işletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynakları ile ilgili madde ve ifadeler derlenmiştir. Elde edilen veriler Enhert (2009) tarafından belirlenmiş olan “İKY ile ilişkili Sürdürülebilirlik kategorileri” kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, “yeteneği cezp etme”, ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket olarak tanımlanma” kavramlarının ve “çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” kriterlerinin yer aldığını göstermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY İLİŞKİSİ

Sanayi devrimi ve ikinci dünya savaşının devamında ortaya çıkan sosyal ve kültürel gelişmelerin etkisi ile örgütler bilgiye verdikleri önemin artışı sonucu bilgiyi üretme, aktarma gibi ihtiyaçların doğması sonucu örgütsel öğrenme kavramı ortaya çıkmıştır (Kaçmaz, 2015: 34). Öğrenme kavramı örgütsel anlamda 1978 yılında Argyris ve Schön (1978) tarafından yazılan “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (Organizasyonel Öğrenme: Eylem Perspektifi)” adlı kitapla literatüre girse de örgütsel öğrenme kavramının gerçek bir değer kazanması ve akademik dünyanın ilgisini çeken bir kavram haline gelmesi 1990’lı yıllarda gerçekleşmiştir (Rebelo & Gomes, 2008: 294). Özellikle son dönemlerde bilgi kavramı, işletmelerin temel üretim faktörleri arasına girmiştir (Kaçmaz, 2015: 34).

#### 1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme kavramı insanlığın ilk dönemlerinden bugüne kadar her zaman varlığını koruyan ve bundan sonraki dönemlerde de her zaman var olacak olan bir kavramdır. İnsanlık tarihine bakıldığında medeniyetlerin kurulması ve kültürlerin gelişimi hep öğrenme yoluyla gerçekleşmiştir. Öğrenme, insan hayatının her döneminde gerçekleşen bir süreçtir (Mert, 2018: 16). İnsanı diğer varlıklardan ayıran ve sosyal bir varlık haline getiren en önemli özelliklerinden birisi, öğrenme yeteneğidir. Bu yönüyle öğrenmeye bakıldığında davranışlar üzerinde sürekli olarak değişimlere yol açan bilgi ve tecrübelerden bahsedilmektedir. Öğrenme somut bir gelişme olarak kabul edilir. Birey, grup ve örgüt gibi farklı düzeylerdeki kavram, bilgi kabiliyet ve davranışları bir bütün haline getirmesiyle problemleri çözmeye yönelik olarak katkılar sağlamaktadır (İmamoğlu, 2012: 4).

Bütün canlılar biyolojik olarak öğrenme özelliklerine sahiptir. Fakat insanoğlunun öğrenme yeteneği ve öğrenme vasıtasıyla elde ettiği bilgileri kullanma şekilleri diğer varlıklardan ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu bakış açısıyla insanoğlunu diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özelliklerinden birisinin öğrenme kapasitesi olduğu söylenebilmektedir. Bu yetenek sayesinde birey, geleceği planlama sürecinde geçmişte yaşamış olduğu tecrübelerinden yararlanabilmektedir. Aynı zamanda bu temel özellik, bireyin değişim ve gelişim sürecinde sürükleyici bir güçtür (Biçkes, 2011: 5).

Öğrenme süreci, bireyin bilişsel ve sezgisel bakış açısına sahip olmasını gerektirmektedir. Birey, çevresindeki yeni ortaya çıkan bilgi ve uyarıcıları algılayarak, olaylar arasında oluşan benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkararak bu gelişmeleri kendisine göre düzenler. Bu gelişme bireyin gelecekteki davranışlarına yansiyarak öğrenme gerçekleşmiş olur. Öğrenme süreci temelde bilginin kazanılması işlemidir. Öğrenme içine sadece bilginin kazanılması faaliyetini değil, beceriler, tutumlar, bilinçli farkındalık gibi bilgi ve davranışları da kapsamaktadır (Mert, 2018: 16,17).

Öğrenme, özellikle psikolojide uzun yıllardır yoğun olarak incelenen ve iyi bilinen bir konu olarak çalışılmıştır. Huczynski ve Buchanan (1991), Luthans (1989), Weiss (1990) veya Kolb (1984) gibi yazarların çalışmalarına bakıldığında; öğrenme kavramının genellikle bireysel analiz düzeyinde incelendiği görülmektedir. Organizasyon düzeyinde ise organizasyon içerisinde yer alan bireyin nasıl öğrendiği ile ilgilenmektedir. Organizasyondaki bireylerin öğrenmesinin organizasyonlar için önemi de uzun yıllardır bilinmektedir. Wright (1936), Arrow (1962) gibi çalışmalar organizasyon düzeyindeki bireysel eğitimin önemine vurgu yapan çalışmalar arasında yer almaktadır (Rebelo & Gomes, 2008: 296,297).

Sistem yaklaşımı sayesinde oluşan gelişmeler organizasyonlara olan bakışı da değiştirmiştir. Bu değişimin ortaya çıkardığı görüş ile organizasyonların yaşayan varlıklar oldukları kabul edilerek tıpkı bireyler gibi organizasyonların da kendine ait yapı ve süreçlerini oluşturabileceği ve öğrenme faaliyetleri yürütebilecekleri düşünceleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bakış açısının etkisi ile öğrenme faaliyeti bireyden örgütte doğru taşınmış ve örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler ve öğrenme yönelimlilik gibi kavramların gelişmesine yol açmıştır (Aydoğan vd., 2011: 193; Seçilmiş vd., 2017: 152).

### 1.1. ÖĞRENME TANIMI VE ÖNEMİ

Öğrenme kelimesinin tanımına bakıldığında, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür. Örgütün sahip olduğu sistem içerisinde gelişen bu süreç, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri besleme gibi adımlarla gerçekleşmektedir (Toylan ve Göktepe, 2010: 62; Aydoğan vd., 2011: 193). Senge (1996), öğrenme kavramını; “... Gerçek öğrenme insanın özünde olan bir şeydir. Öğrenme yoluyla önceleri hiç yapamadığımız şeyleri yapmaya başlar, dünyayı ve



onunla olan ilişkimizi yeniden algularız. Öğrenme sayesinde yaşamın yaratıcı sürecinin bir parçası olan kapasitemizi arttırırız. Hepimizin içinde böylesi bir öğrenmeye karşı büyük bir açlık hissi bulunmaktadır” olarak tanımlamaktadır (Seçilmiş vd., 2017: 152). Yazıcı’ya (1999: 99) göre öğrenme, insan davranışları üzerinde değişikliğe yol açan yeni bilgi ve anlayışların elde edilmesidir. Öğrenme süreci, insan hayatını direkt olarak etkileyen bir kavramdır. Bu sebeple insan, hayatını düzenlemek için her zaman öğrenmekte ve yeni bilgi ve beceriler elde ederek sahip oldukları yetenekleri sürekli geliştirmeli ve yeni gelişmeleri uygulamalıdır (Yılmaz, 2008: 52). Öğrenme kelimesi Türk Dil Kurumunda “öğrenmek işi” olarak tanımlanırken öğrenmek ise, “bilgi edinmek”, “bellemek”, “beceri kazanmak” ve “haber almak” olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (TDK, 2020).

Öğrenmenin yapısı incelendiğinde, insan hayatının büyük bir bölümünü kapsadığı görülmektedir. Öğrenme süreci, insanın doğumunda başlayarak ölümüne kadar devam eden ve insanın düşünce ve davranış gelişimi ve değişimi noktalarında etkili roller oynayarak hayatını devam ettirmede etkili olan bir süreçtir. Bireyin öğrenme isteğine bakıldığında ise, hayatta kalma mücadeleleri önemli etkenlerden biri olmaktadır fakat bu etkenin yanında, en az onun kadar etkili olan faktörlerden biri de Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtmiş olduğu, “kendini gerçekleştirme ve geliştirme” arzusu yer almaktadır. Ancak genel olarak öğrenmeye odaklanıldığında, değişmeyi kapsayan bilgi tutum ve alışkanlıkların kazanılması olduğu görülmektedir (Uzuntarla vd., 2015: 190).

Öğrenme, bireyin deneyimleri ve yaşantısı sonucunda elde ettiği, davranışlarında ve davranış rutinlerinde sürekli olarak oluşan bir değişikliktir. Kim (1993), öğrenme kavramını; “bireyin daha etkin olabilme kapasitesindeki artış” olarak tanımlamaktadır. Senge’de (1993) “Beşinci Disiplin” adlı kitabında öğrenme kavramını açıklarken, “gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını bilmektir” şeklinde bir açıklama yapmış ve öğrenme kavramının insanlık ile olan ilişkisini ortaya koymuştur (Mert, 2018: 17).

Öğrenme faaliyeti girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri besleme fonksiyonlarını barındıran bir sistem içerisinde gerçekleşmektedir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, elde edilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önceden yapılamayan bir şeyin yapılabilir bir hale geçmesi gerekmektedir (Toylan ve Göktepe, 2010: 62). Bireylerin öğrenmeyi gerçekleştirebilmesi için bazı şartların oluşması önemlidir. Bu şartlar (İmamoğlu, 2012: 5);

- Bireyin daha önceden bilmediği bir düşünce ya da bir kavramı öğrenmeye yönelik isteğinin olması,
- Bireyin daha önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi ya da önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Bireyin daha önce sahip olduğu davranış ve düşünceleri birleştirerek yeni davranış ve düşüncelere dönüştürebilmesi,
- Bireyin yeni davranış ve düşünce biçimlerini anlamlandırabilmesi ve uygulamaya yönlendirebilmesidir.

Öğrenme kavramı son dönemdeki işletmelerin, sürekli gelişme, kalite, etkinlik ve verimlilik düzeylerinde öncü olmak amacıyla göz ardı edemeyecekleri önemli bir strateji olarak kabul edilmektedir. Öğrenme, o kadar önemli bir hale gelmiştir ki, sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli unsurlarından birisi yine örgütlerin sahip oldukları öğrenme düzeyinin hızı ile ilgilidir (Yazıcı, 1999: 99). Öğrenme, bir örgüt için merkezi öneme sahip olan bir fonksiyondur. Örgütlerde gerçekleşen değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenme faaliyetlerine dayandırılmaktadır. Öğrenme, soyut ve dinamik bir yapı sergilemektedir. Birey, grup ve örgüt gibi farklı düzeylerde oluşan kabiliyet, bilgi, kavram ve davranışları bir bütün haline getirmek suretiyle problem çözme yeteneklerini, davranışları, bakış açılarını ve düşünceleri değiştirmeyi ve geliştirmeyi sağlamaktadır (Öneren, 2012: 164).

## 1.2. ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenmenin düzeylerine bakıldığında üç farklı düzeyde öğrenmenin gerçekleştiği görülmektedir. Bu düzeyler; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde belirtilen üç kavram hakkında bilgiler verilmiştir.

### 1.2.1. Bireysel Öğrenme

İşletmelerin karşılaştıkları hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmeleri ve çalıştıkları ekiplerin veya organizasyonların performanslarını artırılabilmesi için bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Chan vd., 2003: 229). Özellikle işletmenin içinde bulunduğu çevrenin belirsizlik düzeyinde meydana gelen artışlar, teknolojik değişimler ve rekabet düzeylerindeki değişimler, örgütlerde öğrenme isteğini artıran durumlardan birkaçı olarak sıralanabilir (Dodgson, 1993: 378). Bireysel öğrenme, bireylerin karşılaştıkları belirli durumlar karşısında ya da tekrar eden bir olay

karşısında sergilediği davranışındaki potansiyel değişimi ifade etmektedir. Bireysel öğrenme, bireyin bilişsel yapısı üzerinde değişikliklere yol açarak, bireyin zekâ düzeyinin, tecrübelerinin ve daha önceden geliştirdiği ve belli durumlara yönelik olarak duyduğu ihtiyaçlarının ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (İmamoğlu, 2012: 9). Öğrenme araştırmalarının ilk dönemlerinde psikologlar daha çok bireysel öğrenme üzerinde yoğun çalışmalar yürütmüşlerdir. Daha sonraları ise sistem yaklaşımının etkisi ile işletmeciler ve yönetimcilerin çalışma alanına da dâhil olduğu için farklı düzeylerde de incelenme imkânına kavuşmuştur (Aydoğan vd., 2011: 193; Seçilmiş vd., 2017: 152).

Bireysel öğrenme, bireyin yürüttüğü çalışma, gözlem ve deneylerin sonucu olarak sahip olduğu yeteneklerinde, anlayışlarında, tutum ve davranışlarında ortaya çıkan değişimlerdir. Bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme oluşumunda büyük öneme sahiptir (Kaçmaz, 2015: 64). Öğrenme sürecine dikkatli bir şekilde bakıldığında bireylerin örgüt içindeki birincil düzeydeki öğrenen varlık olduğu görülmektedir. Bireyler bu öğrenme kapasitesi sayesinde örgütsel dönüşümü kolaylaştırmakta, öğrenme yollarına katkılar sağlamakta ve yeni örgüt formları oluşturmaktadır. Bireysel öğrenme takım halinde öğrenmenin ve örgütsel öğrenmenin başlangıç noktası olarak düşünülebilir (Dodgson, 1993: 377).

Bireysel düzeyde öğrenme dört unsurdan oluşan bir yapı olarak ele alınabilmektedir. Bu unsurlar, öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenme olarak sıralanabilir. Özellikle örgütlerde yaşayanların elde ettikleri bireysel öğrenme süreçleri bu dört unsuru barındırmaktadır. Bu süreç şu şekilde işlemektedir. Birey örgüt içerisindeki bir öğrenme etkinliği sayesinde öğrenme deneyimi yaşar. Elde edilen bu öğrenme deneyimi birey üzerinde sahip olduğu becerileri geliştirme yönünde katkı sağlar. Olumlu örgütsel ortamlarda öğrenilen bilgilerin örgütsel faaliyetlere aktarılması bireyin takdir edilmesini sağlar. Öğrenme, uygulama ve takdir edilme şeklinde devam eden bu sürecin sonucunda bireyde kendine karşı yeterlilik duygusu gelişir. Bu gelişim bireyin yeni şeyler öğrenmesi için kendisini güdüler. Bu sayede birey yeni şeyler öğrenme konusunda istekli olur ve bu şekildeki ortamlarda öğrenmeye karşı daha açık olur. Örgütlerdeki bireysel öğrenme, daha çok örgüt yöneticisi ile birey arasında gerçekleşen olumlu etkileşim sayesinde gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2008: 94).

Bireysel düzeydeki öğrenme, düşünce yapısında ve sorgulama yeteneklerindeki gelişme ile ilgilidir. Bireyin yaşadığı öğrenme şekli, özellikle bireyin hayatında oluşan değişikliklere yönelik olarak farkındalığının artmasını ve oluşan değişikliklere adaptasyonunu kapsamaktadır. Bireysel öğrenmeye bu açıdan bakıldığında, bireyin elde ettiği bilginin sezgi ile yorumlanması sayesinde örtülü ya da açık bir biçimde bilgi oluşumunun oluştuğu bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşebilen bir süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin sonunda da öğrenme sayesinde bireyin bireysel beceri ve davranışlarında bir değişim oluşacaktır (İmamoğlu, 2012: 9).

Özetle bireysel öğrenme, bir bireyin çevresinde oluşmuş olan yeni bilgilere ve sezgilere, sahip olduğu bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bu bilgileri ve sezgileri algılayıp anlamasını, yorumlamasını, tecrübelerinde kullanmasını ve elde ettiği sonuçlara göre davranışlarını değiştirmesini ifade etmektedir (Avcı, 2005: 41).

### **1.2.2. Takım Düzeyinde Öğrenme**

Fiol ve Lyles (1985: 804), bireysel öğrenmenin her örgüt için önemli bir değer barındırdığını belirtmektedirler. Ancak, örgütsel bir öğrenme beklendiğinde bireysel öğrenmelerin toplamı örgütsel öğrenme değildir. Örgütler bireylerin aksine, sadece yakın üyeleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda, örgütün sahip olduğu geçmiş ve normları üzerinde de öğrenme sistemleri geliştirmektedir. Bu düşüncenin aksine Mumford (1994), bir öğrenen organizasyon kurmada bireysel öğrenmenin önemine dikkat çekmiş ve örgütlerin öğrenme düzeylerinin bireylerin sahip oldukları öğrenimlerine ilişkin becerilerine, yaklaşımlarına ve bağlılıklarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple örgütlerin öğrenmeleri için o örgütü oluşturan bireylerin bireysel öğrenmelerinin önemi büyüktür (Rowley, 1997: 89). Bu çerçevede takım halinde öğrenme, örgütte çalışan bireylerin birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak ve diğerlerini izleyerek öğrenme fırsatının sunulduğu bir yapı ortaya koymaktadır. Takım halinde öğrenmenin en önemli özelliği ise bireysel öğrenme çıktılarının takım halinde öğrenme sayesinde örgütsel düzeye aktarılmasının sağlanmasına imkân vermesidir (İmamoğlu, 2012: 10).

Takım ya da grup olarak ifade edilen yapı, iki farklı anlam barındırmaktadır. Bunlardan birincisi, organizasyon içerisinde yer alan ve resmi olarak belirlenmiş yapılar olarak ifade edilmektedir. İkinci bakış açısına göre ise, ortak çıkarlar etrafında toplanmış olan, gayri resmi şekillerde oluşturulan ve genellikle uygulama toplulukları

olarak ifade edilen yapıdır (Mulholland vd., 2001: 340). Takımlar pozitif yapıda bir karakter taşır. Yürüttükleri işlemler eyleme dönüktür ve bireylerin tek başlarına yaptıklarından daha fazlasını yapması beklenir. Takımların odak noktasında sinerji yer almaktadır. Takımların ruhunda üyelerinin problemlerini tanımlaması ve değerlendirebilmesi problemlerin çözümüne yönelik çözümler üretmesi, bu çözümleri uygulayabilmesi, takımın hedeflerine yönelik işlerin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yürütmesi gibi faaliyetleri bulunmaktadır. Takımlar genel olarak, işlerini yürütürlerken bir arada çalışan gruptan oluşmaktadır. Takımların yapıları her kurumda farklı şekillerde olabilmektedir. Takım öğrenmesi, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bağlayıcı bir rol üstlenmektedir (Töremen ve Pekince, 2011: 391).

Örgütlerdeki takımların etkili verimli olabilmesi için, ortak bir amaca ve vizyona sahip olmaları, sağlıklı bir iletişimin oluşturulması, sağlıklı bir çatışma alanının oluşturulması, takımsal yetkilendirmelerin sağlanması, aidiyet duygusunun oluşturulması, sorumlulukların ortak olarak paylaşılması, takıma bağlılığın sağlanması ve takım içerisinde bireysel gelişimin desteklenmesi gerekmektedir (İnce vd., 2004: 427-429). İşletme içerisindeki bir grubun takım olup olmaması da önemli bir problemdir. Bir topluluğun gerçek bir takım olabilmesi için üç önemli kriter vardır. Bu kriterlerden birincisi, gerçek takımlarda yer alan bireyler, bir bütün olarak görevin performansından sorumlu olmaktadır. İkinci kriter, takım üyeleri ile üye olmayanlar arasında net sınırlar vardır. Üçüncü kriter ise takım üyeliğinde orta düzeyde de olsa bir istikrar söz konusudur (Woerkom & Engen, 2009: 387).

Bireysel öğrenme ile başlayan örgütsel öğrenme süreci takım öğrenmesi ile daha kapsamlı bir halde devam etmektedir. Takımlar, içinde yer alan bireylerin sahip oldukları bilgi düzeyinden daha fazla bilgiye sahip olmaktadır. Takım öğrenmesi ile bireysel öğrenme arasında önemli farklılıklar vardır. Takım halinde öğrenme sürecinde öğrenme faaliyeti sosyal ilişkilerden, işbirliği ve iletişim süreçlerinden çok daha fazla etkilenmektedir. İletişim ve işbirliği süreci ne kadar iyi olursa, kolektif olarak üretilen takım öğrenmesi de o derece iyi olmaktadır (Avcı, 2005: 44). Takımların etkili bir biçimde öğrenebilmesi genellikle çok zorlu bir süreçtir. Takım halinde öğrenmenin başarılması için, ciddi, samimi, açıkça belirlenmiş çaba ve amaçların olması gerekmektedir (Töremen ve Pekince, 2011: 399). Lick (2006: 93,94) başarılı bir takım öğrenmesinin sağlanması için sekiz adım önermiştir. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir.

1. Grup sinerjisi oluşturun; bu adım en önemli adım olarak kabul edilmiştir. Sinerji olmadan grup gerçek bir takım olmamaktadır.

2. Grupta ortak bir mentorluk oluşturun; bu tür gruplarda her üye diğer grup üyelerine destek ve cesaret vermektedir. Bu durum bireysel ve grup düşüncesini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu sayede grubun etkinliği ve verimliliği artmaktadır.

3. Öğrenme kaynaklarını kullanın; grup, araştırma, literatür, iç ve dış uzmanlık, deneyimler, öğrenme modelleri ve mesleki gelişim dahil olmak üzere her öğrenme kaynağını kullanmaktadır.

4. Bilgiye entegre edin ve potansiyel çözümler oluşturun; grup, sahip olduğu bütün bilgileri bir araya getirerek sinerji oluşturur.

5. Muhtemel çözümleri uygulayın ve bulguları paylaşın; grup, sorgulama ve eyleme geçirme uygulamalarının bir parçası olarak, yeni çözümleri ve uygulama yöntemlerini grup üyeleriyle paylaşır.

6. Bulguları değerlendirin ve yeni çözümler üretin; grup bir önceki adımda elde edilen çözümleri ve uygulamaları değerlendirir ve istenilen sonuçlara doğru ilerlemek için etkinlikleri değerlendirir.

7. İstenen sonuçları tekrarlayın; grup, elde ettikleri sonuçları tekrar gözden geçirerek yapılması gerekenleri tekrar ederek en iyi sonucu elde etmeye çalışır.

8. Grup sinerjisini ve ortak mentorluğu yeniden kontrol edin; grup, ayrıca periyodik olarak grup sinerjisini ve mentorluk ilişkilerini yeniden kontrol etmeli ve bu duruma uygun ayarlamalar yapmalıdır.

### **1.2.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme**

Örgütün iç sosyal sistemini insanlar oluşturmaktadır. İnsanlar örgüt içinde oluşan grupları ortaya çıkaran temel yapı olarak şletmelerde yer alır. İşletmelerde oluşan gruplar biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar olabilir. Gruplar dinamiktir, oluşur, değişir ve çözümlürler. Örgütlerde de zaman içerisinde değişimler yaşanmış ve bugünkü örgüt yapısı ile geçmişteki örgüt yapıları farklılaşmıştır. Örgütü oluşturan bireylerin amaçlarına ulaşmaları yine örgüt sayesinde gerçekteşmektedir. Bu açıdan bakıldığında, insanlar ile örgüt arasındaki ilişkide, insanlar kurdukları örgüte hizmet etmek için değil, tam tersine örgütlerin bünyesindeki insanlara hizmet için var olduğu görölmektedir (Mert, 2018: 36,37).

Örgütsel öğrenme, bireylerin ve takımların sahip oldukları duygularını, bilgilerini ve düşünce tarzlarını paylaşması ve örgütün bilgiye ulaşma, kullanma ve

dağıtımını sağlama sürecini geliştirme yoluyla gerçekleştirmesidir. Örgütsel öğrenme bireyler arasında oluşan sinerji sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bireysel ve takım halinde öğrenmenin çıktılarında daha büyük bir çıktı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel düzeyde öğrenme, genel olarak bakıldığında işletmelerin öğrenme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme sürecidir. Örgütsel düzeyde öğrenme kapsamında örgütler, takım halinde öğrenme süreçlerini devam ettirirler. Sanayi toplumunda yaygın olarak kullanılan eğitim modelindeki bireysel çalışmayla öğrenme yerini bilişim toplumu eğitim modelinde takım halinde öğrenmeye bırakmıştır (Kaçmaz, 2015: 70).

## 2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenme kavramının temellerine değinildikten sonra örgütsel öğrenme kavramı incelenmiştir.

### 2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel öğrenme kavramı geçmişi Weber'in kuramlarına kadar dayandırılabilir hâlen güncelliğini koruyan ve ilgi uyandıran bir konu olarak kabul edilmektedir. Öğrenme kavramının örgütler düzeyinde incelenmesi de Cyert ve March'tan (1963) bu yana işletme teorisinin bir özelliği haline gelmiştir (Dodgson, 1993: 375). 50 yıl öncesinde bile örgütsel öğrenme ile ilgili fikirler ve yapılar bulunmasına rağmen Peter Senge'nin 1990'da yazdığı "5. Disiplin" (The Fifth Discipline) kitabına kadar örgütsel öğrenme kavramı çok yaygın bir alan oluşturamamıştır (Mert, 2018: 49). Örgütsel öğrenme ile ilgili hiçbir model ya da teori yaygın olarak kabul görmemiştir (Fiol & Lyles, 1985: 803). Örgütsel öğrenme kavramı muğlak bir yapı göstermektedir. Bunun sebebi birçok disiplinin ortak çalışma alanına girmesi ve öğrenme kavramının farklı şekillerde tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Tüm bunlara rağmen, örgütsel öğrenme, özellikle büyük örgütlerin değişimlere karşı durabilme ve yeni sistemler geliştirebilmelerinde başvurdukları önemli kaynaklardan biri haline gelmiş ve klasik çalışmalar sayesinde de örgüt biliminin önemli bir alanı haline gelmiştir. Özellikle Senge'nin (1990) sistem teorisini öğrenme sürecinde örgütsel öğrenme kavramını kullanması, örgütsel öğrenme kavramının iş dünyasında popüler olmasına büyük katkı sağlamıştır. (Mert, 2018: 49).

Örgütlerin her bölümünde yer alan bütün bireylerin ihtiyaç duyduğu bilgiye karşı bir sorumluluk duygusu oluştuğunda, öğrenme süreci her birey için oluşmuş demektir. Oluşan bu ihtiyaç, sadece kendi bilgi ihtiyacı değil aynı zamanda çevresinde

bulunan bireylere de bilgi aktarmada etkili olmaktadır. İşletmedeki bir çalışanın sahip olduğu bilgi aslında diğer çalışanlara da ihtiyaç olan bilgi anlamına gelebilmektedir. Bu sebeple çalışanların sahip oldukları ve ihtiyaç olarak gördükleri bilgilerin neler oldukları belirgin hale geldikçe bireyler arasındaki bilgi akışı, daha hızlı ve sistematik bir yapıya dönüşmektedir. İşletmeler, öğrenme süreçlerini sistemlerine aktarabildikleri sürece elde edilen bilgiler sayesinde beslenerek daha önceki bilgilerini destekleyecek ve güçlü ve zayıf yönlerini daha kolay bir şekilde belirleyebileceklerdir. Güçlü yönlerinin farkına varan bir işletme, eksik noktalarını tamamlayabilmek için gerekli olan noktalara yönelebilmekte ve bu sayede öğrenmeyi odak haline getirerek daha hızlı ve faydalı sonuçlar elde etmeye başlayabilmektedir (Demirel ve Kubba, 2014: 138).

Örgütsel öğrenme sürecini incelemeyen önce örgütlerin neden öğrenmek istediklerine odaklanmak daha faydalı olacaktır. Örgütlerin öğrenme konusundaki hedefi faydalı bir sonuç elde etmektir. Örgütler değişim dönemlerinde ve daha yüksek verime ihtiyaç duyduklarında öğrenmeye yönelmektedirler. Psikologlara göre öğrenme en yüksek adaptasyon biçimidir ve değişen çevrede hayatta kalabilmenin olasılığını yükselterek adaptasyonun daha kolay gerçekleşmesini sağlar. Örgütlerde öğrenme, örgütün içinde bulunduğu belirsiz teknolojik çevre ve piyasa şartlarında rekabet gücünü, üretkenliğini ve yenilikçiliğini korumak ve iyileştirmek amacıyla yöneltilen bir yöntemdir. Belirsizlik düzeyi arttıkça öğrenme ihtiyacı da artış göstermektedir (Dodgson, 1993: 378).

Örgütsel öğrenme stratejik bir yapıdadır ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilginin çalışanlar ve örgütte yer alan birimler arasında dağılımının sağlanması ve bireylerin ötesinde örgütsel yapı içerisindeki farklı bölüm ve düzeylerde işleme tabi tutulması gerekmektedir (Demirel ve Kubba, 2014: 138). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgide yer alan değişimi, eklemelerde bulunmayı, dönüştürmeyi ya da eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgi üzerinde değişime sebep olan ya da öğrenme önüne engel teşkil eden süreçleri, öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini ifade etmeye çalışmaktadırlar (Koç, 2009: 153). Örgütsel öğrenme, örgütlerin etkinliğini artırmak için örgütü yöneterek potansiyel insan emeğini çeşitli araçlarla donatan bir süreçtir. Bu yönüyle ülkelerin ekonomik kalkınmasına destek olmayı amaçlayan bir yapıdadır (Mukhtar, 2011: 41).

Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan bütün bireylerin toplam öğrenme miktarından daha yüksek düzeyde bir öğrenme sunmaktadır. Örgütsel öğrenme bireyler



aracılığıyla gerçekleşmesine rağmen, örgütteki bütün bireylerin öğrenme toplamı örgütsel öğrenme miktarını vermez. Organizasyonların beyinleri yoktur; ama onun yerine bilişsel sistemleri ve hafızaları bulunmaktadır. Zaman geçtikçe çalışanlar ve örgüt liderleri değişir ancak örgütlerin hafızaları, belirli davranışları, zihinsel haritaları, norm ve değerleri değişmeden gelecek nesillere aktarılır (Fiol & Lyles, 1985: 804; Demirel ve Kubba, 2014: 139).

Örgütsel öğrenmenin tanımına bakıldığında disiplinler arasında tanım ve nasıl gerçekleştiğine ilişkin nadiren anlaşma olduğu görülmektedir. Ekonomistler, öğrenme kavramını ya faaliyetlerdeki basit düzeydeki ölçülebilir gelişmeler olarak ya da bir tür soyut ve belirsiz olumlu sonuç olarak görme eğilimindedirler. Yönetim ve işletme literatürüne bakıldığında ise genellikle öğrenme kavramı sürdürülebilir karşılaştırmalı rekabet verimliliği ile eşdeğer bir görünüm kazanmaktadır (Dodgson, 1993: 376).

Örgütsel öğrenmeye yönelik olarak kısa bir tanımlama “tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve stratejik hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak kendini dönüştüren bir organizasyondur.” şeklindedir (Pedler vd., 1989: 92). Bu tanımdan başka, örgütsel öğrenme ile ilgili olarak birçok tanım bulunmaktadır. Tablo 3’te örgütsel öğrenme ile ilgili bazı tanımlamalar yer almaktadır.

**Tablo 3. Literatürdeki Örgütsel Öğrenme Tanımları**

TANIMLAR	
<b>Cyert ve March,1963</b>	Örgütsel öğrenme, örgütün her bölümüne uyarlanabilir davranışlardır.
<b>Simon, 1970</b>	Örgütsel öğrenme, örgütsel problemlerin başarılı olarak ortaya konmasıdır.
<b>Argyris, 1977</b>	Örgütsel öğrenme, hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.
<b>Argyris ve Schön, 1978</b>	Örgütsel öğrenme, örgütsel sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilen yeni bilgi ve anlayış bütünüdür.
<b>Daft ve Weick, 1984</b>	Örgütsel öğrenme, organizasyon ve çevre arasındaki bilgi eylem-sonuç ilişkisinin geliştirildiği süreç olarak tanımlanır.
<b>Fiol ve Lyles, 1985</b>	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla eylemi geliştirme süreci anlamına gelir.
<b>Senge, 1990</b>	Örgütsel öğrenme, sürekli bir deneyimin sınanması ve bunun tüm organizasyon için mevcut olan ve organizasyonun misyonuyla ilgili bilgiye dönüştürülmesidir.
<b>Huber, 1991</b>	Bir işletme, bilgiyi işleyerek öğrenir, potansiyel davranış aralığı artar.
<b>March ve Levit, 1991</b>	Örgütler, tarihten gelen çıkarımları davranışa rehberlik eden rutine kodlayarak öğrenme olarak görülür
<b>Kim, 1993</b>	Örgütsel öğrenme, etkili eylemlerde bulunmak için örgütsel kapasiteyi artırmak anlamına gelir.
<b>Braham, 1998</b>	Örgütsel öğrenme, öğrenmeye öncelik veren örgütlerdeki süreçtir.
<b>Mulholland vd, 2001</b>	Örgütsel öğrenme, çalışanların iş uygulamalarında elde ettikleri deneyimlerle ve birbirleri ile yaptıkları işbirliği sonucunda yavaş yavaş elde edinilen bir süreçtir.
<b>Muhktar, 2011</b>	Örgütsel öğrenme, karmaşık yapıda bir işlem olup; yeni bilgiler ile ortaya çıkar ve davranışları değiştirme potansiyeline sahiptir.

Kaynak: (Mukhtar, 2011: 44) ve (Mert, 2018: 53-57)'den uyarlanmıştır.

Yapılan literatür taramalarına ve tanımlamalara bakıldığında örgütsel öğrenme kavramının bütün örgütsel olgularla iç içe girdiğini (Mert, 2018: 57) ve örgütsel değişimlerin çevresel faktörlerden kaynaklandığını (Altıntaş, 2019: 134) göstermektedir. Bütün örneklendirmelere bakıldığında genel kabul gören görüş ise, öğrenme kavramının gelecekteki işletme performansını artıracak yönde etkilere sahip olmasıdır. Bunun yanında örgütsel öğrenme hakkında problemin tanımı ve ölçümü konusunda net ve açık ifadelerin olmadığı da yine literatür araştırmalarından anlaşılmaktadır (Mert, 2018: 57).

Örgütsel öğrenme çoğu işletmede kendiliğinde gerçekleşen bir formdadır. Çalışanlar örgüt içerisinde yaptıkları işlerle beraber hikâyelerini paylaşarak, tavsiyelerde bulunarak, yeni durumlara uyum sağlayarak ve saygın meslektaşlarının

davranışlarını kopyalayarak öğrenme sürecinin bir parçası haline gelirler. Değişikliklere karşı duyarlı olan ve doğası gereği genellikle sosyal olan ve iş çerçevesinde yürütülen bu tür öğrenme genel olarak örgütsel öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Son yirmi yılda, örgütsel öğrenmeye yönelik olarak birden çok teori ve tanım sunulsa da bazı ortak noktalarda birleşen bir tanımlama söz konusudur. Bu ortak noktalardan biri, örgütsel öğrenmenin bir uygulama topluluğunda gerçekleşmesidir. İkinci ortak nokta ise örgütsel öğrenmenin uygun bir işbirliği kültürü ihtiyacını duyan işbirlikçi bir faaliyet kapsamında gerçekleşmesidir. Örgütsel öğrenme tanımlarının üçüncü ortak noktası ise, geçmiş deneyimlerin ve çözümlerinin yeniden kullanılması ve yeniden çalıştırılması gerekliliğidir. Ancak burada bir farklılık vardır. Bu farklılık örgütsel öğrenmenin önceki çözümleri ve fikirleri geliştirmesi, sorgulaması ve değiştirmesidir (Mulholland vd., 2001: 1).

Örgütsel öğrenme, örgütün hatalarının tespit edilmesini ve düzeltilmesini içeren bir süreçtir. Hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi, örgütün mevcut politikalarını sürdürmesine ya da mevcut hedeflerine ulaşmasına imkân verdiğinde, bu hata tespit ve düzeltme süreci tek yönlü bir görünüş sergilemektedir. Bunun devamında da hata tespit işleminin ardından örgütün temelini oluşturan normların, politikaların ve hedeflerin değişimi ile sonuçlanan düzeltme işlemi vardır (Dodgson, 1993: 381).

Örgütsel öğrenme, değişen ortamlarda rekabet edebilmek amacıyla örgütlerin, hedeflerine ulaşmak için davranışlarını uyarlaması ve beklenen ve elde edilen sonuçlar arasındaki uyum derecesini optimize etmesi gerektiğini destekler. Örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi için işletmenin şartlara cevap olarak bilinçli bir değişim kararı vermesi, davranışlarını bilinçli olarak sonuca bağlaması ve sonucu hatırlaması gerekmektedir (Grèzes vd., 2020: 26,27).

Örgütlerin öğrenme sürecinde bazı varsayımlar kabul görmektedir. Bu varsayımlar (Dodgson, 1993: 377);

- Örgütlerde öğrenme sürecinin sonuçları olumsuz olabilir ancak örgütler yaptıkları hatalardan öğrenme eğiliminde oldukları için öğrenmenin genellikle olumlu sonuçları vardır.

- Örgütlerdeki öğrenme süreci çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşse de örgütler tamamen öğrenebilirler. Öğrenme sürecinde insanların önemli etkileri olsa da kurumsal

ve grup kültürü bireysel öğrenmeden etkilenir ve bu öğrenmenin yönlendirilmesine ve kullanılmasına yardımcı olabilir.

- Örgütsel düzeyde öğrenme, örgütün bütün faaliyetleri boyunca gerçekleşir, ancak bu gelişim farklı hız ve seviyelerdedir. Öğrenme sürecinde farklı etkileşimlerin teşvik edilmesi ve koordine edilmesi, önemli bir organizasyonel görevdir.

Örgütsel öğrenme süreci, örgütlerin personellerine yönelik olarak yürüttükleri personel eğitimi sürecinden büyük oranda farklıdır. Personel eğitiminin temel amacı, personelin hâlihazırdaki durumundan olmaları gereken duruma dönüşmelerini sağlamaktır. Bunu sağlayabilmek için aradaki boşlukları yetkinliklerle doldurabilecek stratejiler kullanılır. Ancak bu tamamlama işlemi tamamen geleneksel eğitim modelleri kullanılarak yapılmaktadır. Geleneksel eğitim modellerinin birtakım eksiklikleri bulunmaktadır. İlk olarak eğitimin etkisiz olması en önemli eksikliğidir. Bu eksikliklerin ikincisi, personelden beklenen becerilerin ani olarak ve aralıklı olarak oluşması gerekliliği düşüncesinden dolayı personel üzerinde stresin oluşmasıdır. Üçüncüsü ise, eğitim sürecinin neredeyse tamamen yukarıdan aşağı doğru olması ve kıdemli personellerin neyi nasıl yapılacağını belirleyerek personelin ihtiyacına yönelik taleplerinin görmezden gelinmesi durumudur (Mulholland vd., 2001: 1,2).

## 2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel öğrenmenin en önemli özelliği, örgüt üyelerinin öğrenmeye karşı istek düzeyleri, bilgi üretmekteki istikrar, bilgilerin bütün örgütle paylaşılması ve dış çevre ile olan iletişim ve etkileşimlerin sürekliliğidir (Altıntaş, 2019: 135). Bu özelliğin yanında Seymen ve Bolat (2002: 55) tarafından yedi ayrı özellik daha örgütsel öğrenmenin özellikleri olarak belirtilmiştir. Bu özellikler;

- “1. Örgütsel öğrenme bireyleri öğrenen bir varlık olarak gören yükümlülüğü bireylere yükleyen örgütte kolektif bir katılımı gerektiren bir süreçtir.*
- 2. Örgütsel öğrenme örgüt üyelerinin davranışlarının ve örgütün yapısında değişim içeren bir süreçtir. Örgüt içinde üyelerin kendilerinin öğrenmesinden örgütçe öğrenmesine kadar yarar sağlar.*
- 3. Örgütsel öğrenme durumlara göre değişmeyi esas alır.*
- 4. Örgütsel öğrenme örgütün çevre içinde bulunduğu duruma göre öğrenme seviyelerinde değişiklik meydana gelmektedir.*

5. *Örgütsel öğrenmenin kalitesi önemlidir. Çünkü örgütün her öğrenmesi sonucunda olumlu sonuçlar çıkmayabilmektedir.*
6. *Örgütsel öğrenme iç ve dış çevreden yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir.*
7. *Örgütsel öğrenmeyle kazanılan bilgiler uygulama durumuna geçmelidir. Aynı zamanda elde edilen bilgiler örgütün hafızasında tutulabilir.”*

Saadat ve Saadat (2016: 221) ise örgütsel öğrenme süreçlerine ait özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Karmaşık; çeşitli ilişkilerden, bireyler arası bağlantılardan, çevresel, örgütler arası ve örgütlerin etkileşimlerinden etkilenir,
- Plansız; resmi metinlerde olduğu gibi belirli bir kodlamaya sahip değildir.
- Tetikte ve Amaca Yönelik; ilgilenilen öğrenme ve iyileştirme alanları her bir birey ve her bir örgüt için ayrı ayrı yönetilmektedir. Bunun yanında gruplar, merakla ve dikkatle öğrenme ve örgüt stratejisine uyum sağlamak amacıyla sabırsızlanırlar.
- Etkileşimli ve Dinamizm İçerisinde; örgüt içerisinde bilgi, deneyim ve öğrenme işlemini gerçekleştirme süreçlerini ve aynı anda başkalarına aktarma rolünü bireyler, takımlar ve örgütler birlikte üstlenmektedirler.
- Sürekli ve Kalıcı; resmi eğitim kuruluşlarında olduğu gibi belirli bir mekân ya da zaman sınırı yoktur.
- Evrimleşmiş ve Gelişen; bahsi geçen etkileşim, dinamizm ve süreklilik ve bu sürecin özel geri bildirimleri de verimlilik kazanmaktadır.
- Kültürel Kaynaklardan Etkilenen; bu etkilenme, örgüt üyeleri veya canlı bir toplum arasında oluşan kavramlar, yapı, sosyal kurallar ve iş bölümü türü, araçlar ve ortak kullanılan teknolojiler sayesinde gerçekleşebilir.

### 2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütler öğrenmeyi ihtiyaçlarını karşılamak için yapmak zorundadır. Bu ihtiyaçlar arasında yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek gibi önemli fonksiyonlar yer alır. Bu konuda örgütsel öğrenme süreci önemli bir yol haritası oluşturmaktadır (Kalkan, 2006: 25). Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili Daft ve Weick (1984) tarafından yapılan sınıflandırmada toplamda üç adımlık bir süreçten bahsedilmektedir. Bu adımlar; bilgi arama ve toplama, bilgileri yorumlamak ve bilgiyi pratik kullanarak öğrenme olarak sıralanmıştır. Ayrıca Nonaka ve Takochi (1995)

tarafından yapılan sıralamada da örgütsel öğrenme süreci üç aşamalı olarak ifade edilmiştir. Bu aşamalar; bilgiyi elde etmek, bilgiyi kullanmak ve bilgiyi transfer etmek olarak sıralanmıştır (Saadat & Saadat, 2016: 223).

Özellikle Huber (1991) ve Dixon (1992) tarafından oluşturulan örgütsel öğrenme süreci dikkate değerdir. Bu çerçevede önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Bilgi Edinimi, Bilginin Yayılması, Bilginin Yorumlanması ve Bilginin saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi olarak sıralanabilir (Kalkan, 2006: 25; Saadat & Saadat, 2016: 223).

### **2.3.1. Bilginin Edinimi**

Bilgi, doğrudan örgütün deneyimlerinden, başkalarının sahip olduğu deneyimlerden ya da örgütsel bellekten elde edilebilmektedir (Slater & Narver, 1995: 64). Örgütlerde öğrenme, örgütün bilgi elde etmesiyle başlamaktadır (Mert, 2018: 76). Örgütlerin öğrenme sürecinde başarılı olabilmeleri için ulaşmak istedikleri hedef davranışlar için ihtiyaçları olan bilgileri elde etmeleri gerekmektedir. Örgütler, sahip oldukları bilgi düzeyinin, içinde yer aldıkları şartlara göre yetersiz olmasının farkına vardıklarında bilgi eksikliklerinin kapatılabilmesi için bilgi edinme yöntemlerin uygulamaya başlamaktadırlar. Bu noktada örgütler, ihtiyaçları olan bilginin hangi kaynaktan elde edileceğini ve yeni bilgilerin oluşturulması sürecini takip etmelidir (Kaçmaz, 2015: 59,60).

Örgütsel öğrenmenin bu aşamasında örgüt, konu ile ilgili olan bilgiyi ve enformasyonu, farklı yollarla içselleştirmektedir. Bu içselleştirme sürecinde kullanılan bilgi hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan elde edilmektedir. Farklı şartlarda farklı yöntemlerle bilgi elde edinim süreçleri işletilebildiği için bu süreç daha çok durumsal bir yapı göstermektedir. Bu sebeple mutlak üstünlüğe sahip bir bilgi elde etme yöntemi yoktur (Mert, 2018: 77).

Bilgi hem güç hem de bir kaynak olarak, bireyler ve örgütler açısından stratejik bir değere sahiptir. Özellikle üçüncü sanayi devrimi, bir bireyin ya da bir örgütün sahip olduğu bilginin etkileri ile ilgili bir gelişim göstermiştir. Bu sebeple, başarılı bilgi yönetimi, örgütün bilgiye dayalı olarak kurgulanmış bir ekonomide hayatta kalmasının en önemli belirleyicisi olarak kabul edilebilir (Liao vd., 2008: 183).

Huber (1991: 91) örgütsel öğrenme sürecinin bilgi edinimi boyutunu 5 adımda incelemiştir. Bu aşamalar; genetik-doğuştan öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkaları

ile etkileşim kurarak öğrenme, aşılama (yeni Üye ekleme) ile öğrenme ve araştırma ile öğrenmedir. Bu aşamalar, devam eden kısımda kısaca açıklanmıştır (Huber, 1991: 91);

1. Genetik-doğuştan öğrenme: Organizasyonlar ilk kurulduklarında kurucuların ve organizasyonunun daha önceden elde ettiği bilgi birikimi sayesinde yeni kurulacak organizasyonun gelişimini sağlar. Daha önceki bilgiler yeni organizasyonunun üyelerinin kullanımına sunulur. Kurucuların sahip oldukları bilgi birikimi ile örgütün öğrenme politikasının ilerleyen süreçlerde de etkili olacağını ifade etmektedir.

2. Deneyimsel öğrenme: Örgütler doğduktan sonra örgüt deneyimleri, örgütün kendine has değerlendirmeleri, çevreye olan uyumları ve sistematik olmayan ve istemsiz gelişen öğrenme yöntemleri gibi yöntemlerle öğrenme gerçekleşmektedir. Kısaca, örgütün geçmiş dönemlerde elde ettiği deneyimlerden yola çıkarak bir öğrenme politikasının olmasıdır.

3. Başkalarıyla etkileşim kurarak öğrenme: Örgütlerin diğer örgütlerle öğrenme ilişkisi oluşturup, kendilerine ait stratejileri, yönetim uygulamalarını ve teknolojik gelişmeleri değerlendirerek örgütsel boyutta bir gelişim sağlaması, bu gelişmeleri düzenlemesi, yeni oluşumlar yapabilmesidir.

4. Aşılama (yeni üye katma) ile öğrenme-: Bilgisi ve tecrübesi olan yeni üyelerle örgütün gelişimini ve politikasını değiştirebilmesi, yeni bilgiler edinilebilmesidir.

5. Araştırma ile öğrenme: Örgütün performansını ölçme, özel konular hakkında araştırma, örgütün önemli konuları üzerinde inceleme araştırma yapma ile bilgi ediniminin sağlanmasıdır.

### **2.3.2. Bilginin Yayılması**

Bilgilerin örgüte özgü biçimlerle dönüştürülüp örgüt üyelerine aktarılması yani dağıtılması aşamasıdır. Bu aşama örgüt içerisinde gerçekleşen öğrenme ve yeni bilgi üretme ve anlama gibi eylemlerin ödüllendirildiği ve zaten mevcut durumda bilinen teknik bilgi, mektuplar, resmi olmayan konuşmalar ve raporlar gibi değerlerin ele geçirilmesi ve dağıtılmasını içermektedir. Öğrenme süreci ve yeniliklerin birçoğu günlük iş uygulamaları sayesinde gerçekleşmektedir. Bilginin daha büyük ölçülerde dağıtılması ve bölüşülmesi sayesinde de öğrenme düzeyleri daha yüksek düzeylere ulaşabilmektedir (Aydınlı, 2005: 88,89).

Örgütler rekabet avantajı elde etmek için örgütsel öğrenme süreçlerinde bilgi paylaşımına önem vermelidir (Jones & Macpherson, 2006: 155). Bilginin etkili bir biçimde dağılımı, her bilgi parçasının daha geniş çerçevede, bu bilgiyi kullanabilecek

veya bu bilgiden etkilenebilecek bütün örgüt üyelerinin görebileceği biçimde ve yeni iç görü kabiliyetleri kazandıracak soruların oluşacağı türde yapılmalıdır. Özellikle son dönemlerde daha çok örgüt, müşteri ziyaretlerine farklı bölümlerdeki çalışanları da yönlendirerek bilgi paylaşımını personel geliştirme süreçlerinde daha fazla kullanmaya başlamıştır. Bu durum, sadece gerçek zamanlı bir bilgi paylaşımını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda toplanan bilgilerin kalite düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır. Örgütler arasında gerçekleşen bilgi paylaşımının kalitesi, örgütler arasında gerçekleştirilen ortaklıklar ve ittifakların başarısı üzerinde etkilidir. (Slater & Narver, 1995: 65).

Örgütlerde bilgi hem resmi hem de resmi olmayan kanalların kullanımı sayesinde dağılmaktadır. Bilgi dağılımının doğru ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi, öğrenme sürecinin etkinliğini artırarak örgütsel öğrenme düzeyini kolaylaştırmaktadır. Bu durumun tersinde ise, örgütte bulunan bazı bölümler ya da bireyler ihtiyaçları olan bilgiye ulaşamadıkları için, öğrenme fırsatı ortadan kalkarak etkin örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir. Örgütlerde gerçekleşen bilgi dağılımı, iletişim ağları ve bilgi akışları vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Paylaşılan bilginin bütün örgüt personelini kapsayan bir şekilde oluşturulması örgüt içindeki fikirlerin etkinliğini artıracaktır (Kaçmaz, 2015: 60).

### **2.3.3. Bilginin Yorumlanması**

Örgütsel öğrenme sürecinin üçüncü aşaması olan bilginin yorumlanması aşamasında, örgütler keşifsel bir süreç yerine yenilikçi bir süreç sergilemektedirler. Yorumlama sürecinin ilk iki süreçten en önemli farkı da örgütün farklı bilgiler üretmesidir. Farklı yorumlamalar sayesinde, potansiyel olarak gösterilecek olan davranışlar artacak ve bu sebeple örgütsel öğrenmeye yönelik önemli katkılar sağlanacaktır (Mert, 2018: 80).

Örgütsel öğrenmenin bu adımına anlamlandırma (Dixon, 1992) da denilmektedir. Bu ismin verilmesinin sebebi ise örgütlerin bilgiyi kullanabilmeleri için onu anlamlandırmasının gerekliliğidir. Örgüt yorumlayıcı bir yaklaşım çerçevesinde, sahip olduğu bilgiyi anlamlandırılmalıdır (Dixon, 1992: 39). Anlamlandırma sürecinde bilgi farklı düzeylerde oluşturulabilir. Bu aşamada ortaya çıkan farklı yorumlamalar, örgütün potansiyel davranış alanlarını genişletecek ve örgütsel öğrenme düzeyinde bir artış gerçekleştirecektir (Kalkan, 2006: 26). Elde edilen Bilgilerin yorumlanması ya da anlamlandırılması arttıkça ve çeşitlendikçe, örgütsel öğrenme düzeyi daha da artacaktır.



Örgütün sahip olduğu farklı birimlerinden elde edilen bilgi akışı çerçevesinde oluşan farklı yorumlamalar yine öğrenme düzeyini artıracaktır (Kaçmaz, 2015: 60).

#### **2.3.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi**

Örgütsel hafıza, bir örgütün geçmişinden bugüne kadar kararları üzerinde uyguladığı ve uygulayabileceği depolanmış bilgilerdir. Örgütsel hafıza, örgüt içindeki bireyler, kültür, dönüşüm, yapılar ve çevre sayesinde saklanabilmektedir (Dixon, 1992: 43).

Örgüt üyeleri, örgütsel hafıza sayesinde, değerlendirici, kıyaslamacı ve seçici birer algılama sürecine girmektedir. Bu süreçte örgüt üyeleri, seçtikleri parçaları kendi zihinlerinde yer alan modellerle kıyaslarlar. Sürecin sonunda da örgüt üyeleri önceden sahip oldukları düşünce modelleri ya da kalıpları ile yeni elde ettikleri bilgilerin arasında bir bağ kurarlarsa, örgüt bu gelişmeyi kalıcı olarak kaydetmiş olur. Bu yönden bakıldığında örgüt üyesi için öğrenme gerçekleşmiş olur (Altıntaş, 2019: 156). Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme sürecinde son derece kritik bir rol oynamaktadır. Öğrenmenin hem uygulama yöntemiyle açıklanabilirliği, hem de kullanıma elverişliliği boyutuyla örgütsel hafızanın etkinliğine bağlıdır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde, bilginin yorumlanmasında ve örgütsel hafızanın oluşturulmasında kolaylık önemli bir kriterdir (Aydınlı, 2005: 89,90). Örgütün bilgi deposu olarak çalışan örgütsel hafızanın gelişimi de yine örgütsel öğrenme ile mümkün olmaktadır (Kalkan, 2006: 26).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BİÇİMLERİ**

Örgütsel öğrenme, işletmelerde farklı şekillerde ve farklı yöntemler kullanılarak uygulanmaktadır. Örgütler genellikle örgütsel öğrenme modellerini sahip oldukları yapıları gereği netleştirmektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili birçok farklı biçim ve tür olsa da burada belirli türler sıralanmıştır (Saadat & Saadat, 2016: 222);

Dawes'e (2003: 4) göre örgütsel öğrenme türleri;

- Doğuştan Öğrenme; örgüt kurucuları tarafından verilen bilgileri ifade etmektedir.
- Deneyimsel öğrenme; hem kasıtlı hem de kasıtsız yollarla elde edilebilen doğrudan deneyim yoluyla elde edilen bilgiyi ifade etmektedir.
- Dolaylı öğrenme; bir örgütün dışında bulunan üçüncü kişilerden dolayı oluşan ikincil kaynaklardan elde edilen bilgilere işaret eder.

Argyris ve Schön'e (1978) göre örgütsel öğrenme türleri;

- Tek Döngülü Öğrenme; bu tür öğrenme, örgüt üyelerinin çevredeki hataları bulmasıyla ve düzeltilmesiyle gerçekleşir. Çevresel ihtiyaçlara sunulan bu cevap örgütsel güncel normlar korunarak yapılmaktadır.

- Çift Döngülü Öğrenme; bu tür öğrenme sadece mevcut süreçleri kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda kültürü, politikaları hedefleri stratejileri ve örgüt yapısını düzenlemeyi de kapsar. İki aşamalı öğrenme, yeterliliklerin hem bilgi temelini hem de örgütün ortak çalışmalarını değiştirmeyi kapsamaktadır.

- Üç aşamalı (iki yönlü-ikincil) öğrenme; değişen yöntemlere dayalı olarak gerçekleşir. Bu öğrenme türüne insanların kavramsal olarak düşünmeleri gerekmektedir. Bu öğrenme türünde, öğrenme döngüsünün yansıtma unsuru yeniden başlatılarak yeni bir bilgi oluşturulur. Bu tür bir öğrenmenin sonucu yeni keşiflere ve yeni bir bilgi ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Marquardt'a (2002) göre örgütsel öğrenme türlerine bakıldığında birbirlerine engel olmayan ve bireysel, grup ve örgütsel düzeyde birden fazla öğrenme türünün aynı anda gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre örgütsel öğrenme türleri;

- Uyarlanabilir öğrenme; bir birey, takım ya da örgüt deneyim ve değerlendirmeye (daha önceki performans düzeyleri ile kıyaslama) bir öğrenme oluşturulduğunda gerçekleşir. Örgütlerdeki uyarılma süreci, organizasyonun belirli bir amaca doğru ilerlemesi ve bazı iç ve dış sonuçlara yol açması olarak açıklanabilir. Sonuç olarak, amaca uygunluk açısından analiz edildikten sonra örgüt yeni bir eylem daha gerçekleştirerek elde edilen sonuca göre eylem düzeltilir.

- İleriye dönük öğrenme; bir örgütün ileriye dönük olarak belirledikleri hedefleri aracılığıyla öğrendiği zaman başlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, gelecekteki fırsatların belirlenmesi ve bu fırsatları elde etmenin yollarının bulunması için çabalarla aynı zamanda da olumsuz sonuçlardan ve deneyimlerden de kaçınmak gerekmektedir.

- Pratik öğrenme; gerçek sorunlar üzerinde çalışmaktan, elde edilen bilime ve çözümlerin gerçek performansına odaklanmaktan oluşan türdür.

Örgütler, bünyelerinde yer alan öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini sağlamasa bile örgütsel öğrenme bireysel öğrenme gerçekleşmeden ortaya çıkmaz. Son dönemlerde ise örgütlerdeki değişimler örgütlerin geliştirilmiş sistemler haline gelmesine sebep olmuştur. Gelişmiş sistemler de

bireylerin sahip oldukları bilgilerle beslenmektedir. Bu değişim, bilgi ve davranışları, değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu sebepten dolayı öğrenme süreci farklı yöntemlerle ve farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır (Mert, 2018: 63).

#### **2.4.1. Tek Döngülü (Adapte Edici) Öğrenme**

Tek döngülü öğrenme, örgütte bulunan bir hatanın bulunup düzeltilmesi şeklinde meydana gelmektedir. Tek döngülü öğrenme, belirli işleyiş normları çerçevesinde hatayı bulma ve düzeltme yeteneğini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu tekniği kullanmak için yapılmakta olan bir metodu, eylemi veya süreci geliştirmek amacıyla işlemlerden dolayı ortaya çıkan süreçlerde kullanılan mevcut araç, gereç ve yöntemleri öğrenmeyi kapsamaktadır. Örgütsel eylemlerin ortaya çıkarttığı sonuçlar yine örgütsel normlar aracılığıyla belirlenir. Tek döngülü öğrenmede dış ve iç çevrede farklı etkiler meydana gelir. Dış çevrede, rekabet şartları, talep düzeyleri ve düzenlemelere yönelik olarak işletilirken, iç çevrede, işgörenlerin tutum ve isteklerine cevap bulmak amacıyla çalıştırılır. Tek döngülü öğrenme, stratejik olmayan ve uyarlanabilir bir öğrenme şeklidir (Aydın, 2005: 87). Tek döngülü öğrenme biçimlerinde örgüt içerisindeki bireyler, bir sorunla karşılaştıklarında faaliyet stratejilerine odaklanarak davranışlarını değiştirip sorunlarını çözmeye çalışırlar. Bu tarz öğrenme biçiminde bireyler ya da örgütler mevcut olan politika ve programlarını değiştirmez ve genellikle aynı sorunlar her zaman tekrar eder. Sorun ile her karşılaştıklarında da aynı çözüm modellerini uygulayarak sorunlar çözülür (Çelik, 2010: 223).

Argyris ve Schön (1978) tek döngülü öğrenmeyi “*Organizasyonun içindeki yanlışlıkların ve bozuklukların organizasyonun sahip olduğu politikalarla ve değerlerle herhangi bir değişikliğe uğratmadan tespit edilmesine ve düzeltilmesine tek döngülü öğrenme denir*” şeklinde tanımlamaktadır. Örgütteki üyelerin yapması gereken işlem sadece örgütsel problemleri tespit etmek ve ortaya çıkan bu sorunları çözmek için gerekli stratejik adımları oluşturup uygulamaya koymaktır (Altıntaş, 2019: 136). Argyris ve Schön (1978) tarafından tek döngülü öğrenme modeli olarak tanımlanan bu öğrenme türü, Fiol ve Lyles (1985) tarafından düşük düzeyli öğrenme ve Senge (1990) tarafından uyumcu öğrenme olarak kavramsallaştırılmıştır (Gemici, 2019: 133).

Tek döngülü öğrenme modeline göre örgütün hatalarını belirleyip sahip olduğu normlar üzerinde değişiklik yapmadan hataları düzeltmesi öğrenmede uyumun gerçekleşmesini sağlarken, tam tersi bir durum olarak düzeltilmemesi ise, öğrenmede uyumsuzluğa yol açacaktır. Uyumsuzluk ortaya çıktığında, eylemler de bu

uyumsuzluktan etkilenecektir. Devamında örgüt yeniden kendine ait normlarını, politikalarını ve değerlerini değiştirmeden çevre ile uyumlu bir eylem ve davranış değişimi elde etmek için çalışmalar yapacaktır (Altıntaş, 2019: 137,138). Bu durum Şekil 11’de gösterilmektedir.

*Şekil 11. Tek Döngülü Öğrenme*



Kaynak: Argyris, 1999: 68; Basım ve Şeşen, 2009: 55’den akt. Altıntaş, 2019: 137.

Öğrenmenin en temel seviyesi tek döngülü öğrenmedir ve bu tür öğrenme de, örgüt çalışanlarının çevrelerinde gelişen olayları algılamaları ve karşılaştıkları problemleri tanımlamaları sonucunda, bu probleme yönelik çözüm önerileri geliştirmeleri ve ardından da uygulamaya geçmeleri olarak tanımlanan süreçleri takip etmeleri gerekmektedir (Mert, 2018: 64). Bu tip öğrenme genellikle belirli kurallar kümesi içerisinde gerçekleşmektedir. Davranışlarla ve bu davranışların sonuçları ile ilgili bazı temel ilişkilerin gelişmesine yol açmakla birlikte, bu gelişmeler genellikle kısa süreli olarak gerçekleşir ve örgütün sadece bir kısmını etkiler. Tek döngülü öğrenmenin beklenen sonucu, belirli bir davranışsal sonuç ya da performans düzeyidir. Bu öğrenme türünde hedef sadece örgütün belirli bir faaliyeti ya da belirli bir yönüdür (Gemici, 2019: 133).

Tek döngülü öğrenmenin temel amacı, örgütlerin çevrelerinde oluşan değişikliklere uyum sağlayabilecek tarzda bir öğrenmeyi gerçekleştirerek örgütte yer alan bireylerin gelişmesini sağlamaktır. Örgüt içerisinde belirli bir uyum sağlamak ve olayların arkasından gitmek yani reaktif bir yaklaşım göstermek amaçlanmaktadır (Mert, 2018: 64).

#### **2.4.2. Çift Döngülü (Üretici) Öğrenme**

Örgüt içerisinde karşılaşılan hataların ortaya çıkartılıp bu hataları çözmek için önlemlerin alınması için daha önceden örgütte bulunan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkün olabilir. Beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında ise mevcut olan çözüm yöntemlerinin işe yaramaması ve hataların çözümüne katkı

sağlamayacağı açıktır. Böyle bir problemle karşılaşıldığında çift döngülü öğrenmeye ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Çift döngülü öğrenmede, var olan bir sorunun çözümü sırasında temel örgütsel değerler, amaçlar, politikalar ve standart rutinlerin kendisi sorgulanır ve bu sorgulama sonucunda kısmen ya da tamamen değiştirilir. Bu sebeple çift döngülü öğrenme, uzun dönemlidir ve örgüt açısından stratejik bir değere sahiptir. Çift döngülü öğrenmenin sahip olduğu stratejik değer, örgüt yönünden yenilikçi bakış açısının kaynağıdır. Bu gelişme, örgütü yeni uygulama yöntemlerinin de beraberinde geldiği yeni bir öğrenme düzeyine yükseltmektedir (Biçkes, 2011: 39).

Çift döngülü öğrenme, örgüt için büyük stratejik değişimleri kapsayan bir değişim sürecini ifade etmektedir. Bu çerçevede çift döngülü öğrenme ile örgütün sahip olduğu, normlar, politikalar ve amaçlar ayrıntılı olarak incelenir ve bu sayede eksiklikler belirlenir. Yine bu tür bir öğrenme örgütteki mevcut uygulamaların yeniden incelenmesi ve değiştirilmesini gerektirmektedir (Kaçmaz, 2015: 58). Örgütteki uygulamada da öncelikle davranışların altında yatan güdüler ve değerler sorgulanır. Burada sadece faaliyet stratejileri değiştirilerek sorunların çözülmesi beklenmez. Karmaşık olan sorunların çözümü için stratejilerin ve davranışların altında bulunan temel nedenlerin çözülmesi hedeflenir (Çelik, 2010: 223).

Çift döngülü öğrenme, örgütün sahip olduğu normlarda değişime sebep olduğu için zorlu bir süreç içermektedir. Çift döngülü öğrenmeye, en çok ihtiyaç duyulan alanların başında, örgütteki bireylerin içselleştirdiği yapıları uygulamaya çalıştıkları dönemler ve içselleştirilen ile uygulanan yapılar arasında uyumsuzluk ortaya çıktığı dönemler yer almaktadır. Burada karşılaşılan uyumsuzluk, yeni normlar ve stratejilerle uyumlu hale getirilecektir. Bu bakış açısı ile çift döngülü öğrenme aslında bu tür bir uyumu sağlamaya imkân tanımaktadır (Altıntaş, 2019: 139).

Çift döngülü öğrenme yapısı, tek döngülü öğrenme yöntemine göre daha ileri düzeyde bir öğrenmeyi ifade etmektedir. Çift döngülü öğrenme, örgütte uygulanan tek döngülü öğrenmeye ilave olarak örgütsel değer, norm, inanç yapıları, örgütsel yaklaşımlar ve hedefleri de öğrenme sürecine dahil etmekte ve geri beslemenin de gerçekleşmesini sağlamaktadır. Geri besleme sayesinde gerçekleşen ikinci döngü, ilk döngüde gerçekleşen değişimleri, inanç, norma ve hedeflerle ilişkilendirerek buna bağlı olarak gelişim gösteren düşünce yapıları ve zihinsel modelleri yeniden şekillendirmektedir. Bu sebeplerden dolayı tek döngülü öğrenme modeline nazaran daha derin bir süreçtir (Mert, 2018: 65).

Çift döngülü öğrenme düzeyinde öğrenmede ortaya çıkan hataların bulunması sayesinde örgütün davranışlarında bir düzelme gerçekleşir. Ancak örgütün gösterdiği bu değişim çevre ile uyumlu olacağı anlamını taşımamaktadır. Bu durumun yanında, örgütün uygulamalarını ortaya çıkartan değerleri, normları, inançları ve amaçları üzerinde değişime gidilerek örgüt bünyesindeki hatalar düzeltilbilir ve sonuçta örgüt-çevre uyumu yakalanabilir. Örgüt içindeki bu değişim örgütün çevre ile uyumunu da engellemektedir. Bu gelişme sonucunda örgüt, sahip olduğu değerlerin, normların ve amaçların tekrar değişime uğramasının gerekliliğini fark edecektir. Şekil 12’de bu durum gösterilmektedir (Altıntaş, 2019: 140).

*Şekil 12. Çift Döngülü Öğrenme*



Kaynak: Argyris, 1999: 68; Basım ve Şeşen, 2009: 56’dan akt. Altıntaş, 2019:140.

Çift döngülü öğrenme yönteminde, çalışma normları sorgulanarak oluşan duruma “ikinci kez bakabilmeye” bağlı bir öğrenme süreci işletilmektedir. Çift döngülü öğrenme sisteminde başarılı olabilmek için örgütler özellikle geleneksel yönetim kontrol sistemleri ve örgüt üyeleri tarafından oluşturulan tek döngülü öğrenme süreçlerine kapılmaktan korunmalıdırlar (Fabbi, 2009: 165).

### **2.4.3. Üç döngülü (iki yönlü-ikincil) Öğrenme**

Örgüt, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme süreçlerinde öğrenmenin nasıl ortaya çıktığını öğrendiğinde ve öğrenme gerekliliklerinin farkına vardığında öğrenmeyi bir ihtiyaç olarak kabul etmeye başlar (Altıntaş, 2019: 142). Bir örgüt öğrenme sürecinde tek ve çift döngülü öğrenme düzeylerini bir arada başardığında üç döngülü yani ikincil öğrenme düzeyine ulaşmaktadır (Aydınlı, 2005: 88). Örgütlerin öğrenmeyi bir ihtiyaç olarak kabul etmesi, öğrenmeye yönelik önemli bir motivasyon aracı olacaktır. İkincil öğrenmede öğrenen örgütler, öğrenme sürecini kolaylaştıran ve engelleyen faktörleri tespit ederek öğrenmenin önündeki engelleri aşar ve öğrenmeyi

kolaylaştırır. Öğrenmenin nasıl oluşacağını öğrenmek bu noktada en önemli faktördür ve bu katkı sayesinde örgütün öğrenme kapasitesi ile öğrenme sürecinin devamı sağlanır (Altıntaş, 2019: 142).

Üç yönlü öğrenme, örgüt üyelerini yeni düşünce üretme kabiliyetlerini ortaya çıkartan bir kavramdır. Bu tip bir öğrenme düzeyine ulaşan örgütlerde bulunan bireyler, öğrenme şartlarını ve ortamın özelliklerini de öğrenmektedirler. Üyeler daha önceki öğrenme başarısızlıklarının üzerine düşünmekte ve sorgulamaktadırlar. Öğrenme sürecine odaklanarak öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etkenleri belirlemektedirler. Öğrenme düzeylerinin en üst noktasını öğrenmeyi öğrenme düzeyi oluşturmaktadır. Buradaki temel amaç sadece öğrenme değil aynı zamanda öğrenme sürecini de anlamaktır (Kaçmaz, 2015: 58,59).

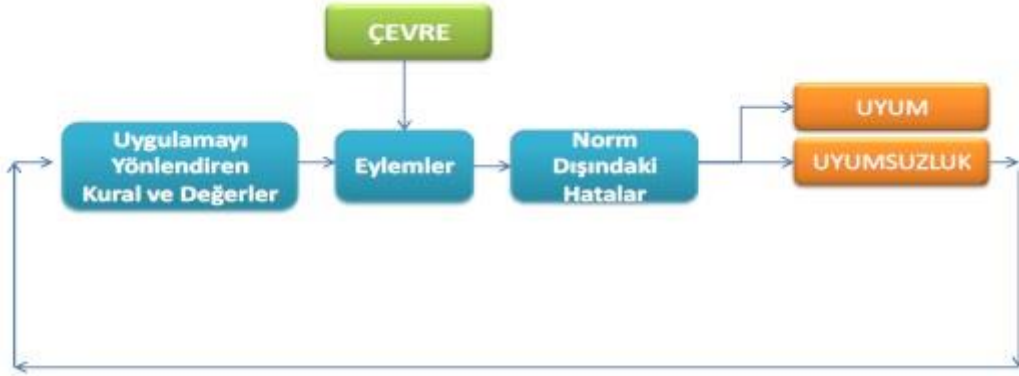
Üç yönlü öğrenmede örgütün beklentisi, örgüte ait olan öğrenme kapasitesinin geliştirilmesidir. Bu düzeydeki öğrenme, tek ve çift döngülü öğrenme sisteminin nasıl gerçekleştiğine yönelik bir süreçtir. Üç döngülü öğrenmede örgütler, “bir işletme nasıl bilgi üretir ve nasıl öğrenir?” sorusunun cevaplarına ulaşmayı beklemektedir. Bu öğrenme düzeyinde örgüt üyelerinin gelişimi sağlanır ve inovatif yönleri artış gösterir (Mert, 2018: 67,68).

Örgüt öğrenme ihtiyacının ya da öğrenmeye olan zorunluluğunun farkına varmadığı sürece öğrenme meydana gelmeyecektir. Örgütün bilgisizliğinin farkına varması öğrenmeye yönelik motivasyon sağlamaktadır. Üçüncü düzey öğrenme bu motivasyonun etkisi ile örgütün öğrenmeyi öğrenme düzeyidir (Aydınlı, 2005: 88). Örgüt üyeleri bu süreçte öğrenme için gerekli olan ideal şartları ve ortamı belirleyerek var olan durum ile karşılaştırarak daha önce ne öğrendiklerini belirlerler. Öğrenme amacıyla yeni stratejiler belirlerler ve bu stratejileri uygulanır bir duruma getirerek değerlendirmeler ve genellemeler üzerinde çalışırlar (Biçkes, 2011: 40).

Çevrenin, örgütlerin öğrenme sürecinde doğrudan etkileri vardır ve aynı şekilde de örgütün öğrenmesinin de eylemlere doğrudan etkileri vardır. Bu sebeple örgütler içinde buldukları çevreyi iyi analiz ederek davranışlarını ve uygulamalarını bu duruma göre belirlerler. Örgütün çevreden elde ettiği yeni bilgi akışları öğrenme üzerinde yeni anlamların oluşmasına önemli katkılar sağlar. Örgütün sürdürdüğü üç döngülü öğrenme modeli eğer çevre ile uyumluluk halinde ise çevrenin değerlendirilmesi, çevreye özel uygulamalar ve çevreye yüklenen anlamların

doğruluğu ortaya çıkacaktır. Aksi halde örgütün çevre ile uyumu sağlanamadığından dolayı, çevre ile ilgili kararlar değiştirilerek çevreye yönelik bilgi analizine gidilerek çevreye yeni anlamlar yüklenecektir. Bu süreç Şekil 13’de gösterilmiştir.

*Şekil 13. Üç Döngülü Öğrenme*



Kaynak: Argyris, 1999: 68; Basım ve Şeşen, 2009: 56’dan akt. Altıntaş, 2019: 144.

Örgüt çalışanlarının örgüte ve kendilerine yönelik algılarında değişiklikler içeren üç döngülü öğrenme, tek ve çift döngülü öğrenmeye yönelik zeminin hazırlanmasında, çevre ve ortam oluşturmada önemli derecede etkilidir. Üç döngülü öğrenmenin kapsamına, yöntem ve öğrenme sürecinin yönlendirilmesi gibi unsurlara yönelik temel süreçler bulunmaktadır. Bu tip öğrenme düzeyi, örgütün öğrenme yöntemini, kapasitesini ve öğrenme sürecini sürdürebilme kabiliyeti ile ilgili bir göstergedir. Üç döngülü öğrenme, bireye tek ve çift döngülü öğrenme düzeylerinin nasıl gerçekleştirilebileceği ve ortaya çıkan bu öğrenmenin hangi amaçlar için kullanılabileceği konularında destek olmaktadır. Bu katkılarının yanında yine örgüt üyelerine yenilikçilik ve gelişim yönleriyle de önemli katkılar sağlamaktadır (Karabetyan, 2019: 45).

## 2.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Bütün örgütlerin içinde buldukları ortam çok hızlı ve sürekli bir biçimde değişiklikler gösterir. Bu sebeple örgütler, çevreleriyle uyumlu olmalı ve performanslarını sürdürebilmek ve iyileştirmek amacıyla neler yapması gerektiğini anlamlandırmalıdır. Bir örgüt, çevresine daima uyum sağlamak için, çevresinde olup biten olaylarla ilgili bir öğrenme sürecini entegre etmeli ve bir “öğrenen şirket (learning company)” olmalıdır. Örgütün sahip olacağı bu duruşu, çevrede gerçekleşen değişikliklerle ilgili olarak örgütsel etkinliği sağlayacak ve en iyi şartlar altında hedeflerine ulaşmasına izin verecektir (Grèzes vd., 2020: 27).



Örgütlerin nasıl öğrendikleri ile ilgili akademik çalışmalar 1950’li yıllara kadar dayandırılmaktadır. Örgütlerin öğrenme düzeylerinde sahip oldukları kapasite ile ilgili olarak ilk çalışmaların Chris Argyris’in örgütsel öğrenmeyi “hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci” olarak tanımlamasıyla başladığı söylenebilir. Öğrenen örgüt ile ilgili birçok yazar çalışmalar yapmış ve örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasında bazı kararsızlıklar yaşanmıştır (Gürkan, 2007: 119).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramı ilk bakışta birbirlerine çok benzer iki kavram gibi görülebilir. Ancak iki kavram arasında önemli bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, bir örgütte bulunan belirli bir aktivite türünü tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Öğrenen organizasyon ise kendi başına belirli bir organizasyon tipini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Tsang, 1997: 74,75). Örgütsel öğrenme kavramında daha çok sistematik veri toplama işlemleri bulunmaktadır. Öğrenen organizasyon kavramında ise bilginin kaynağı olarak kabul edilen davranışlar danışmanlık deneyimlerinden kaynaklanmaktadır (Karabetyan, 2019: 51).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramlarının her ikisi de metaforik bir düşünme sonucu ortaya çıkmıştır. Temel olarak iki kavramın da çıkış noktası, amaca yönelik olarak hareket eden sosyal bir yapı olan örgütün, tıpkı bir organizma gibi öğrenebileceği fikrinden ortaya çıkmıştır (Bratianu vd., 2020: 155). Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları arasındaki farkları inceleme konusu olarak belirleyen Örténblad (2002), yürüttüğü çalışmasında örgütsel öğrenmenin örgütlerdeki öğrenme süreçleri ile ilgili olduğunu, öğrenen örgütün ise kendi başına bir örgüt formu olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı çalışmasında, örgütsel öğrenme kavramını yeni ve eski olarak ikiye ayırmış ve bu ayrılan iki kavramı bir süreçler bütünü olarak kabul etmiştir. Eski örgütsel öğrenmenin, bireyin öğrenmesinin örgütün bir parçası olarak kabul ettiğini, yeni örgütsel öğrenmenin ise sosyal bir varlık olarak insanlar tarafından ortak bir öğrenme anlamına geldiğini ifade etmiştir (Gürkan, 2007: 120). Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasında yoğun bir ilişki olduğunu belirten Gorelick (2005: 388), örgütsel öğrenmenin ve öğrenen organizasyonun birlikte var olabileceğini belirtmiş, öğrenen bir örgüt olabilmek için örgütsel öğrenme modelinde bulunan yapılanma ve ilgi oluşturan faktörlerdeki değişimin dikkatle incelenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Öğrenen örgüt yaklaşımı işletme alanında son zamanlarda öne çıkan kavramlar arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım, aynı zamanda işletmeciliğin farklı alanlarında da uygulanmaya başlamıştır. Özellikle, yoğun rekabet yaşanan ekonomilerde ve hızlı öğrenmeyi gerekli kılan yeni ekonomi işletmelerinde öğrenen örgüt yaklaşımının uygulanması zorunlu olarak kabul edilmeye başlamıştır (Öneren, 2012: 164).

Öğrenen örgüt kavramını, bir örgütün yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkarması, çıkan sonuçları da örgütte bulunan üyelerin gelişimine katkı sunabileceği bir sistem içerisinde işlemesi ve değişen çevre şartlarına adapte olması şeklinde ifade etmek mümkündür. Tüm bu gelişmelerin sonucunda da sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapı olarak kabul edilmektedir. Öğrenen örgütler hayatın içinde olan ve canlı olan varlıklar olarak kabul edilmektedir (Toylan ve Göktepe, 2010: 62).

Öğrenen örgüt kavramı temel olarak bir yönetim modeli değildir, ancak bir yönetim anlayışı veya bir yönetim felsefesi olarak kabul edilir. Yoğun değişimlerin yaşandığı ortamlarda rekabetçi olabilmek adına her işletmenin hem içsel işleyişlerini, yani süreçlerini, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal faktörleri yani, çevresinde meydana gelen değişiklikleri iyi analiz edip adaptasyon sağlayabilmesini öğrenmesi gerekmektedir. Örgütler incelendiğinde meydana gelen birçok olayın öğrenmeye dayandığı görülmektedir. Örgüt üyeleri sürekli olarak örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini değiştirmekte ve uygulanmakta olan teori ve sistemlerde değişikliklere uğramaktadır. Bu durum örgütsel öğrenmenin olduğunu göstermektedir. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında çok önemli bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme için bireysel öğrenmenin olması gerekir ancak tek başına bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için yeterli gelmemektedir (Öneren, 2012: 165).

### **2.5.1. Öğrenen Örgüt Tanımı ve Özellikleri**

Öğrenen örgüt kavramı ilk olarak Senge (1990) tarafından geliştirilmiş ve devamında yine Senge ve diğerleri (1994) tarafından daha detaylı olarak açıklanmış bir kavramdır. Öğrenen örgüt kavramı örgütsel öğrenmenin anlamsal bir uzantısı, öğrenme eğrisi ile ilgili bir kavram ve artan verimlilik ve endüstriyel iş üretkenliğinin etkilerine sahiptir (Bratianu vd., 2020: 154).

Öğrenen örgüt'ün tanımına yönelik yapılan araştırmada birçok yazarın (Argyris & Schön, 1978; Örtenblad, 2002; Daft, 2015; Jones, 2017; Senge, 2018) bu kavramı

tanımladıkları görülmektedir. Literatürde yer alan öğrenen örgüt ile ilgili tanımlar Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Literatürdeki Öğrenen Örgüt Tanımları**

TANIMLAR	
(Daft, 2015: 30)	Örgütün sürekli olarak denemesi, gelişmesi ve kapasitesini artırmasını sağlayarak sorunların teşhisi ve çözümüne herkesin katılması için iletişim ve işbirliğini teşvik eden bir yapı
(Jones, 2017: 357)	Örgütsel öğrenme potansiyelini ortaya çıkartacak ve en üst düzeye taşıyacak şekilde kendi yapısını, kültürünü ve stratejisini tasarlayan ve oluşturan bir örgüt
(Senge, 2018)	Kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, kolektif arzunun serbest bırakıldığı, kişilerin sürekli olarak birlikte nasıl öğreneceklerini öğrendikleri, yeni ve geniş kapsamlı düşünme biçimlerinin geliştirildiği yerler
(Nonaka 2007)	Yeni bilgiyi icat etmenin özel bir etkinlik olmadığı, herkesin bir bilgi çalışanı olarak bir davranış biçimine dönüştüğü yer
(Garwin, 1993: 80)	Öğrenen bir organizasyon, bilgiyi yaratma, edinme ve aktarmada ve davranışını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirmede yetenekli bir organizasyondur
(Aljasir vd., 2020: 213)	Öğrenen örgütler, mevcut gelişmelere ayak uydurabilen ve karşılaştıkları zorluklarla yüzleşebilen, çevresi ile uyumlu ve sürekli bir değişim yeteneğine sahip olan bu çerçevede de kendini geliştiren bir yapıdadır. Öğrenen örgütler, yeni fikirleri benimseyen ve üyelerinin aracılığıyla hedeflenen geleceğe ulaşmak için çalışan örgütlerdir.
(Özgen ve Türk, 1996: 72)	Örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci ya da kapasitesi
(Sugarman, 1997)	Organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışma kurallarında değişiklik yapmak için bireysel ve grup öğrenme süreçlerinden kaynaklanan enerjileri kullanan organizasyon

Tablo 4 incelendiğinde Senge'nin öğrenen örgüt tanımının örgütlerdeki değişime, gelişime ve sürekli öğrenmeye vurgu yapmış olduğu görülebilir. Öğrenen örgütler, öğrenme eyleminin, organizasyonel etkililiğin geliştirilmesi üzerinde oynayabileceği role değer veren örgütlerdir. Bu durum, çalışanlara ilham veren bir bakış açısı ve örgütün sahip olduğu vizyona ulaşmasını destekleyecek bir öğrenme stratejisi sayesinde gerçekleşmektedir (Serrat, 2017: 58). Öğrenen örgütlerin felsefesine bakıldığında değişen şartlara uyum sağlamanın yolunun örgütlerin sürekli öğrenmesinden geçtiği görülmektedir. Bu çerçevede öğrenme süreci de örgütün sahip olduğu deneyimlerin özümsemesi, bireylerin yeni fikirler geliştirmeleri ve karşılaştıkları sorunlara göre çözümler üretebilme kapasitelerinin artırılması olarak tanımlanabilmektedir (Ensari, 1998: 98). Tablo 4'te Özgen ve Türk (1996: 72) tarafından yapılan tanımda da öğrenme, örgüt içerisinde bulunduğu için ve bireyi de kapsama altına aldığı için bir sistem olarak kabul edilmiştir.

Öğrenen örgütler, bilginin üretilmesi, elde edilmesi ve başka alanlara transferi konularında uzman olan, elde ettiği yeni bilgileri ve anlayışları sebebiyle davranışları

üzerinde çeşitli değişimlerin olduğu örgütlerdir. Öğrenen örgütler, bünyelerinde bulunan üyelerinin gelişimini sürekli olarak destekleyen, öğrenmeyi örgütün kapasitesini artırmaya ve başarısını artırmaya yönelik olarak kullanan ve bu davranışı geleceğe yönelik bir yatırım olarak kabul eden, bu çerçevede öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlayan ortamlar oluşturan örgütlerdir (Tunçer, 2017: 401,402).

Tablo 4'te yer alan öğrenen örgüt tanımlamalarından Garvin (1993: 80) tarafından yapılan tanım, örgütün kabiliyetli alanlarına atıfta bulunmuştur. Bu tanımlama doğrultusunda öğrenen bir örgüt beş ana faaliyeti gerçekleştirmelidir. Bu faaliyetler, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar ışığında deneyler yapma, sahip olduğu deneyimlerinden ve geçmiş tecrübelerinden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi örgüt genelinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarma olarak sıralanabilir. Bu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için her birine özel zihin yapısı, araç kiti ve davranış kalıbı gerekmektedir. Yöneticiler bu süreç içerisinde önemli bir role sahiptir. Bu rol, yapılan faaliyetleri desteklemek için sistemler ve süreçler oluşturmak ve öğrenme faaliyetini daha verimli hale getirmek amacıyla bu işleri rutin iş akışına entegre etmektir. Belirtilen beş faaliyete ilişkin daha derin bir kavrayış, öğrenen örgütlerin karmaşık yapısının daha kolay anlaşılmasına destek olacaktır (Garwin, 1993: 81).

Öğrenen örgütler, çalışanlarının gelişimini sürekli olarak teşvik ederek, beslerler ve öğrenme faaliyetinin işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmak amacıyla bir yatırım olarak görürler. Bu etkilerinin yanında örgütte gelişim ve öğrenmeye yönelik ortamlar hazırlayarak örgüt üyelerinin öğrenme ve gelişme faaliyetlerini sonuna kadar desteklerler (Özalp vd., 1998: 19).

Örgütlerin, öğrenen örgüt olabilmeleri için farklı boyutlardaki çeşitli özelliklere ihtiyacı vardır. Değişikliklere karşı duyarsız kalmama, bilgi yoğun çalışma, aktif zekâya sahip olma, kendini sorgulama, stratejik planlama, değişiklik için harekete geçme becerisi, takım çalışması, etkili ve açık iletişim kurabilme, ortaya çıkan değişikliklerden bilgi sahibi olma ve geçmiş tecrübelerden faydalanma gibi özellikler örgütlerin öğrenen örgüt olma sürecinde bulunması gereken bazı özellikleri olarak sıralanabilir (Karabetyan, 2019: 53).

Argyris'e (1999: 24) göre, bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için üç şartı sağlaması gerekmektedir. Bu şartlar (Altıntaş, 2019: 171);

- Örgüt üyelerinin birlikte öğrenmeyi sağlamak amacıyla örgüt içerisinde öğrenme ile ilgili şartların ve ortamların oluşturulması gerekmektedir.

- Örgüt kapsamında bulunan farklı birimlerdeki öğrenimler tamamlandıktan sonra, örgüt içindeki çalışanlar ve birimler birlikte hareket ederek örgütün öğrenmesini sağlamalıdır. Bunun yanında dışarıdan bakıldığında örgüt ile öğrenme bir bütün olarak görülmelidir.

- Örgütün çevresi, birlikteliği ve sınırları kesin çizgilerle belirlenmelidir.

Senge'ye (2018: 25-30) göre bir öğrenen örgütün beş farklı özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler;

- Sistem düşüncesi; örgütün karşılaştığı problemleri bir bütün olarak görüp değerlendirmesidir. Olayları küçük parçalara ayırıp incelemek yerine, parçalardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmek daha doğrudur. Sistem düşüncesi sayesinde, tüm olay örgüsü daha net bir biçimde görülerek en etkili değişim yöntemi seçilebilir.

- Kişisel hâkimiyet; bireysel görme ufkunun sürekli bir şekilde gelişimini ve derinleşmesini sağlayarak öğrenen örgütün temel yapıtaşını oluşturur. Örgüt üyelerinin sahip oldukları kişisel vizyonlar örgütün paylaşılan vizyonunu oluşturur. Birlikte öğrenmenin tek yolu ise bireysel öğrenmeye verilen değerdir.

- Zihinsel modeller; insanın düşünce biçimini, anlayışını ve davranışlarını etkileyen, insanın zihnine yerleşmiş, kökleşmiş ve kalıplaşmış varsayımlardır. Ancak çoğu zaman insanlar bu etkilerin farkında değildirler. Bu kalıplardan kurtulan insanlar olayları daha farklı bir bakış açısıyla görebileceklerdir.

- Paylaşılan görme gücü oluşturmak; örgütte bulunan bütün üyeler tarafından paylaşılan ve herkes tarafından aynı anlaşılan bir vizyon olması, çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmesini ve aynı çerçevede öğrenmelerini sağlar. Birlikte öğrenmek, paylaşılan vizyonun temel özelliklerinden biridir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon yoksa sadece kriz dönemlerinde öğrenme gerçekleşir ve kriz bittiğinde öğrenme süreci de son bulur. Bireyler, paylaşılan vizyon sayesinde ortak konular bulabilir, hatta öğrenme için ihtiyaçları olan odaklanma ve enerjiyi elde edebilirler.

- Takım (ekip) halinde öğrenme; gerçek öğrenmenin sağlanabilmesi için çalışanların takımlar halinde öğrenmeleridir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanların tartışma zemininde değil diyalog ile birbirlerini anlamaya çalışmalarıdır.

Diyalog ile gerçekleşen disiplin, takım içerisinde öğrenmenin önünde engel olan etkileşim yöntemlerinin nasıl ortaya konulabileceğini öğrenmeyi de içine almaktadır.

Özgen ve Türk (1996: 74), öğrenen bir örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Öğrenen örgütler, takım ruhuyla açık ve sınırları aşan bir anlayışın hâkim olduğu bir tarzda öğrenmektedirler,
- Örgütler, ne öğrendiğini derecelendirdikleri gibi, nasıl öğreneceğini de derecelendirmektedirler,
- İçinde buldukların endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin en başında bulunmaya yönelik yatırımlar yaparlar,
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca bir öğrenme gerçekleştirerek onlara karşı üstünlük elde ederler,
- Sahip olunan verileri doğru yerde ve doğru zamanda hızlı bir biçimde, faydalı bilgiler haline dönüştürürler,
- Bütün tecrübeler gelecekteki öğrenme sürecinde faydalı olmaktadır. Faydalı şeyler öğrenme şansı elde etmek çalışan motivasyonunu arttırmaktadır,
- Hem başarılı ya da hatalı yönler hem de zayıf ve dikkate alınması gereken yönler öğrenilir,
- Belli düzeylerde risk alırlar. Ancak örgütün temel unsurlarını tehlikeye atmazlar,
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar,
- Öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları ve yeni üretilen projeleri desteklerler,
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı, çalışanları ya da takımları cezalandırmazlar, öğrenmeyi örgüt politikası haline getirirler.

Öğrenen örgütlerle geleneksel örgütler arasındaki temel farklılıklar belirtilen özellikler yönünden ortaya konulabilmektedir. Bu özellikleri taşıyan örgütler öğrenen örgüt olarak sınıflandırılabilir. Genel olarak öğrenen örgütlerin özellikleri incelendiğinde, ortak vizyon ile takım ruhu oluşturan, öğrenme yöntemini önemseyen, risk alırken geleceği düşünen, deneyim kazanmaya önem veren, rekabet avantajını önemseyen, yönetime katımını destekleyen bir yapıda oldukları söylenebilir.

## 2.5.2. Örgütleri Öğrenen Örgüt Olmaya Yönlendiren Sebepler

Hızlı teknolojik değişimler ve bu gelişmelerin örgütler üzerindeki etkileri, örgütlerin de bir değişim sürecine girmelerine sebep olmuştur. Örgütler gerek kendi iç unsurlarından kaynaklı gerekse dış etkenlerden kaynaklar olarak ortaya çıkan bu değişime, varlıklarını sürdürülebilmek amacıyla uyum göstermek zorundadır. Öğrenen örgüt kavramı değişime uyumun bir aracı olarak görülmektedir. Öğrenen örgüt kavramı yine bir değişimin sonucu olarak ortaya çıktığı için, değişime zorlayan faktörlerin başında yine değişimin kendisinin gelmesi gibi örgütleri öğrenen örgüt olmaya zorlaması da kaçınılmazdır (Karahana ve Yılmaz, 2010: 156). Örgütlerin hangi sebeplerle öğrenen örgüt olmak istediklerini Dodgson (1993: 376) şu şekilde sıralamaktadır;

- Öğrenen örgüt kavramı değişime daha yatkın ve duyarlı yapılar ve sistemler geliştirmeyi amaçlayan büyük kuruluşlar arasında geçerlilik kazanmaktadır.
- Öğrenen örgüt kavramı rekabet stratejilerinin anahtarı olarak daha fazla kabul görmektedir.
- Örgütler üzerinde, hızlı teknolojik değişimin önemli etkileri bulunmaktadır. Ürünlerde, süreçlerde ve organizasyonlarda teknolojik değişim kaynaklı türbülans, işletmelerin karşılaştıkları belirsizlikleri ve içlerindeki çatışma ortamlarını artırmaktadır. Yeni ürün geliştirme yönündeki işlemlerin karmaşıklığı ve ürün yaşam döngülerinin kısaltılması, üretim süreçlerinde yalın üretim gibi değişimlerin olması ve teknolojik destekler öğrenmeye yönelik olan ihtiyacı yükseltmektedir.
- Öğrenme kavramının çok çeşitli akademik literatürde kullanılması değerinin artışına destek olmuştur. Bu gelişme, işletmelerin karşılaştıkları değişen şartlarla mücadelelerinde yol gösterici olmuştur. Aynı zamanda, öğrenme kavramının dinamik bir kavram olmasından dolayı, örgütlerin değişen doğalarıyla uyumlu olmuştur.
- Öğrenen örgüt kavramı, çeşitli analiz düzeylerini birleştirebilen bütünleştirici bir kavramdır. Bireysel, grup ve kurumsal bakış açılarıyla özellikle kuruluşların birbirleriyle ilişkili yapılarıyla toplumun gözden geçirilmesine büyük katkı sağlamaktadır.

Bu belirtilen sebepler dışında farklı sebepler de örgütleri öğrenen örgüt olmaya itmektedir. Bu sebepler; küreselleşme, değişim faktörü, rakipler ve rekabet, müşteri talep ve beklentileri, tedarikçiler, iş yaşamının değişimi, iş gücündeki değişim, çalışanların beklentilerinde oluşan değişimler, teknoloji, yasalar, bilgi ve bilgi toplumu

ve bilgi yönetimindeki gelişmeler olarak sıralanabilmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010: 156).

Öğrenen örgütler, örgüt üyelerinin yeteneklerini keşfetmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Üyelerin sahip oldukları yetenekleri test edebilme ve uygulayabilmelerine imkân sağlar. Bütünlük, bağlılık ve ortak çalışma ve zekâ gibi insani değerlere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca örgütler, rekabete dayalı üstünlük elde etmek için, örgütün hedeflerine ulaşmak için, gerilemeyi engellemek için, işbirlikçi çalışma gücünü artırmak için ve karşılıklı dayanışmanın farkına varmak için öğrenen örgüt olmak istemektedir (Artantaş, 2019: 21,22).

### 2.5.3. Öğrenen Örgüt Olma Aşamaları

Örgütlerin öğrenen örgüt olmaları, bir gelişme sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün öğrenmesi, örgütün içinde bulunduğu çevre ve sahip olduğu üyeleriyle oluşturduğu ilişkilerin sonucu gerçekleşmektedir (Sağlam, 2020: 19). Son dönemlerde, bilgi çağı, bilgi toplumu, bilgi üretimi gibi kavramlar ve bu kavramların örgütler üzerindeki yansımaları, öğrenme faaliyetinin sadece bireyin yerine getirmesi gereken bir eylem değil aynı zamanda takımların ve örgütlerin de yerine getirmesi gereken bir eylem olduğunu göstermiştir. Tıpkı toplumların yaşadığı ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu gibi ciddi farklılaşmalar olduğu gibi örgütler de öğrenen örgüt olma yolunda benzer bir gelişim ve değişim yaşamıştır (Şahin vd., 2014: 154).

Öğrenen örgütlerin doğuşunda yönetim biliminde gerçekleşen bilgi birikiminin çok önemli bir rolü vardır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 150). McGill ve Slocum (1993: 68), yürüttükleri çalışma kapsamında öğrenen örgütlerde örgütsel öğrenmenin gelişimini inceleyerek bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre öğrenen örgüt olma sürecindeki örgütler, süreci **bilen örgüt**, **anlayan örgüt**, **düşünen örgüt** ve **öğrenen örgüt** şeklinde sürdürmektedir. Bu sürecin en son aşamasını da öğrenen örgütler kavramı oluşturmaktadır. Bir örgütün öğrenen örgüt aşamasına ulaşması geçirdiği gelişmenin göstergesidir (Öneren, 2012: 166).

Örgütün öğrenme düzeyinde geçirdiği süreçler sonucunda ulaştığı son nokta olan öğrenen örgüt düzeyinin gelişiminin incelenmesindeki temel amaç, örgütsel öğrenme faaliyetlerini yürüten örgütlerin hangi aşamalardan geçerek öğrenen örgüt olduğunun



net bir biçimde görülmesidir. Bu çerçevede McGill ve Slocum (1993: 68) tarafından belirtilen sıra ile örgütlerin öğrenme süreçleri belirtilmiştir.

**Bilen Örgüt:** Bilen örgütlerin en belirgin özelliği “rasyonellik” ve “en iyi” anlayışına sahip olmalarıdır (Pelit vd., 2010: 60,61). Bilen örgüt kavramının temelinde, klasik dönem düşünürlerinden Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol’un Yönetimsel Teorisi ve Weber’in Bürokrasi Modeli gibi çeşitli düşünürlerin ortaya koydukları modellerin ortak noktası olan her yerde ve her şartta, en iyi tek bir yolun olması anlayışı yatmaktadır (Sağlam, 2020: 38). Genellikle bu yol kitaplarda yazılı olarak yer almaktadır. Örgütün çalışanlardan beklediği ise bu kitaplarda yazılı olan kuralları harfiyen yerine getirmeleridir (Öneren, 2012: 166).

Bilen örgüt durumundaki örgütler çevrelerindeki değişimlere tepki biçiminde bir değişim yaşarlar. Sahip oldukları ürün ya da hizmetlere ilave ürün ya da hizmetler ekleyerek değişime uyum sağlamaya çalışsalar da bu değişim öğrenme sonucu gerçekleşmemiştir. Değişime yönelik bir tepki olarak bu değişim yaşanmıştır. Örgüt içinde bulunduğu çevreye bir tepki olarak bu değişimleri ve gelişimleri yapmaktadır (Tunçer, 2017: 407).

**Anlayan Örgüt:** Bu örgüt düzeyinde olaylara “en iyi” açısından bakılmamaktadır. Anlayan örgütlerde, şartlara bireysel bakış açısı ve sahip olunan değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulamaktadır (Karahana ve Yılmaz, 2010: 150). Anlayan örgütlerde insan unsuru büyük önem taşımaktadır. İnsanın sahip olduğu motivasyon düzeyi ve mutluluğu ile verimliliği arasındaki ilişkinin önem kazandığı bir düzeydir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yükseltilmesini sağlayacak örgüt kültürleri oluşturulmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürü sıkı kural ve denetimlerin yerini almıştır. Ancak örgüt kültürünün en önemli zararı öğrenme üzerinde engelleyici bir etki oluşturmasıdır (Tunçer, 2017: 407,408). Özellikle esnek olmayan ve yeniliğe kapalı bir örgüt kültürü, anlayan örgütlerin önündeki en önemli engellerden birisidir (Şahin vd., 2014: 154).

Anlayan örgüt, bilen örgütlerin bir üst aşamasıdır. Anlayan örgütler Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı sonucu oluşan örgüt tiplerindedir. Bilen örgütler zaman geçtikçe örgüt yapılarında değişikliklere gitmişler ve görevlerini farklı şekillerde yerine getirmeye başlamışlardır. Anlayan örgütlerde değişim ancak belli şartlar çerçevesinde ve sınırlı bir biçimde olabilmektedir (Artantaş, 2019: 16,17). Bu tür örgütlerin temel

felsefesi, örgüt değerlerinin üstler ve astlar için yeterli ve doğru olan tek kaynak olduğunun anlaşılmasının sağlanmasıdır (Sağlam, 2020: 19).

**Düşünen Örgüt:** Klasik olarak ifade edilen iki tipin üzerindeki örgütler, insana değer veren örgütlerdir. Düşünen örgütler karşılaştıkları problemlerin çözümü üzerine yoğunlaşan örgütlerdir. Problem ortaya çıktığı zaman bütün üyeler bir araya gelir ve problemi hep birlikte çözüme kavuştururlar. Düşünen örgütler daha önceki iki örgüte göre kıyaslandığında daha katılımcı ve daha insancıl bir profil oluşturmaktadır (Öneren, 2012: 166).

Düşünen örgütlerin sahip olduğu temel yaklaşım, yönetim tekniklerini örgütün aksayan yönlerini düzeltecek birer enstrüman olarak kabul etmesidir. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşünü dayanak olarak almıştır. Bu tip örgütler, problemin belirlenmesi ve analizlerin yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirmektedirler. Bu sebeple öğrenmeyi engelleyici bir niteliği vardır (Akova vd., 2018: 83,84). Düşünen örgütlerin en önemli eksikliği, hızlı çözümler üzerinde durarak, sorunun temeline yönelmemektir. Bu yaklaşım, iş ile ilgili bir sorunun çözümüne tepki verici programları esas almaktadır (Pelit vd., 2010: 61).

**Öğrenen Örgüt:** Örgüt gelişiminin son aşaması öğrenen örgüt düzeyidir. Öğrenen örgütler, öğrenme faaliyetlerini ön plana alırlar, bireylerin gelişimine önem verirler, açık bir iletişim yapısı ve yapıcı diyalogları desteklerler. Öğrenen örgüt, bir örgüt modeli olmanın çok daha ötesinde bütün çalışanlarda meydana gelen bir zihniyet değişikliğidir. Öğrenen örgütlerdeki öğrenme çabası örgütün bütün kademelerine yayılmıştır. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi iletişim kurdukları paydaşlarından öğrenebileceği bilginin en fazlasını elde edebilmektedir. Örgüt her fırsatı değerlendirerek öğrenme yollarını aramaktadır. Sahip olduğu müşterilerle her zaman iletişim halinde olup onlarla arasında öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirir (Tunçer, 2017: 408).

Öğrenen örgüt, daha önceki örgüt türleri olan bilen, anlayan ve düşünen örgüt tipleri ile karşılaştırıldığında aralarında büyük farkların olduğunu ve değişime yönelik yaklaşımlarının birbirlerinden oldukça farklı olduğu görülmektedir. Öğrenen örgütte değişim kavramı, her zaman süregelen bir kavram ve “bir yaşam tarzı” (Altıntaş, 2019: 182) olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütler, deneyler yaparlar, bu sebeple sürekli

gelişmeye yönelik çalışmaları her zaman devam etmektedir. Bu sebepten dolayı değişime daha kolay uyum sağlamaktadırlar (Artantaş, 2019: 18).

Altman ve Iles (1998), öğrenen örgüt kavramının şekillenmesinde etkili olan dört teorik alt yapıdan bahsetmektedir. Bu alt yapılardan birincisi, stratejik yönetim, örgütün hedefini dış çevreden insan kaynakları ve öz yeterlilik gibi rekabet ortamının kilit önemdeki kaynaklarına yönlendirmiştir. İkinci alt yapı olan sistem teorisi, örgütlerin açık sistemlere sahip ve dinamik yapılar olduğu görüşünü desteklemektedir. Üçüncü alt yapı olan psikolojik öğrenme teorisi, öğrenmenin bireysel grup ya da örgüt kapsamında öğrenmesi ile orta çıkmıştır. Dördüncü alt yapı olan örgüt şartları ve çevresi de temelinde örgüt sosyolojisi yer almakta ve yapı ve kültürün öğrenme faaliyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Şahin vd., 2014: 155).

Öğrenen örgütler temelde, düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistematikliğini destekleyen yapılardır. Ancak öğrenen örgütler bu düşüncelerin çok daha ötesinde bir anlayışa sahiptir. Öğrenen örgütler, “dışarıda bir şeyler değişsin, biz ona bakarak değişelim” anlayışını benimsememekte ve son döneme uygun görmemektedir. Bu tip örgütler değişime ayak uydurma fikrini benimsemezler. Oluşturdukları yapı, çalışanların yenilikçi, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişmeler gösteren bireylerden olmasını ve bu sayede tüm yeniliklerin örgüt yapısı içerisinde çıkmasını sağlayacak biçimde kurgulanmaktadır. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, örgütü ve çevreyi değiştirebilecek şartları oluşturmayı amaçlamaktır. Çalışanlar, örgüt vizyonunu birlikte oluştururlar ve öğrenme ilişkilerinin birer parçasıdırlar (Öneren, 2012: 167).

Öğrenen örgütlerde, örgüt üyelerinin düşüncesi, birbirlerinden mümkün olduğunca fazla öğrenmektir. Bu örgütün diğer örgüt modellerinden en belirgin farkı, her şartta ve fırsatta öğrenme yollarını aramasıdır. Öğrenen örgütteki öğrenme sürecinde liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Liderler, örgüt üyelerinin motivasyonu ve öğrenmenin ortaya çıkması için örgüt iklimi oluştururlar. Öğrenen örgüt, bir organizasyon modeli değil yönetim uygulaması özelliklerini taşımaktadır. Bu uygulamanın temeli öğrenmeye dayandığı için eğer örgüt öğrenme aşamasını sağlarsa öğrenen örgüt olabilir. Ancak örgütsel öğrenme süreci yine de devam etmektedir. Öğrenen örgütler merkezine insanı aldığı için örgüt üyelerinin verimliliğinin sağlanabilmesi için onlarla ilgilenmenin gerekliliğine işaret eder. Bu sebeple katı kurallı mekanik yapıların öğrenmeye engel olmasından dolayı bu tip bir yapı oluşturulmaz. Örgütte yer alan bireylerin kendi potansiyellerini fark edip bu becerileri örgüt yararına

kullanmaları sayesinde örgütler, esnek, yenilikçi ve her durumda kendini yenileyebilen bir hal alırlar. Örgütler bu sayede, öğrenme faaliyetini daha kolay ve hızlı olarak sağlayıp, karşılaştıkları krizleri daha kolay atlatabilmekte ve rekabet üstünlüğü elde etmektedirler (Altıntaş, 2019: 182).

### **3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Örgütsel öğrenme şu anda önemli bir ilgi odağıdır ve geniş bir literatür yelpazesi tarafından ele alınmaktadır (Dodgson, 1993: 375). Bu çerçevede örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları uluslararası ve ulusal literatürde yoğun olarak çalışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Özellikle bireysel, grup ve örgüt öğrenmeleri süreci ile ilgili çalışmalar farklı düzeylerde yürütülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle uluslararası literatürde ve devamında ulusal literatürde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının sıklıkla hangi konular ile birlikte incelendiği tespit edilmiş ve aktarılmıştır.

Saadat ve Saadat'ın (2016) örgütlerin örgütsel öğrenme ve bilgi temelli gelişimine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, öğrenmenin amacının belirlenmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda, öğrenmenin amacı, sadece çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmek değil, aynı zamanda organizasyonun gelişmesini ve büyümesini sağlamak ve esnek ve dinamik bir öğrenen organizasyon oluşturmaktır. Örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin oluşturulmasında ve örgütün ana hedeflerinin desteklenmesinde, öğrenme ve örgütsel öğrenmenin stratejik rolü dikkate alınarak örgüte olan katkıları ve oluşturduğu engelleri ile ilgili bir literatür çalışması yürütülmüştür. Örgütsel öğrenme sürecinin zorlukları tespit edildikten sonra yöneticilere yönlendirilen sorumluluklar ve örgüt içerisinde günlük bir rutin haline getirilmesi gereken öğrenme sürecinin örgüt üzerindeki olumlu etkilerinin görüleceği belirtilmiştir.

Dawes'in (2003) yaptığı çalışmada örgütsel öğrenme ile yüksek teknolojili ürünler arasındaki ilişki düzeyini incelemiştir. Bu çerçevede, örgütsel satın alma davranışı, örgütsel bilgi arama ve örgütsel öğrenmeye ilişkin literatürün taranmasına yönelik bir model geliştirilmiştir. Ayrıca, bu araştırmanın önemli bir katkısı, yüksek teknoloji ürünlerini satın alan firmalarda bilgi arama ve örgütsel öğrenme süreçleri üzerinde dışarıdan teknik danışmanların süreç içerisinde dahil edilme durumları da incelenmiştir.

Pedler, Boydell ve Burgoyne'nin (1989) yürüttüğü araştırma kapsamında öğrenen şirket kavramı tanımlanarak modern sanayi toplumundaki ilişkisi incelemektedir. Birleşik Krallık'ta yer alan sekiz büyük kamu ve özel sektör kuruluşuna yönelik olarak yürütülen araştırmada yönetici düzeyinde çalışan bireylere yönelik bir çalışma yapılmıştır. Öncelikle örgütsel bir değişim olarak öğrenen örgüt kavramı incelenmiş ve ardından öğrenen örgütlerin tasarlanması için gerekli olan yönergeler 10 madde olarak belirtilmiştir. Araştırmacıların düşüncesine göre öğrenen örgüt olma düşüncesi bir işletme vizyonu olarak düşünülebilmektedir. Modern bakış açısıyla öğrenen örgüt kavramının yeniçağa uygun tasarlanmasının gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Mukhtar (2011) yapmış olduğu çalışmada, "Çatışma yönetimi konusunda örgütsel öğrenme, yüksek öğrenimde örgütsel etkililik açısından diğer işyerlerini anımsatan şekilde önemli mi yoksa değil mi?" sorusuna cevap aramıştır. Araştırma, belirlenen sorunun cevabını bulmak amacıyla Pakistan'da bulunan devlet üniversitelerinden 317 katılımcının oluşturduğu veriler ile yürütülmüştür. Elde edilen veriler hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada yürütülen görüşme yöntemi sonucu elde edilen veriler öncelikle nitel yöntemle analiz edildikten sonra nicel analiz yöntemleri kapsamında regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu elde edilen sonuçlar, çatışma yönetimi hakkında örgütsel öğrenmenin, yüksek öğretimdeki örgütsel etkililikte anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucu elde edilen verilere göre örgütsel öğrenmenin hem yüksek öğretim kurumlarında hem de diğer sanayi ve imalat kuruluşlarında kalite ve örgütsel performans açısından örgütsel etkililiği artırma sürecinde önemli bir değer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun yanında çatışma yönetimi de kurumların bilgi sahibi olması ve öğrenmeleri gereken bir konu olarak görülmüş ve çatışma yönetiminin de örgütsel etkililik üzerinde önemli katkılarının olacağı belirtilmiştir.

Fiol ve Lyles'in (1985) yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ile ilgili hiçbir tanımın ve modelin yaygın olarak kabul edilmemesinden yola çıkarak örgütsel öğrenme ve örgütsel uyum arasındaki ayrıma açıklık getirmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede örgütsel değişim için mutlaka öğrenmenin gerçekleşmesinin gerekmediği belirtilmektedir. Çalışmada ulaşılan sonuçların örgütler için çok önemli bir süreç olan stratejik yönetim sürecine önemli katkılarının olduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak ve örgütün uzun vadeli olarak hayatta kalmasını

sağlamak amacıyla oluşturulan bu sürecin ölçülmesi ve analizinin temel bir işlev olduğu tespiti yapılmıştır.

Dodgson (1993) yapmış olduğu çalışmada endüstriyel ekonomi, ekonomi tarihi ve işletme, yönetim ve inovasyon çalışmaları kapsamında örgütsel öğrenme kavramını araştırmaktadır. Bu çerçevede, birincisi, örgütsel öğrenmenin hedefleri, ikincisi organizasyonlardaki öğrenme süreçleri ve üçüncüsü de örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılabileceği ve engellenebileceği yollar incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel öğrenme kavramının daha net olarak anlaşılmasının ve karmaşıklıkların giderilmesi için çok disiplinli bir yaklaşımın gerekliliği öne sürülmektedir. Farklı yaklaşımların oluşturduğu katkılar analiz edilmiş ve analitik kavramların aktarımının anlayışı geliştirebileceği alanlar ile ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Çalışmanın amacı, öğrenmeye yönelik çeşitli yaklaşımlar arasındaki örtüşmeleri ve sinerjileri göstermektir.

Lick (2006), yaptığı araştırma kapsamında, değişim kavramı tanıtılmış ve öğrenme ekiplerinin oluşturulması yoluyla öğrenen kuruluşlar için kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir. Bu kapsamda bir vaka çalışması yapılarak elde edilen veriler bir rapor ile sunulmuştur. Bu çalışmada öğrenen ekipler kavramının kapsamlı bir tanımı sunularak öğrenme ekipleri ve kurumsal öğrenim oluşturmak için ayrıntılı bir tasarım süreci gösterilmektedir. Vaka analizi yöntemiyle, eğitim sektöründen gerçek bir örnek kullanılarak bu açıklamalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın metodolojisi nitel ya da nicel değil, yazarın ve diğer araştırmacıların nitel ve nicel sonuçlarının ve kuruluşların, sistemleri, psikoloji teorilerinin ve uygulamaya yönelik hazırlanmış çalışmaların oluşturduğu literatürden elde edilen verilere dayandırılmaktadır. Metodolojinin kilit noktasını eğitim-öğrenim, insan dinamikleri ve gelişimi ve değişim kavramları oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin ortaya koyduğu kritik bulguları bir araya getirerek ve bu verileri öğrenme ekipleri için yeni bir kavramsal çerçeve kullanılarak kurumsal öğrenmeye tutarlı, anlamlı ve pratik yeni bir bakış geliştirilmiştir.

Woerkom ve Engen (2009), takım temelli çalışmanın popülerliğinden yola çıkarak takım halinde çalışmanın beklenen bir getirisi olarak toplu öğrenme konusuna değinmişlerdir. Ekip üyelerinin birbirlerine yakın bir şekilde çalışmalarından kaynaklanan toplu öğrenmenin kolaylaştırılabilmesi için takım çatışması konusu önemli görülmüştür. Çalışma kapsamında 38 organizasyonda bulunan 84 takımdan çalışan 471 katılımcı, görev çatışması, ilişki çatışması, takım öğrenimi ve takımın performansı

hakkındaki değerlendirmelerini belirtmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, ilişki de oluşan çatışma çalışmaya başlamadan önce varsayıldığı gibi takım öğrenimi üzerinde olumsuz etki etmektedir. Bundan daha önemli bir husus da takım öğrenimi, algılanan takım performansının güçlü bir öngörüsü olarak kabul edilmiş ve kısmen performans ile ilişki atışması arasında oluşan ilişkiye aracılık etmiştir. Sonuç olarak, ekip öğrenmesinin derinlemesine anlaşılması sayesinde hem ekip üyelerinin hem de kuruluşların performanslarının iyileştirilmesi sağlanabilir.

Mulholland ve arkadaşları (2001) yaptıkları çalışmada, örgütsel öğrenme uygulamalarının iş bağlamında deneyim, iş pratiği üzerine düşünme ve meslektaşlarla işbirliği gibi yöntemlerle kademeli olarak geliştiğini belirterek, uyguladıkları yaklaşım sayesinde zenginleştirilmiş bir iş temsili etrafında örgütsel öğrenmenin desteklenmesini ve geliştirilmesini amaçlamaktadırlar. Çeşitli vaka örneklerinden elde edilen veriler çerçevesinde örgütsel öğrenmenin gelişim süreci incelenmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Yürütülen metodoloji kapsamında, iş temsilleri etrafında örgütsel öğrenme desteklenmiştir. Bunun bir sonucu olarak, iş temsilleri bağlam ve anlamsal ilişkilendirmelerle zenginleşmekte, böylece örgütsel hafıza gelişmektedir. Metodolojide dört tür öğrenme tanımlanmıştır. Bu türler; eylem halinde yansıtma, alan oluşturma, uygulama öğrenme topluluğu ve perspektif edinme olarak sıralanabilir. Bu türler, bireysel çalışandan bir bütün olarak kuruluşa kadar tüm öğrenme düzeylerini kapsamaktadır. Örgütsel ğrenmeyi desteklemek için iş temsillerini zenginleştirme yaklaşımı,  endüstriyel vaka çalışmasıyla test edilmiş ve sonuçta da iyileştirilmiştir.

Rowley (1997), yürüttüğü çalışmada, kütüphanelerin karşı karşıya kaldıkları değişime uygun biçimde cevap verebilmeleri için öğrenen örgütler haline gelme ihtiyacına vurgu yapmıştır. Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için gerekli olan şartların bazılarını belirttikten sonra, bireysel öğrenmenin önemine değinmiştir. Çalışma, kütüphane ve bilgi profesyonellerin karşılaştıkları zorlukların neler olduğu ile sonuçlandırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütlerin bireysel öğrenme üzerine daha fazla eğilerek bu tür öğrenme düzeyinin önemini anlamaları gerektiğini ve deneyimsel öğrenmenin gelişimine destek olmak için bu tür ortamların geliştirilmesi gerektiğini fark etmelerini ifade etmektedir. Bu sayede örgüt içinde bulunan bütün bireylerin rollerini tanınmasına imkân verileceği ve yeteneklerinin artacağı belirtilmiştir.

Rebello ve Gomez'in (2008) yaptığı çalışmanın temel amacı, organizasyonel öğrenmeye öğrenen organizasyon kavramlarını gelişim sürecini analiz etmek ve

gelecekteki ilgililerin faydalanmaları amacıyla kılavuzlar önermektedir. Yapılan çalışma 1990 yılında Reichers ve Scheinder tarafından oluşturulmuş olan örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonların evrimi modelinin üç aşamasından oluşturularak analiz edilmiştir. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında, daha önceden belirtilmiş olan model ışığında, dönemsel olarak üç aşamada incelenen evrimin ikinci aşamasının başlangıcına ve ampirik araştırma ve kavramsal netleştirme yoluyla kavramların anlaşılmasına katkıda bulunma girişimi aşamasına konumlandırıldığı görülmektedir. Bu sebeple yazarlar, kavramın geliştirilmesinin ve pekiştirilmesinin araştırmacıların sorumluluğunda olduğunu belirterek geleceğe yönelik bazı kilit alanların önemine dikkat çekmişlerdir.

Lumpkin ve Dess'in (2006) yürüttükleri araştırma kapsamında, örgütsel öğrenmenin stratejik değerlerine vurgu yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel öğrenmenin işletmelerin fırsatları tanıma yeteneği üzerinde güçlendirici etkileri olduğunu ve yeni girişimleri etkili bir biçimde takip edebilmeleri konusunda işletmelere önemli katkılar sunabileceğini söylemiştir. Çalışmada örgütsel öğrenme ile ilgili üç (davranışsal, bilişsel ve eyleme yönelik) yaklaşım tanımlanmıştır. Çalışmanın devamında ise keşif ve oluşum olmak üzere iki aşamalı bir model sunulmuştur. Daha sonra üç öğrenme türünün her birinin modeldeki karşılığı belirlenerek girişimcilere yönelik önemli çıkarımlar yapılmıştır.

Collinson ve arkadaşlarının (2006) hazırladığı makale, örgütsel öğrenmenin okulların ve okul sistemlerinin kendilerini içten dışa yenilemelerini ve öğrenme sürecinin iyileştirmesinin nasıl sağlanabileceğini ifade etmiştir. Bu çerçevede, eğitim kurumlarının içten dışa yenilemesine ve öğrenmeyi (öğrenciler ve yetişkinler için) iyileştirmesine yardımcı olma potansiyeline sahip olduğunu önermektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi teşvik edici ve şartların bir örneğini sunabilecek 6 şart tanımlanmıştır.

Bratianu ve arkadaşlarının (2020) yaptıkları çalışmada temel amaç, küçük ve orta ölçekli işletmelerin öğrenen organizasyonlar haline gelmesinde destek sağlayan gizli değişkenlerin keşfedilmesidir. Araştırma Romanya'nın Kuzey Paskalya bölgesinde yerleşik olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin öğrenen organizasyon olma yolundaki karşılaştıkları gizli değişkenleri keşfetmek amacıyla yürütülmüştür. Araştırmada öncelikle kapsamlı bir literatür çalışması yapıldıktan sonra nicel bir analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini 147 işletmede çalışan 950 bireyin



oluşturduğu verilerdir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda işletmelerin öğrenen organizasyon olma yolunda karşılaştıkları 6 gizli değişken keşfedilmiştir. Bu gizli değişkenler; vizyon ve iş fırsatları, bilgi yapıları ve bilgi transferi, bilgi oluşturma ve edinme, çalışanlar için eğitim programları, iş analizleri ve inovasyon desteği olarak belirlenmiştir.

Gorelick'in (2005) yaptığı çalışmada, öğrenen organizasyonun tanımı ve bir organizasyonel öğrenme modeli ile nasıl ilişkili olduğu bilgileri bir uygulayıcıyla konuşulmuş ve bu konunun anlamlandırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları ile ilgili nitel bir görüşme yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramının bir arada olması tavsiye edilmiş ve öğrenen bir örgüt olarak etkili olabilmek için derin bir öğrenme döngüsüne ve sürecin yavaş işlediğinin kabul edilmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Çalışma genel olarak bir işletmenin nasıl öğrenen bir örgüt olabileceği ile ilgili çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme sürecinde liderliği örgütsel performans üzerinde etkisinde örgütsel yeniliğin nasıl bir etkisinin olduğunu araştırma konusu yapan Adam ve arkadaşları (2020), bu konuda bir nicel analiz gerçekleştirmişlerdir. Kullandıkları anket formu Endonezya'nın farklı şehirlerinde yerleşik olan işletmelerde çalışan 320'den fazla üretim çalışanı tarafından doldurulmuş ve bu şekilde istatistiksel veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizlerin sonucuna göre, bir liderin tarzının yenilik ve örgütsel öğrenme üzerinde örgüte olumlu ve önemli etkilerinin olduğunu ve devamında örgütsel yenilik ve örgütsel öğrenmelerinde örgüt performansı üzerinde olumlu ve önemli ölçüde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Uluslararası literatürde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarını inceledikten sonra ulusal literatürde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın devam eden kısmında ulusal literatürde bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Çakır ve Yükseltürk (2010) tarafından yapılan çalışmada, bilgi toplumunda meydana gelen gelişmeler ve bu gelişmeler sebebiyle ortaya çıkan üç temel kavram "öğrenen organizasyonlar", "bilgi ve bilgi yönetimi" ve "e-öğrenme kavramlarının tanımları, süreçleri ve birbirleri ile olan ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada, ulusal ve

uluslararası çalışmalar araştırılarak bu kavramları içeren teorik bir çözümlmeye gidilmiştir. Ayrıca, son dönemdeki rekabetçi ortamda organizasyonların varlıklarını ve etkinliklerini sürdürebilmeleri amacıyla bu kavramları sistematik ve devamlı surette hayata geçirmelerinin önemine de değinilmiştir. Sonuç olarak bakıldığında, 21. Yüzyılda gelişen, değışen ve rekabetin her geçen gün arttığı bilgi toplumunda, örgütlerin daha başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla öğrenen organizasyon olma yolunda çaba göstermesi gerekmektedir. Çalışmada, bu yolda en önemli destekleyicilerin bilgi yönetimi ve e-öğrenme olduğu belirtilmiştir.

Kıngır ve Mesci'nin (2007) hazırladıkları çalışmada, öğrenen organizasyon kavramının tarihsel gelişimi, tanımı ve özellikleri gibi kavramlara değinilmiştir. Devamında örgütler için öğrenmenin ve öğrenen organizasyon olmanın önemine dikkat çekilmiştir. Öğrenen organizasyonların sahip oldukları özelliklerin önemine vurgu yapılarak öğrenen organizasyon disiplinleri ve örgütsel öğrenmenin belli başlı öğrenme düzeyleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Avcı ve Küçükusta'nın (2009) konaklama işletmelerine yönelik olarak yürüttükleri çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini incelemek ve analiz etmektir. Çalışmanın kapsamına Çeşme'de yerleşik olan 5 adet beş yıldızlı otel dahil edilmiş, literatür taramasının ardından örneklemeden elde edilen veriler SPSS 13.0 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Öncelikle geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından hipotez testleri regresyon ve korelasyon ilişkileri analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde öğrenmenin üç boyutu birbirleri ile ilişkilidir, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, örgütsel öğrenme ve işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır.

Özdevecioğlu ve Biçkes (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada öncelikle örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramları ve bu kavramlar arasında gerçekleşen ilişki üzerinde durulmuştur. Çalışmanın devamında ise belirtilen değişkenlerle ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular aktarılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde bir

araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Gizir (2008) tarafından yürütülen çalışmada, eğitim planlamacıları ve eğitim yöneticilerinin örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramlarının önemine dikkatlerini çekmeyi hedeflemiş ve ayrıca bu konuda bir temel bakış açısı belirlemek temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, çalışmada örgüt kültürünün temel öğeleri olan artifaktlar, değerler ve inançlar ve temel sayılılar ile örgütsel öğrenmenin düzeyleri olan tek, çift ve üç döngülü öğrenme, örgütsel değişimin türleri olan birinci, ikinci ve üçüncü basamak değişim ile karşılıklı olarak ilişkilendirmeleri incelenmiştir.

Demirel ve Kubba'nın (2014) yaptıkları çalışmada, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan üç işletmede çalışanlar analiz kapsamına alınmıştır. Araştırmada, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişki ortaya konularak örgütsel öğrenme kavramının yenilikçilik kavramına olan etkisi belirlenmek istenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik kavramları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmış ve örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Aydoğan ve arkadaşlarının (2011) öğrenen örgütler ile ilgili olarak yürüttükleri çalışma kapsamında, Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde görevli olan 316 çalışandan veri elde edilmiştir. Buradaki amaç, araştırmaya dahil olan çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin değerlendirilebilmesidir. Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilere göre 5 alt boyut oluşturulmuş ve çalışanların en fazla katıldığı alt boyutun "iletişim" alt boyutu, en az katıldığı alt boyut ise "katılımcı karar verme" alt boyutu olmuştur.

Seçilmiş ve arkadaşlarının (2017) turizm sektöründe faaliyet gösteren otel ve yiyecek-içecek işletmelerinin mutfaklarında çalışanlara yönelik olarak yürüttükleri çalışmada, çalışanların örgütsel öğrenme yetenekleri ve yaratıcılık süreci aşamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede Eskişehir'de bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde ve turizm belgeli restoranlarda çalışan toplamda 235 kişiye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, mutfak çalışanlarının örgütsel öğrenme yetenekleri yaratıcılık süreçlerini olumlu etkilemektedir. Özellikle sistem bakış

açısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların yaratıcılıklarını önemli ölçüde etkilemesi sonucu öne çıkan bir sonuçtur.

Kapu ve Aybas'ın (2008) hazırladıkları çalışmada, örgütsel öğrenme yönetimi ve bilgiye dayalı bir model sunulmuştur. Bu modelde işletme stratejisi, yapı, kültür, çevre vs. içeren örgütsel öğrenme çerçevesi ve örgütsel öğrenme ilişkisinin yanında etkili faktörler de dikkate alınmış ve oluşturulan bilgi/öğrenme stratejisi doğrultusunda gerçekleşen örgütsel öğrenme süreci örgütsel performans ilişkisi kuramsal olarak sunulmuştur.

Kaçmaz ve Serinkan (2016), yürüttükleri araştırma kapsamında stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu kapsamda yürütülen araştırma, Denizli il merkezindeki eğitim kurumlarında yapılmıştır. Araştırmanın toplam örneklem sayısı 525 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında “zayıf kuvvette” pozitif yönlü; takım, örgüt ve toplum düzeyinde öğrenmelerle ise “orta kuvvette” pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlardan hareketle, örgütlerin örgütsel öğrenmeye önem vermeleri ve öğrenen bir kurum olmak isteyen eğitim kurumlarının sahip oldukları insan kaynaklarını “stratejik” bir bakış açısı ile ele almaları gerektiği vurgulanmış ve devamında personel yönetimi uygulamalarının terk edilip stratejik İKY uygulamalarına geçmelerinin gerekliliği belirtilmiştir.

Koç'un (2009) örgütsel öğrenmenin tanımı, yakın terimlerle arasındaki ilişki ve ayrımlarını incelediği çalışmasında temel amaç, örgütsel öğrenme teriminin tanımlanmasını sağlamak, benzer terimlerle olan ilişkiler ve ayrımların netleştirilmesini gerçekleştirmek ve yapılan yazın taraması sonucunda, örgütsel öğrenme alanındaki egemen yaklaşım olduğu gözlemlenen davranışsal yaklaşımın ana hatlarıyla tanıtılması hedeflenmiştir. Bu bakış açısı ile örgütsel öğrenmenin gerek kurama gerek sürece yönelik olmasıyla öğrenen örgüt ve bilgi yönetiminden ayrıldığı vurgulanmıştır.

Onağ ve Tepeci (2016) tarafından yürütülen çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma verileri, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini yürüten ve İSO'nun Türkiye'nin en büyük 1000 üreticisi sıralamasında yer alan 6 firmada çalışan 285 orta ve üst kademe yöneticiden elde

edilmiştir. Çalışmanın elde ettiği bulgulara göre, örgütsel öğrenme kabiliyeti örgütsel yenilikçilik aracılığı ile yeni ürün ve işletme performansı üzerinde etkilidir. Ulaşılan bulgular, işletmelerin performans ve yeni ürün performanslarını arttırabilmelerinin yolunu belirterek örgütsel öğrenme kabiliyetinin artan örgütsel yenilikçiliğe bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Soran ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmada, algılanan performans üzerinde etkili olabileceği değerlendirilen insan kaynakları yönetim süreçlerinin ve örgütsel öğrenmenin etkilerini ve örgütsel öğrenmenin, insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisindeki aracılık etkisini incelemektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde, veriler bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren 18 farklı işletmede çalışan, 220 kişiden toplanmıştır. Elde edilen veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçları insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performans üzerinde etkisi bulunduğunu, ayrıca örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde aracılık etkisinin mevcut olduğunu göstermektedir.

#### **4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki konusunda şu ana kadar literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu sebeple, örgütsel öğrenme kavramı ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı incelenirken bu çalışmanın da temel olarak aldığı bazı modelleri değerlendirmek ve aralarındaki ilişkiyi oluşturmak gerekmektedir. Çalışmada, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunu ele alırken Zaugg, Blum ve Thom (2001) tarafından literatüre kazandırılan ve toplamda üç amacı olan modelden yararlanılmıştır. Bu amaçlar; 1- çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, 2- bireysel sorumluluğu geliştirmek için katılımcı yönetim modellerini kullanmak ve 3- uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak olarak sıralanmıştır. Bu amaçlar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kendi işletmesinde uygulamak isteyen bireylere bir yol göstermesi açısından önemli görülen değerlerdir.

Örgütsel öğrenme kavramı da öğrenme düzeyleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Örgütsel öğrenmenin elde edilebilmesi için öncelikle öğrenen bireylere ihtiyaç vardır. Devamında da örgüt üyeleri arasında kesintisiz bir iletişim olan

ve bireysel öğrenmelerin paylaşılabilceği takımlara ihtiyaç vardır. Bu sebeple örgütsel öğrenmenin başarılı bir sonuç oluşturabilmesi için birey, takım ve örgüt basamaklarını takip eden bir öğrenme sistemine ihtiyaç vardır (Avcı vd., 2010: 97). Örgütsel öğrenmenin sahip olduğu düzeylere göre öğrenme girdileri ve çıktıları farklılıklar gösterdiği için sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile olan ilişki düzeylerinde de değişiklikler oluşabilecektir. Bu sebeple bir işletmenin sahip olduğu insan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilir hale getirmek amacıyla ortaya koyduğu süreçlerde örgütsel öğrenmenin farklı düzeylerde katkıları olacaktır.

Zaugg ve arkadaşları (2001) tarafından önerilen modelin ilk amacı olan çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak kavramı, örgütsel öğrenme kapsamında bireysel, takım ve örgüt öğrenmesi düzeyinde incelenebilir. Bu çerçevede çalışanların istihdam edilebilirlik potansiyellerinin artırılması için bireysel öğrenme kullanılabilir. Öğrenme kavramını, “deneyim sonucu potansiyel davranışta meydana gelen görece sürekli bir değişim” (Sayılır, 2001: 230) şeklinde tanımlarsak, bireysel öğrenme ile bireyin istihdam edilebilirliği arasındaki deneyim ilişkisi ortaya çıkacaktır. Bu bakış açısıyla bireylerin öğrenme yoluyla deneyimleri artacak ve daha fazla istihdam edilebilme potansiyelleri de bu sayede gelişme gösterecektir. Bireysel öğrenmenin birey üzerinde, görevlerini yerine getirebilme ya da görevlerini daha iyi bir biçimde yerine getirebilme becerisinin kazanılmasına, bireysel yetenek ve yeterliliklerini arttırarak bireysel performansı da artırmaya katkı sağlamaktadır (Avcı vd., 2010: 97).

Bireysel öğrenme sayesinde gelişen takım halinde öğrenme yapısı da yine sürdürülebilir insan kaynakları bakış açısıyla bireyler sayesinde takımların öğrenmesine imkân vermektedir. Bu öğrenme modelinde bireyler öğrendikleri bilgileri içinde buldukları takım ile paylaşmakta ve takım olarak bilgiler yorumlanarak bir takım anlayışı ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2015: 66). Takım düzeyinde öğrenmenin en önemli katkısı, bireysel düzeyde öğrenilen bilgilerin örgüt düzeyine aktarılmasında bir köprü vazifesi görmesidir. Takım öğrenmesinin sağlanması için çalışanların ortak amaçlar benimsemesi, ortak amaçlar oluşturulması ve takımlar arası iyi diyalogların geliştirilmesi gerekmektedir (İmamoğlu, 2012: 10).

Bireysel ve takım halinde öğrenmenin etkisiyle örgütlerde örgütsel düzeyde bir öğrenme ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin öğrenmesi temelde örgüt üyelerinin öğrenmeleri ile ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme arasında ise takım öğrenmesinin geliştirilmesi sayesinde bir bağlantı

oluşturulmuş olmaktadır. Bu bağlantı örgütün bütün haliyle öğrenmesine yardım etmektedir (Avcı vd., 2010: 100).

Öğrenme düzeyleri olan bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenme temelde bireyin istihdam edilebilirliğini artırmak amacıyla öğrenme kavramı çerçevesinde birey odaklı bir eğitim yapısı geliştirmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile öğrenme arasındaki ilişkide en önemli bağlantı noktası da yaşam boyu öğrenme kavramı olarak düşünülebilir. Yaşam boyu öğrenme kavramı, kökenleri 1960'lı yıllara kadar götürülebilen ve temel amacı geleceğin eğitim sorunlarını çözmek olan bir bakış açısıdır. Yaşam boyu öğrenme kapsamında, bireysel düzeyde kariyer eğitimleri yer almaktadır (Güllüpınar ve Gökalp, 2014: 69).

Zaugg ve arkadaşlarının (2001) hazırladığı modelin ikinci amacı olan bireysel sorumluluğu geliştirmek için katılımcı yönetim modellerini kullanmak yine örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde etkilidir. Bu çerçevede bireysel öğrenme düzeyinde, bireyler elde ettikleri öğrenme çıktıları sayesinde bireysel yönden daha sorumluluk sahibi olabilmektedirler. Öğrenme kavramının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ve bireysel sorumluluk ile ilgili ortak bağlantı noktası işbirliğine dayalı öğrenme modelidir. Bu model, örgütsel öğrenme düzeylerinden bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenme düzeylerinin tamamında kullanılan bir yapı ortaya koymaktadır. İşbirliğine dayalı öğrenmede verimlilik esastır. Öğrenme faaliyeti bir rekabet ortamından ziyade işbirliğine dayalı bir öğrenme yapısı gerektirmektedir. İşbirliğine dayalı öğrenmede öğrenme süreci bireysel hesap verebilirlik ve takım halinde hesap verebilirlik kavramlarının kabul edilmesiyle gelişmektedir. Burada önemli olan işletmenin performansını daimî hale getirebilmek için çalışanların bireyle olarak bazı sorumlulukları alması ve takım olarak bu sorumlulukların kontrol edilmesi süreci işlemektedir (Özer, 2005: 112-115).

Zaugg ve arkadaşlarının (2001) geliştirdiği modelde üçüncü amaç olarak ifade ettikleri uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamaktır. İş-yaşam dengesi, bireyin iş ve aile yaşamında oluşan talep dengesi, iş hayatına yönelik olarak gelişen esneklikleri ve bireyin sahip olduğu rollerin dengesi olarak ifade edilebilmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında bireylerin iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için bireyin ne zaman, nerede ve nasıl çalışacağını kontrol altında tutması gerekmektedir (Polat ve Özdemir, 2017: 348). Bu durumun sağlanabilmesi için bireyin örgütsel düzeyde bir öğrenme platformunun katkısı ile sahip olduğu iş ve yaşam rolleri üzerinde

eğitim alması, çalışanın olaylara karşı bakış açısında farkındalık oluşmasına yol açacaktır.

Sürdürülebilir insan kaynakları ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel öğrenme süreçlerini tamamlayan öğrenen organizasyonların temel amacının insanların dünyada makinelerden daha önce de var olduğunu hatırlatmak olduğu düşünülebilir. Öğrenen organizasyonların temel odak noktası yine insan olduğu için insana verilen değeri ne oranda yüksek olursa üretim de o derece sağlıklı ve verimli olacaktır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin de öğrenen organizasyonlarında vurguladığı “değerli insan” kavramı sayesinde örgütlerin daha verimli ve etkin olabileceği düşünölmüştür. Öğrenen organizasyonlar insanı bir değeri olarak görürler ve bu çerçevede insana ait potansiyellerin belirgin hale gelmesine yönelik büyük katkılar sunarlar. İnsanın sahip olduğu potansiyellerini kullandığı organizasyonlar esnek, yenilikçi ve yeni durumlara kolay uyum sağlayabilen ve kendi kendilerini yenileyebilen organizasyonlardır. Organizasyonların son dönemde artış gösteren yoğun rekabet ortamlarında etkinliklerini sürdürülebilir bir hale getirebilmeleri için rakiplerinden daha çok ve hızlı öğrenmeleri gerekmektedir (Diker, 2007: 16).

Öğrenen organizasyonlar, insana verilen değeri daha da artırmak adına yoğun çalışmalar yürüten şletmeler olarak sürdürülebilirliklerini ve hayatta var olma sürelerini de uzatmak için insan kaynakları uygulamalarının da sürdürülebilirlik doğrultusunda geliştirilmesi gereken organizasyonlardır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve örgüt içi öğrenme yapısı geliştirildiği sürece organizasyonların rekabet avantajı elde edeceği, rakiplerine karşı önemli farklılıklara sahip olacakları ve daha uzun bir ömre sahip olacakları unutulmamalıdır. Örgüt bünyesinde bulunan insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları ile uyumlu hale getirilmesi ve organizasyon üyelerinin sürekli eğitimine odaklanması sonucunda öğrenen organizasyon yapısı oluşacak ve belirlenmiş olan hedeflere ulaşım daha kolay bir hal alacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDEKİ FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve örgütsel öğrenme yazını ile ilgili olarak BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların insan kaynakları bölümü çalışanlarına yönelik olarak yürütülen alan araştırması ile ilgili değerlendirmeler sunulmuştur. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri ve modeli, araştırmanın kapsam ve kısıtlılıklarına ilişkin bilgiler verildikten sonra araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, uygulanan analizler ve araştırmada elde edilen bulgular yer almıştır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerdeki sürdürülebilirlik düşünceleri arttıkça insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine olan ilgi de son yıllarda artış göstermeye ve ilgi çeken bir konu olmaya devam etmektedir. Son on yılda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramına bakıldığında hem uygulamada hem de teoride artan bir ilgi görmüştür. Özellikle insan sürdürülebilirliğinin artırılmasında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır (Aust (Ehnert) vd., 2020: 1). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin işletmeler için kabul edilen önemi sebebiyle bu çalışmanın ana amacı; örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme düzeylerinde ortaya çıkan değişimlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın ana amacı ile bağlantılı olarak bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Bu kapsamda alt amaçlardan birincisi, ulusal bağlamda büyük firmalardaki söz konusu uygulamalarla ilgili mevcut durumu ortaya koymaktır. Alt amaçların bir diğeri, işletmelerdeki örgütsel öğrenme düzeylerinde gerçekleşen değişimlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Alt amaçlardan üçüncüsü ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatüründeki nicel çalışma eksikliğinin azaltılmasına katkı sağlamaktır. Ayrıca çalışmanın alt amaçları kapsamında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları olan “çalışma

koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları” ve “kağıtsız- dijital süreçler” üzerinde örgütsel öğrenme alt boyutları olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, “açık fikirlilik” ve “işletme içi bilgi paylaşımı” alt boyutlarının etkilerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer alt amacı da çalışma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem yılı ve çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerine göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algılarında oluşabilecek değişimlerin tespit edilmesidir.

Araştırmanın önemi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle yakından ilgilidir. Sürdürülebilirlik uygulamaları işletmelerin uzun dönem hayatta kalma stratejilerine büyük katkılar sağlamaktadır. Bu kapsamda örgüt için büyük önemi olduğu belirtilen insan kaynağının, işletmenin uzun ömürlülüğünde büyük etkisi vardır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının işe alım süreci, eğitimi, geliştirme uygulamaları gibi alanlarda sürdürülebilir bir yapıya dönüştürülmesi işletmeye önemli kazanımlar sağlayacaktır. İşletmenin İK faaliyetlerini yürütürken hem işletme performansını düşünmesi hem de rekabet avantajları elde etme odaklı politikalar geliştirmesi insan kaynağının sürdürülebilir bir kaynak olarak değerini her zaman korumasının önemine dikkat çeken en önemli gelişmelerin başında gelmektedir. Özellikle insan kaynağının öneminin arttığı son dönemlerde insan kaynağının sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için örgütlerin çalışmalar yapması gerekliliği ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede işletmelerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelerek kendilerine daha başarılı bir yol haritası belirlemeleri çok önemli bir adım olarak görülmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında, çalışan ve örgüt arasında ortaya çıkan ilişkiye bakıldığında örgütsel öğrenme alanının da önemli ve gerekli bir alan olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için sürekli olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanarak insan kaynağının işletmeye olan katkılarının devamlılığı sağlanmalıdır. Bu çerçevede sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin işletmelerde uygulanma alanına bakıldığında örgütsel öğrenmenin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

Bu çalışmada; İnsan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilirlik ilişkisinin bir etkileşimi olarak ortaya çıkan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, tanımlamalar, tarihsel gelişim ve uygulanabilirlik boyutlarıyla ele alınmıştır. Yapılan nicel analizler

kapsamında örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisi ortaya konulmuştur. Örgütsel öğrenme uygulamalarının, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenmesi yönünde yürütülen bu çalışmada, alan yazında henüz araştırılmamış bir alan olan örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisinde örgütsel öğrenme sayesinde insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği üzerinde bir katkının olma durumu incelenmiştir.

Sürdürülebilir İKY alanında teorik çerçeve tanımlamaları uluslararası ve ulusal yazında yer alsa bile ampirik araştırma yönünden büyük bir eksikliğin olduğu göze çarpmaktadır. Teorik çerçeve ile ilgili olarak belirlenen literatür, ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular ile gelişme gösterecek ve alandaki gelişmenin yönünü yine ampirik çalışmalar belirleyecektir (Ehnert & Harry, 2012). Bu çalışma ülkemiz bağlamında örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisini ortaya koyması bakımından özgünlük kazanmaktadır.

Yürütülen çalışma, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejisi uygulayan işletmelerin örgütsel öğrenme uygulamaları ile oluşturabilecekleri avantajları ortaya koyması, ulusal yazında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili ulaşılabilir kaynak eksikliğinin önüne geçebilmesi ve örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisinin düzeyini görebilme bakımından önemlidir. Elde edilen bulgular kapsamında ortaya konulan bilgilerin; özelde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alan yazınına, genelde ise sürdürülebilirlik kapsamında faaliyetlerde bulunan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Genel olarak çalışmanın önemine bakıldığında, örgütsel öğrenme çıktılarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi bakımından literatüre teorik yönden önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma, ileride aynı ya da benzer konularda çalışmalar yapacak olan araştırmacı, uygulayıcı ve akademisyenlere yönelik yeni çalışma alanları ortaya koymalarında önemli katkılar sağlayabilir.

## **2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırma daha önceden belirlenmiş olan ve aşağıda sıralanan varsayımlar çerçevesinde yürütülmüştür:

- Ankete katılım sağlayan insan kaynakları yönetimi uzmanlarının, çalıştıkları firmaların belirlenen kriterlere uygunluğu sebebiyle ana kütleyi temsil etme özelliğinin yüksek olduğu varsayılmıştır.

- Ankete katılım sağlayan İKY uzmanlarının anket verilerinin içeriğini anlayacak düzeyde eğitime ve bilgi seviyesine sahip oldukları kabul edilmektedir.

- Ankete katılan İKY uzmanlarının sürdürülebilirlik, insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi gibi kavramlara hâkim oldukları varsayılmaktadır.

- Anketlerin uygulandığı fiziksel ortamların, katılımcıları aynı düzeyde etkilediği kabul edilmiştir.

- Araştırmaya katılan katılımcıların anketteki ifadeleri doğru olarak algılayıp, tarafsız bir şekilde yorumladıkları ve içtenlikle gerçeğe uygun bir biçimde cevapladıkları varsayılmıştır.

### **3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan ilki maliyet ve zaman faktöründen ileri gelmektedir. Zaman ve maliyet faktörünün etkisi sebebiyle araştırma sadece BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmalarda çalışan insan kaynakları yönetimi uzmanları ile sınırlı tutulmuştur. Ankete katılım sürecinde de aynı sınırlılıklar gerçekleşmiş olup belirlenen firmalarda yer alan bütün İKY uzmanlarına ulaşılamayarak belirli bir sayıda uzmana ulaşılabilmektedir. Ulaşılan İKY uzmanlarının geri dönüş oranı da ayrı bir sınırlılık olarak düşünülmektedir. Uzmanlara ulaşım sürecinde ortalama 500 uzmana ulaşılmış fakat geri dönüşlere bakıldığında 142 katılımcının geri dönüş yaptığı, diğer katılımcıların ise cevap vermediği görülmüştür. Bu durum da ayrı bir sınırlılık olarak çalışmaya etki etmiştir. Ankete katılım sağlayan katılımcıların hazırlanmış olan ankete ayırdıkları zamanın kısıtlı olmasından dolayı farklı zamanlarda tekrar etme şansı olmaması ve elde edilen verilerin kontrol edilememesi de bir diğer kısıt olarak kabul edilebilir.

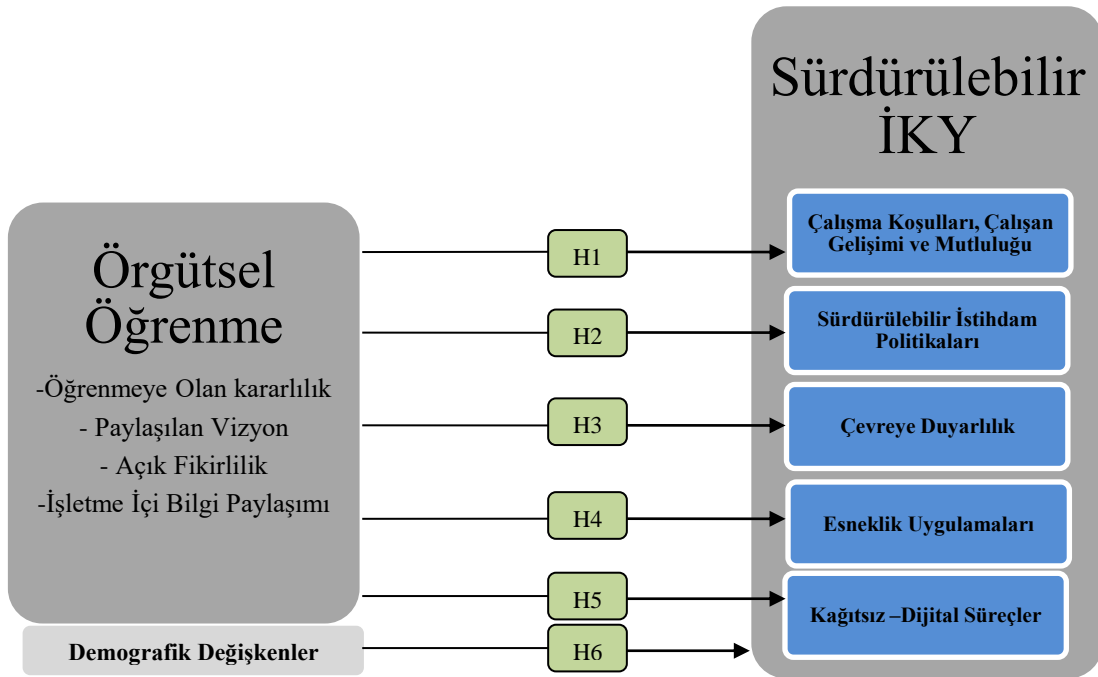
Araştırmanın bir başka sınırlılığını da uygulamanın yapıldığı dönemde gerçekleşen Coronavirüs (Covid-19) pandemisinin olumsuz etkileri oluşturmaktadır. Bu sürecin etkisi ile firmalar uzaktan çalışma modellerine geçmiş ve işyeri ziyareti yapılarak anket verisi elde etmenin önünde büyük bir engel ortaya çıkmıştır. Bu sebeple anket verileri sosyal ağlar vasıtasıyla elde edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı da konunun yeni olması, sürdürülebilir İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmanın literatürde yer almaması ve elde edilen bulguların kıyaslamalarının çok sınırlı gerçekleşmiş olmasıdır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Çalışmanın amacı ve daha önceki bölümlerde özetlenen sürdürülebilir İKY ve örgütsel öğrenme literatürü doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için ampirik bir araştırma tasarlanmış olup bu kapsamda geliştirilen çalışmanın modeli Şekil 14’te gösterilmiştir.

Şekil 14. Araştırmanın Modeli



Şekil 14 incelendiğinde örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir İKY’nin alt boyutları arasında ortaya çıkan etki görülebilir. Bu kapsamda, örgütsel öğrenme alt faktörleri olan “Öğrenmeye olan kararlılık (ÖÖK)”, “Paylaşılan vizyon (PAV)”, “Açık fikirlilik (ACF)” ve “İşletme içi bilgi paylaşımı (İBP)” ile sürdürülebilir İKY’nin alt boyutları olan “Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu (CGM)”, “Sürdürülebilir istihdam politikaları (SİP)”, “Çevreye duyarlılık (CED)”, “Esneklik uygulamaları (ESU)” ve “Kağıtsız-dijital süreçler (KDS)” arasındaki etki model yardımıyla görülebilir.

Oluşturulan model ve çalışmanın amacı çerçevesinde araştırma sorusu “Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi

var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu çerçevedeki çalışmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.

***H<sub>1</sub>***: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

***H<sub>2</sub>***: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilir istihdam politikaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

***H<sub>3</sub>***: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin çevreye duyarlılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

***H<sub>4</sub>***: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin esneklik uygulamaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

***H<sub>5</sub>***: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin kâğıtsız-dijital süreçler alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

***H<sub>6</sub>***: Demografik değişkenlere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı arasında farklılık vardır.

## **5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada benimsenen yöntem pozitivist yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir. Pozitivist yaklaşım, “araştırmanın subjektif değerlendirmelerden ve bireysel yorumlardan arındırılarak toplumsal olguların açıklanabilirliği”ne imkân sağlamaktadır (Coşkun vd., 2017: 69). Bu kapsamda çalışma nicel analiz yöntemleri aracılığıyla yürütülmüştür.

Araştırma modeli bakımından neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırma modelleri arasında yer almaktadır. Neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırma modelleri; “iki ya da daha fazla değişken arasındaki etki, neden sonuç bağlantısını tanımlamayı hedefleyen araştırmalardır.” Bu tip araştırmalarda temel amaç, elde bulunan modelin açıklanmasını ve bu model çerçevesinde oluşan etki sisteminin tahmin edilebilmesini hedeflemektedir (Kurtuluş, 2010: 21). Nedensel ilişkilere yönelik yapılan araştırmalar, bilimsel araştırmaların üst düzeyde etkinliğini simgelemektedir. Bu yöntem bilim üretmeye en yakın verilerin elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Karasar, 2016: 48).

Araştırma; kapsadığı süreye göre anlık (Cross-Sectional) sınıfına girmektedir. Anlık araştırmalar, olgunun belli bir andaki fotoğrafının çekilmesi şeklinde tarif

edilebilir. Anlık araştırmalarda, bu çalışmada olduğu, gibi genellikle anket yöntemi tercih edilmektedir (Coşkun vd., 2017: 74,75).

Araştırmanın amacı doğrultusunda tercih edilen veri toplama yöntemi, birincil veri toplama yöntemleri arasında yer alan anket (survey) yöntemidir. Anket, “birincil kaynaklardan bilgi toplamak için sistematik bir soru formu” olarak tanımlanabilir. Anket kullanmanın temel amacı, araştırmanın araştırdığı problemi zebilmesi ve belirlenen hipotezleri test edebilecek bilgilerin sistematik bir yapıda toplanabilmesi ve saklanabilmesidir (İslamoğlu, 2011: 117). Anket alışmaları sayesinde araştırmacı, araştırma sürecine daha yüksek düzeyde hâkim olmaktadır (Coşkun vd., 2017: 73).

### 5.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2020 yılında BİST Sürdürülebilirlik endeksinde kote olan firmalarda alışan İKY uzmanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan firmaların sayısı 1 Aralık 2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere toplamda 58’dir. Evren ise 58 firmada alışan İKY uzmanlarından oluşmaktadır. Bu firmalarda alışan İKY uzmanlarının sayısı ise gizlilik prensiplerinden dolayı tam olarak belirlenememektedir. Çalışmada evren olarak BİST Sürdürülebilirlik endeksinde kote olan 58 firmada alışan İKY uzmanlarının seçilmesinin ana nedeni sürdürülebilir İKY ve örgütsel öğrenme ile ilgili bilgi, farkındalık ve yetkinlik seviyelerinin yüksek olduğunun düşünülmesidir. Evren oluştırmada kıstas olarak kabul edilen BİST Sürdürülebilirlik endeksi firmaları Tablo 5’te gösterilmiştir.

*Tablo 5. BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar*

<b>Sıra No</b>	<b>Firma İsmi</b>	<b>Sıra No</b>	<b>Firma İsmi</b>
1	Anadolu Efes	30	Kardemir
2	Ak Enerji	31	Logo Yazılım
3	Akbank	32	Migros Ticaret
4	Aksa	33	Netaş Telekom
5	Aksa Enerji	34	Otokar
6	Albaraka Türk	35	Petkim
7	Anadolu Grubu Holding	36	Pegasus
8	Anadolu Hayat Emeklilik	37	Polisan Holding
9	Anel Elektrik	38	Sabancı Holding
10	Arçelik	39	Şişe Cam
11	Aselsan	40	Şekerbank
12	Aygaz	41	Şok Marketler Ticaret
13	Bizim Mağazaları	42	T. halk bankası
14	BRİSA	43	T.S.K.B.
15	Çimsa	44	Tat Gıda
16	Coca Cola İçecek	45	Tav Havalimanları
17	Doğan Holding	46	Tefken Holding
18	Doğuş Otomotiv	47	Tofaş Otomotiv Fabrikası
19	Enerjisa Enerji	48	Tüpraş
20	Enka İnşaat	49	Türk Hava Yolları
21	Ereğli Demir Çelik	50	Türk Telekom
22	Ford Otosan	51	Türk Traktör
23	Garanti Bankası	52	Turkcell
24	Global Yatırım Holding	53	Ülker Bisküvi
25	İş Bankası	54	Vakıflar Bankası
26	İskenderun Demir Çelik	55	Vestel
27	Kerevitaş Gıda	56	Vestel Beyaz Eşya
28	Koç Holding	57	Yapı ve Kredi Bankası
29	Kordsa Teknik Tekstil	58	Zorlu Enerji

Kaynak: <https://www.borsaistanbul.com/files/bist-surdurulebilirlik-endeksi-paylari-aralik2020.pdf>, Erişim tarihi: 01/02/2021.

Tablo 5’te sıralanan firmalarda çalışan insan kaynakları uzmanları bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren içinde bulunan çalışanlara farklı yönlerden ulaşım yöntemleri kullanılmıştır. Ancak sadece bir yöntem geçerli bir sonuç elde edilmesine katkı sağlamıştır. Öncelikle firmalara mail ve müşteri iletişim adreslerinden gerekli bilgiler gönderilip ankete katılım talebi iletilmiştir. Ancak hiçbir firma bu konuda olumlu bir dönüş sağlamamıştır. Ardından telefon ile insan kaynakları birimlerine ulaşılarak durum aktarılmış ve ankete katılım talebi iletilmiş fakat sonuç değişmemiş ve olumlu bir dönüş gerçekleşmemiştir. En son olarak sosyal ağlar üzerinden iletişim kurma yöntemi seçilmiş ve LinkedIn sosyal ağ platformu üzerinden firma ismi ve insan



kaynakları bölümü anahtar kelime olarak aramalar gerçekleştirilerek ulaşmaya karar verilmiştir.

Belirlenen evren içinden örneklem seçimi yapılırken olasılığa dayalı olmayan (önyargılı) örnekleme tekniklerinden biri olan kasti (kararsal) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğe göre, araştırmacının yargıları etkili olur ve örneklem seçimi yapılırken örnekleme dâhil edilecek çalışanların araştırma problemlerine yönelik cevaplara sahip olduğuna inanılır. Bu yöntemde katılımcıların seçimi rastgele olmamaktadır (Coşkun vd., 2017: 149). Örneklem seçimi için uygulamaya geçilerek LinkedIn platformunda firma ve kurumsal kimlik (insan kaynakları uzmanı vb.) temelli aramalar gerçekleştirilmiş ve bu şartları taşıyan çalışanlara LinkedIn üzerinden iletişim kurma isteği gönderilmiştir. İletişim kurma isteğini kabul eden 429 kişiye ilgili anket formu ve katılım ile ilgili bilgileri içeren bir mesaj gönderilmiştir. Anket verilerinin elde edilme süreci 11/2020 tarihi itibariyle başlamış ve 03/2021 tarihine kadar devam ederek 5 ay içinde, ilk kez gönderilen anket katılım talebinin ardından aralıklarla hatırlatma mesajları gönderilerek çalışanların ankete katılımına yönelik istek bildirilmiştir. Bu sürenin sonunda toplamda 142 uzman tarafından ankete katılım sağlanmıştır. 142 anket formuna yönelik olarak yapılan uç değer (outlier) analizleri kapsamında 10 form değerlendirme dışı tutularak toplamda değerlendirmeye 132 anket formu dâhil edilmiştir. Anket formunda katılımcıların hangi firmalarda çalıştıklarına dair bilgi istenmiş ancak çoğu katılımcılar bu bilginin gizli kalmasını istemiştir. Firma isminin açıklanmasına müsaade eden katılımcıların çalıştıkları firmalardan bazıları Arçelik, Çimsa, Doğan holding, Doğu holding, Enerjisa, Logo yazılım, Migros, Şişecam, Tav havalimanları, Turkcell ve Türk Hava yolları olarak sıralanabilir.

## 5.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE VERİ TOPLAMA ARACI

***Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği:*** Bu çalışmada Esen (2018) tarafından geliştirilen “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin amacı, örgütteki sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tanımlayıcı boyutlarını ortaya koymaktır. Esen (2018: 150) tarafından geliştirilen ölçek 11 İKY uzmanı ve 11 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen Delphi tekniği kullanılarak oluşturulmuştur. Delphi tekniği, birden fazla katılımcının katılımı ile gerçekleştirilen ve katılımcılardan aynı konu hakkında veri toplanması amacıyla uygulanan bir yöntemdir (Kurtuluş, 2010: 47). Delphi tekniği sonucunda ortaya çıkan anket veri seti 2017 yılında toplamda 113 işletmede çalışan 131 bireye uygulanmıştır. Çalışmanın

analizlerine bakıldığında Cronbach's Alpha katsayısının 27 madde için 0,92 olduğu tespit edilmiş ve devamında açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anket veri seti, 5 alt faktöre ayrılmıştır. Araştırmacı tarafından isimlendirilen boyutların birincisi “Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu (11 madde),” ikincisi “Sürdürülebilir istihdam politikaları (4 madde)”, üçüncü boyut “Çevreye duyarlılık (3 madde)”, dördüncü boyut “Esneklik Uygulamaları (4 madde)” ve beşinci boyut ise “Kağıtsız-Dijital süreçler (3 madde)” olarak belirlenmiştir. Alt boyutların güvenilirliğine yönelik yürütülen analiz kapsamında Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

*Tablo 6. Sürdürülebilir İKY Veri Setinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği*

<b>Faktör İsmi</b>	<b>Faktördeki Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Değeri (Esen,2018 verileri)</b>
Çalışma Koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu	11	0,82
Sürdürülebilir istihdam politikaları	4	0,61
Çevre duyarlılığı	3	0,60
Esneklik uygulamaları	4	0,71
Kağıtsız-dijital süreçler	3	0,56

Kaynak: (Esen, 2018) çalışmasından elde edilen bilgilere göre tablo haline getirilmiştir.

Tablo 6 verilerine göre ele alınan faktörler kapsamında ölçme aracı araştırmacı tarafından güvenilir bulunmuştur. Verilerin elde edilmesinde Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert ölçeği, Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olan ve sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Bu ölçekte, katılımcının belirtilmiş olan yargılara katılıp katılmama derecesini belirtmesi beklenir. Kategori sayısına bakıldığında 5, 7, 9 ya da 11'li olabilen bu ölçekler yaygın olarak 5'li kategori olarak tercih edilmektedir (Coşkun vd., 2017: 125). Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formu 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış ve 1 “hiç önemli değildir”, 2 “önemli değildir”, 3 “biraz önemlidir”, 4 “önemlidir” ve 5 ise “çok önemlidir” anlamlarına karşılık gelecek şekilde hazırlanmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin ikinci kısmında ise katılımcılardan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumlarında bulunma durumuna ilişkin veriler istenmiş ve “Var”, “Kısmen var”, “Yok” ve “Gelecekte yapılması planlanıyor” şeklinde dört seçenek sunulmuştur.

Sürdürülebilir İKY ölçeğinin devamı niteliğinde olan 7 adet soru, Esen (2018: 162) tarafından geliştirilmiştir ve işletmede sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığı ile ilgili soruları içermektedir. Bu çalışmada, söz edilen maddeler de anket formunda yer almıştır.

**Örgütsel Öğrenme Ölçeği:** BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalarda çalışan İKY uzmanlarının içinde buldukları firmaların örgütsel öğrenme kavramına yönelik bakış açısını belirlemek amacıyla Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve toplamda 17 madde ve 4 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek birçok defa Türkçeye çevrilmiş olup çalışmada kullanılan yapısı, Avcı'nın (2009: 131) hazırladığı çalışma temel alınarak değerlendirilmiştir. Veri toplamak için tasarlanan anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğinde 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 2 “katılmıyorum”, 3 “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 4 “katılıyorum” ve 5 ise “kesinlikle katılıyorum” anlamlarına karşılık gelmektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeğinin 4 alt faktörü bulunmaktadır. Bu faktörlerden birincisi, “öğrenmeye olan kararlılık”, ikincisi “paylaşılan vizyon”, üçüncüsü “açık fikirlilik” ve dördüncüsü de “işletme içi bilgi paylaşımı” olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada örgütsel öğrenme ile ilgili güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Tablo 7’de Calantone vd (2002: 520) ve Avcı (2009: 131) tarafından hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayıları gösterilmektedir.

*Tablo 7. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları*

<b>Faktör İsmi</b>	<b>Faktördeki Madde Sayısı</b>	<b>Calantone vd (2002)</b>	<b>Avcı (2009)</b>
Öğrenmeye Olan Kararlılık	4	0,80	0,91
Paylaşılan Vizyon	4	0,79	0,84
Açık Fikirlilik	4	0,72	0,76
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	5	0,75	0,84

Kaynak: Calantone vd (2002: 520) ve Avcı (2009: 131)’dan elde edilen bilgilerin tablolaştırılmış halidir. Güvenilirlik analizi sonuçları ilgili araştırmacıların kendi buldukları sonuçlardır.

Tablo 7 verilerine göre her iki çalışmada da örgütsel öğrenme alt faktörlerinin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

**Demografik Bilgi Formu:** Anket formunun üçüncü kısmını oluşturan demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, kıdem yılı, unvanı/pozisyonu ve çalıştığı kurum bilgileri yer almaktadır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili maddeler yer almaktadır. Bu kısımda toplamda 27 ifade ve devamında işletmedeki sürdürülebilirlik stratejisi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgileri elde etmek amacıyla 7 soru daha yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel öğrenme ile ilgili 17 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcılar ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı ve 7 sorudan oluşan bir bölüm yer almaktadır.

### 5.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada nicel analiz yöntemleri kullanılarak ölçekler analiz edilmiştir. Bu analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 25 veri analiz programı kullanılmıştır. SPSS istatistiksel analiz programı ile önceki bölümde sunulmuş olan veri setinin ilgili analizler için uygunluğu, ölçeklerle ilgili güvenilirlik analizleri ve geçerlilik analizleri, tanımlayıcı istatistiksel analizler, demografik değişkenlere göre sürdürülebilir İKY algısının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için t testi ve ANOVA testleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla çoklu regresyon analizleri ve hipotez testleri yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle ankete katılım sağlayan İKY uzmanlarının demografik özelliklerine ilişkin farklılıklarının belirlenebilmesi amacıyla frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizin ardından, daha önce belirtilmiş olan ölçekler kapsamında elde edilen verilere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak devamında da sürdürülebilir İKY ölçeği ve örgütsel öğrenme ölçeği verilerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır.

Çalışmanın devamında demografik değişkenlere göre sürdürülebilir İKY algısının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. T testi ve ANOVA testi kapsamında, belirlenmiş olan değişkenlere göre Sürdürülebilir İKY algısında farklılık tespit edilirse kaynağının belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır.

Devamında da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin test edilmesi için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Analizlerde kullanılan verilerin bazılarında kayıp veri olduğu tespit edilmiş ve bu konuda alan yazında uygulanan yöntemlerden olan eksik cevapların bulunduğu değişkene ait mevcut değerlerin ortalamasının alınarak eksik verinin tamamlanması yoluna gidilmiştir (Coşkun vd., 2017: 166). Bu kapsamda sürdürülebilir İKY ölçeğindeki ve Örgütsel Öğrenme ölçeğindeki kayıp verilerin rassal bir dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve elde edilen anlamlılık düzeylerine bakılarak rassal dağıldığına (SİKY ölçeği: ,306, Örgütsel Öğrenme Ölçeği: ,865) karar verilmiştir. Bu bilginin ardından ortalama değerler atanarak kayıp veri probleminin önüne geçilmiştir.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Skewness ve Kurtosis çarpıklık ve basıklık testi yapılarak verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Normallik testi kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili 27 ifade incelendiğinde elde edilen verilere göre Skewness çarpıklık değerlerinin -,550 değeri ile -1,898 değerleri arasında yer aldığı görülmüştür. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinde yer alan aynı ifadelerin Kurtosis basıklık değerleri incelendiğinde, -,056 ile 1,754 değerleri arasında bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Örgütsel öğrenme ile ilgili 17 ifadeden elde edilen verilere göre Skewness çarpıklık değerlerinin -1,375 değeri ile ,644 değerleri arasında dağıldığı görülmüştür. Örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan aynı ifadelerin Kurtosis basıklık değerleri incelendiğinde, -,787 değeri ile 1,415 değerleri arasında dağılım gösterdiği görülmüştür. Ulaşılan bulgular kapsamında, ölçekler incelendiğinde Skewness ve Kurtosis analizlerinin verilerinin -/+2 değerlerinin arasında yer aldığı görülmektedir. Elde edilen bu veriler George ve Mallery'nin (George & Mallery, 2010) çarpıklık ve basıklık değerlerinden elde edilen değerlerin normal dağılmış olarak kabul edilebilmesi için -/+2 aralığında olması gerektiği görüşüne dayanarak değerlendirilmiştir (Ebenehi vd, 2019: 40). Bu değerlendirmeye göre ölçeklerdeki maddelere verilen cevaplar normal dağılım göstermektedir.

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 58 firmada çalışan 132 İKY uzmanından toplanmış olan verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

### 6.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan İKY uzmanlarına ilişkin demografik bulgular Tablo 8’de sunulmaktadır.

*Tablo 8. Araştırmaya Katılan İKY Uzmanlarına İlişkin Demografik Bulgular*

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	<b>68</b>	<b>51,5</b>
	Kadın	61	46,2
	Belirtilmemiş	3	2,3
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	9	6,8
	26-30	45	34,1
	31-35	38	28,8
	36-40	18	13,6
	41-45	13	9,8
	46-50	6	4,5
	51 ve üstü	3	2,3
<b>Eğitim Durumu</b>	Ön Lisans	3	2,3
	Lisans	<b>76</b>	<b>57,6</b>
	Yüksek Lisans	50	37,9
	Doktora	3	2,3
	Belirtilmemiş	3	2,3
<b>Kıdem Yılı</b>	5 yıl ve altı	<b>45</b>	<b>34,1</b>
	6-10 yıl	43	32,6
	11-15 yıl	23	17,4
	16-20 yıl	9	6,8
	21 yıl ve üstü	12	9,1
<b>Bu kurumdaki Çalışma Süreniz</b>	5 yıl ve altı	<b>73</b>	<b>55,3</b>
	6-10 yıl	36	27,3
	11-15 yıl	11	8,3
	16-20 yıl	5	3,8
	21 yıl ve üstü	7	5,3

Tablo 8 verilerine göre analiz kapsamına alınan erkek İKY uzmanlarının kadın İKY uzmanlarından daha fazla olduğu (%51,5) görülmektedir. Katılımcıların çoğunun (%34,1) 26-30 yaş aralığında olduğu, 51 ve üstü uzman sayısının ise en az olduğu (%2,3) görülmüştür. Ankete katılan İKY uzmanlarının %57,6’sı lisans mezunu iken yüksek lisans mezunu oranı da %37,9 olarak görülmektedir. İKY uzmanlarının kıdem yılına ilişkin bölüme bakıldığında katılımcıların %34,1’inin 5 yıldan daha az kıdemli

olduğu görülmektedir. 21 yıldan daha uzun kıdemi olan katılımcı oranı ise %9,1 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresine göre hazırlanan bölümdeki verilere göre, katılımcıların %55,3'ünün 5 yıl ya da daha az süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. 21 yıl ve daha üstü sürelerde aynı kurumda çalışan katılımcı durumuna bakıldığında katılımcıların %5,3'ünün bu şartı sağladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların hangi kurumda çalıştığına yönelik sorulan soruya çoğunluk katılımcı (%62,9) firma isminin gizli kalmasını istemiştir. Firma ismini açıklayan katılımcıların çalıştıkları kurumlar arasında ise Arçelik, Çimsa, Doğan holding, Doğu holding, Enerjisa, Logo yazılım, Migros, Şişecam, Tav havalimanları, Turkcell ve Türk Hava Yolları gibi kurumlar yer almaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların beyanları esas alınarak yapılan sektörel dağılım Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektörel Dağılımı**

Sektör	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Cam	2	1,5	1,5
Enerji	8	6,1	7,6
Finans	10	7,6	15,1
Gıda	10	7,6	22,7
Havacılık	1	0,8	23,5
Hizmet	4	3,0	26,5
Holding	6	4,5	31,0
İnşaat	9	6,8	37,9
Otomotiv	10	7,6	45,4
Perakende	5	3,8	49,2
Teknoloji	17	12,9	62,1
Telekomünikasyon	23	17,4	79,5
Ticaret	1	0,8	80,3
Üretim	17	12,9	93,2
Belirtilmemiş	9	6,8	100,0
Toplam	132	100,0	100,0

Tablo 9'dan elde edilen bulgulara göre katılımcıların %17,4'lük kısmının telekomünikasyon sektöründe, %12,9'luk kısmının üretim ve teknoloji sektörlerinde %7,6'luk kısmının ise otomotiv, gıda ve finans sektörlerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların %30,3'ünün teknoloji ve telekomünikasyon

sektörlerinde çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan 9 katılımcı ise sektör bilgisini paylaşmamıştır.

## 6.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmada kullanılan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin içsel tutarlılıklarına ilişkin bulgular aşağıda gösterilmiştir.

### 6.2.1. Sürdürülebilir İKY Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Güvenilirlik analizi sayesinde “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi” belirlenmektedir. Bir ölçek ne derece güvenilir sonuçlar verirse o ölçekten elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Coşkun vd., 2017: 131). Güvenilirlik, ölçekte yer alan tüm değişkenlerin birbirleri ile tutarlılığını ve iç uyumunu gösteren bir kavramdır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan bütün değişkenlerin varyanslarının genel ölçek toplam varyansına oranlanması sonucu elde edilen bir katsayıdır. Cronbach alfa katsayısı 0 (sıfır) ile 1 (bir) arasında bir değere sahiptir. Cronbach alfa katsayısının %70 ve üzeri olması beklenmektedir (Kurtuluş, 2010, s. 184).

Araştırma kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti amacıyla toplamda 27 madde için iç tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen Cronbach alfa güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.



*Tablo 10. Sürdürülebilir İKY Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler*

Alt Boyutlar	Alt Faktör Cronbach Alfa	Alt Faktör Aritmetik Ortalama	No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Çevreye Duyarlılık	,676	4,15	S1	4,16	,863
			S3	4,08	1,034
			S5	4,19	,857
Kağıtsız-Dijital Süreçler	,638	4,70	S2	4,74	,468
			S4	4,56	,619
			S6	4,79	,404
Esneklik Uygulamaları	,680	4,37	S7	4,04	,881
			S8	4,52	,609
			S16	4,56	,631
Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	,777	4,70	S17	4,35	,742
			S9	4,66	,503
			S10	4,69	,537
			S11	4,71	,501
			S12	4,80	,392
			S13	4,64	,567
			S18	4,64	,590
			S19	4,62	,543
			S20	4,76	,442
			S21	4,84	,367
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	,683	4,52	S22	4,83	,374
			S24	4,53	,609
			S23	4,75	,451
			S25	4,08	,899
			S26	4,55	,630
Genel Değerler			S27	4,69	,502
			S14	4,25	,935
			S15	4,58	,617
		Madde Sayısı	Cronbach Alfa		
		27	,856		

Tablo 10’da sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinde yer alan 27 maddenin güvenilirlik katsayıları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tablo 10’da verilen bilgilere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinde bulunan 27 maddeye yönelik olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin bir bütün olarak Cronbach Alfa değerinin ,856 olarak bulunduğu görülmüştür. Cronbach alfa değeri olası tüm ikiye ayırma kombinasyonlarının sonucunda ortaya çıkacak olan ikiye ayırma katsayılarının ortalamasını gösteren bir değerdir. Bu değer, 0

ile 1 arasında değerler alabilir ve en az 0.7 olması istenen bir sonuçtur. Ancak inceleme türünde yapılan çalışmalarda bu değerin 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de belirtilmektedir (Coşkun vd., 2017: 133). Cronbach Alfa değeri 0 ile 0,40 arasında güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında güvenilir ve 0,80 ile 1,00 arasında ise yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu bağlamda Tablo 10 verilerine göre ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir.

Tablo 10'da yer alan alt faktörlere ilişkin güvenilirlik analizleri sonucunda Kağıtsız-Dijital Süreçler (,638), evreye duyarlılık (,676), esneklik uygulamaları (,680), sürdürülebilir istihdam politikaları (,683) ve çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutunun güvenilirlik katsayısının ise (,777) olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler çerçevesinde alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu grlmştir.

Tablo 10'dan elde edilen bulgulara göre, çalışmaya katılan katılımcıların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algıları kıyaslandığında katılımcıların en önemli gördüğü maddeler, ortalama değerler kapsamında incelenmiştir. Bu inceleme sonuçlarına göre en yüksek düzeyde öneme sahip olan maddeler, S21 (alışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması,  $\bar{x}=4,84$ ), S22 (alışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi,  $\bar{x}=4,83$ ), S12 (alışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması,  $\bar{x}=4,80$ ), S6 (Eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılması,  $\bar{x}=4,79$ ), M20 (alışanların alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması,  $\bar{x}=4,76$ ), S23 (alışanların İş-yaşam dengesine (kariyer ve aile arasındaki uyum) nem verilmesi,  $\bar{x}=4,75$ ) ve S2 (İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi,  $\bar{x}=4,74$ ) olarak sıralanabilir. Buna göre çalışanların iş güvenliği, sağlığı, yaşam kalitesi, kariyer gelişimleri, rahat çalışma ortamları ve dijital süreçlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tanımlanması açısından daha öncelikli konular olduğu görülmektedir.

Tablo 10'da verilen bilgilere göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tanımlanması açısından en düşük düzeyde önemli görülen maddeler ise S7 (İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi,  $\bar{x}=4,04$ ), S25 (alışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması,  $\bar{x}=4,08$ ), S3 (İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi,  $\bar{x}=4,08$ ) ve S5 (alışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması,  $\bar{x}=4,19$ ) olarak sıralanabilir. Bu bilgilere göre, iş

görüşme saatleri, emeklilik sonrası uyumlaştırma süreçleri, işletmeye ulaşım ve çevresel konulardaki duyarlılık gibi konular sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için öncelikli konular arasında yer almamaktadır.

Tablo 10 verilerine göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini tanımlaması açısından en önemli boyutların sırasıyla, “Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu” ( $\bar{x}=4,70$ ), “Kağıtsız-Dijital Süreçler” ( $\bar{x}=4,70$ ), “Sürdürülebilir İstihdam Politikaları” ( $\bar{x}=4,52$ ), “Esneklik Uygulamaları” ( $\bar{x}=4,37$ ) ve “Çevreye Duyarlılık” ( $\bar{x}=4,15$ ) oldukları tespit edilmiştir.

Ankete katılım sağlayan katılımcıların çalıştıkları kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik ifadelerin varlığı ve yokluğu ile ilgili vermiş oldukları yanıtlar Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarının İşletmelerdeki Varlık Durumlarına İlişkin Bulgular**

Maddeler		Gelecekte Yapılması Planlanıyor		Kısmen Var		Var		Yok		Belirtilmemiş	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çevreye Duyarlılık	S1		0,0	56	42,4	51	38,6	25	18,9	0	0,0
	S3	2	1,5	32	24,2	70	53,0	26	19,7	2	1,5
	S5	1	0,8	51	38,6	42	31,8	35	26,5	3	2,3
Kağıtsız-Dijital Süreçler	S2	2	1,5	23	17,4	104	78,8	0	0,0	3	2,3
	S4		0,0	22	16,7	107	81,1	1	0,8	2	1,5
	S6	1	0,8	20	15,2	108	81,8	1	0,8	2	1,5
Esneklik Uygulamaları	S7	1	0,8	61	46,2	52	39,4	16	12,1	2	1,5
	S8	1	0,8	49	37,1	70	53,0	10	7,6	2	1,5
	S16		0,0	40	30,3	75	56,8	15	11,4	2	1,5
	S17		0,0	49	37,1	60	45,5	21	15,9	2	1,5
Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	S9	1	0,8	28	21,2	88	66,7	13	9,8	2	1,5
	S10		0,0	30	22,7	96	72,7	4	3,0	2	1,5
	S11		0,0	56	42,4	65	49,2	9	6,8	2	1,5
	S12	1	0,8	40	30,3	81	61,4	8	6,1	2	1,5
	S13	1	0,8	37	28,0	76	57,6	16	12,1	2	1,5
	S18		0,0	31	23,5	87	65,9	12	9,1	2	1,5
	S19	1	0,8	40	30,3	70	53,0	19	14,4	2	1,5
	S20		0,0	37	28,0	81	61,4	12	9,1	2	1,5
	S21		0,0	17	12,9	113	85,6		0,0	2	1,5
	S22		0,0	32	24,2	91	68,9	7	5,3	2	1,5
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	S23	1	0,8	53	40,2	60	45,5	16	12,1	2	1,5
	S25	5	3,8	35	26,5	28	21,2	61	46,2	3	2,3
	S26	1	0,8	46	34,8	71	53,8	11	8,3	3	2,3
	S27	1	0,8	41	31,1	83	62,9	4	3,0	3	2,3
	S14	1	0,8	35	26,5	52	39,4	41	31,1	3	2,3
	S15		0,0	33	25,0	91	68,9	6	4,5	2	1,5

Tablo 11’de yer alan bulgulara göre katılımcıların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalıştıkları kurumlarda varlığı ile ilgili ifadelerle yönelik bilgiler görülmektedir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kurumlarda var olduğunu ifade ettikleri maddeler, sırasıyla; S21 (Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması, %85,6), S6 (Eğitim materyallerine dijital ortamdaki ulaşılması, %81,8), S4 (İş görüşmeleri için telekonferans yönteminin bir alternatif olarak sunulması, %81,1), ve S2 (İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi, %78,8) olarak bulunmuştur. Bu maddeler incelendiğinde, katılımcıların firmalarında sürdürülebilir

insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak iş güvenliği ve dijitalleşme konularında yer alan uygulamaların var olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumda olmadığını ifade ettikleri maddeler ise, S25 (Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması, %46,2), S14(Çevreye ya da topluma gönüllü katkı sağlayan çalışanlara özendirici kolaylıkların (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, terfi, puan) sağlanması, %31,1) ve S5 (Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması, %26,5) olarak sıralanabilir. Bu verilere göre, katılımcıların çalıştıkları kurumlarda, emeklilik planlarına ilişkin uygulamalar, çevre ve topluma yönelik özendirici kolaylıklar, çevresel konularda duyarlılık düzeyinin sorgulanması ve çevreye duyarlılık ile ilgili kriterlerin iş tanımlarında yer alması konularına değinilmediği ifade edilmiştir.

Tablo 11'den elde edilen bulgulara göre katılımcıların kurumlarında kısmen olduğunu ifade ettiği maddeler sırasıyla; S7 (İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi, %46,2), S11 (Çalışanlara kararlara katılma (çalışma düzenini, hedeflerini belirleme vb. ) imkânların verilmesi, %42,4), S1 (İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması, %42,4), S23 (Çalışanların İş-yaşam dengesine ( kariyer ve aile arasındaki uyum) önem verilmesi, %40,2) ve S24 (Çalışanları mutlu etmeye yönelik uygulamaların (sosyal/sportif faaliyetler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, sürpriz ikramlar, sağlık danışma hattı vb.) olması, %39,4) olarak sıralanmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda gelecekte yapılması planlanan madde ise, S25 (Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması, %3,8) maddesidir. Bu maddeye göre, kurumlar gelecekte emeklilik sonrası hayat için bazı uyum çalışmaları planlamaktadır.

Çalışmaya katılım sağlayan katılımcılara çalıştıkları kurumda sürdürülebilirlik stratejileri ile sürdürülebilir İKY stratejilerinin varlığı ve uygulama süreçlerinde insan kaynakları biriminin katkısı ve bu katkının önemsenme düzeyi ile ilgili sorular sorulmuştur. Yapılan çalışma kapsamında elde edilen bulgular Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12. Sürdürülebilirlik Stratejisi ile Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Varlığı, İKY'nin Katkısı ve Bu Katkının Önemsiz Düzeyine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Madde	Seçenekler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>1. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisi var mıdır?</b>	Belirtilmemiş	2	1,5	1,5	1,5
	Var	126	95,5	95,5	97,0
	Yok	4	3,0	3,0	100,0
	Toplam	132	100,0	100,0	
<b>2. Kurumunuzda "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi" stratejisi var mıdır?</b>	Belirtilmemiş	3	2,3	2,3	2,3
	Var	114	86,4	86,4	88,6
	Yok	15	11,4	11,4	100,0
	Toplam	132	100,0	100,0	
<b>3. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY birimi ne düzeyde katkı sağlamaktadır?</b>	Belirtilmemiş	4	3,0	3,0	3,0
	Her aşamada katkı sağlamaktadır	78	59,1	59,1	62,1
	Kısmi olarak katkı sağlamaktadır.	43	32,6	32,6	94,7
	Katkı sağlamaktadır.	7	5,3	5,3	100,0
	Toplam	132	100,0	100,0	
	Belirtilmemiş	6	4,5	4,5	4,5
<b>4. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında, insan kaynakları biriminin verdiği desteğe yönelik olarak üst yönetimin bakış açısı sizce nedir?</b>	Üst yönetim İKY'nin desteğini çok önemsemektedir	54	40,9	40,9	45,5
	Üst yönetim İKY'nin desteğini önemsemektedir	50	37,9	37,9	83,4
	Üst yönetim İKY'nin desteğini kısmen önemsemektedir	19	14,4	14,4	97,8
	Üst yönetim İKY'nin desteğini önemsememektedir	2	1,5	1,5	99,2
	Üst yönetim İKY'nin desteğini hiç önemsememektedir	1	0,8	0,8	100,0
	Toplam	132	100,0	100,0	

Tablo 12'de sunulan bilgilere göre katılımcıların kurumlarındaki sürdürülebilirlik stratejisi ile ilgili sorulan soruya katılımcıların çoğunluğu (%95,5) kurumunda sürdürülebilirlik stratejisinin olduğunu beyan etmiştir. Aynı şekilde kurumdaki sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığı ile ilgili soruya katılımcıların %86,4'ü kurumlarında sürdürülebilir İKY stratejisinin var olduğunu bildirmişlerdir.

Tablo 12 verilerine göre kurumlarda uygulanan sürdürülebilirlik stratejisinde İKY biriminin ne düzeyde katkı sağladığına ilişkin soruya katılımcıların %59,1'i her aşamada katkı sağladığını beyan ederken katılımcıların %32,6'u ise katkının kısmi düzeyde olduğu yönünde fikir beyan etmişlerdir. Bu sonuç kurumlarda yürütülen sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında İKY biriminin önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 12'de yer alan ve katılımcıların kurumlarında sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında insan kaynakları biriminin verdiği desteğe yönelik olarak üst yönetimin bakış açısının sorulduğu soruya katılımcıların %37,9'u üst yönetimin İKY biriminin desteğini önemseydiğini, %40,9'u üst yönetimin İKY biriminin desteğini çok önemseydiğini belirtmektedir. Üst yönetimin İKY biriminin desteğini kısmen desteklediğini belirten katılımcıların oranı ise %14,4 olarak bulunmuştur.

Kurumları sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönlendiren itici ve kısıtlayıcı güçlere ilişkin yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici ve Kısıtlayıcı Güçlere İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>İtici Güçler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Çevreye duyarlılık	82	63,56
Eko-verimlilik	57	44,18
Kamuoyu baskıları	21	16,27
Rekabet	59	45,73
<b>Kurum stratejileri</b>	<b>101</b>	<b>78,29</b>
<b>Yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek</b>	<b>86</b>	<b>66,66</b>
Topluma duyarlılık	80	62,01
Çalışan beklentilerine duyarlılık	68	52,71
İtibar kazanma isteği	58	44,96
Reklam/Halkla ilişkiler	27	20,93
Üst yönetimin liderliği	63	48,83
<b>Kısıtlayıcı Güçler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bilgi eksikliği	52	40,31
<b>Maliyet</b>	<b>62</b>	<b>48,06</b>
Yetişmiş İ.K. Eksikliği	41	31,78
<b>Zaman kısıtı</b>	<b>60</b>	<b>46,51</b>
Uygulama zorluğu	52	40,31
Üst yönetimin yetersiz desteği	31	24,03
İ.K'nin yetersiz desteği	19	14,72

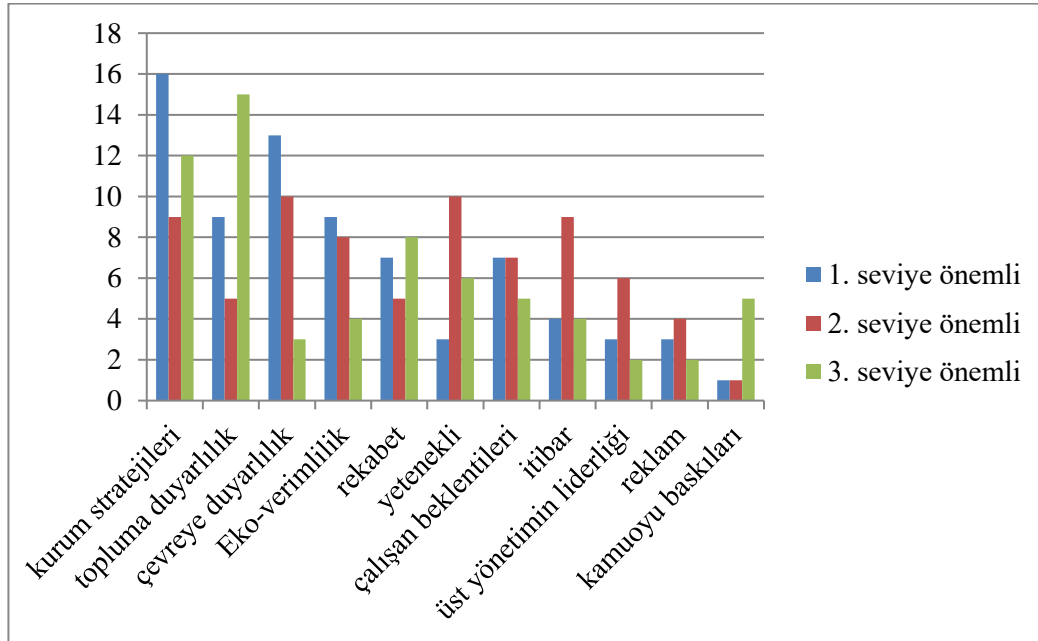
Tablo 13'te yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların birçoğunun (%78,29) sürdürülebilir İKY'nin itici gücü olarak "kurum stratejileri" seçeneğini seçtiği

görülmektedir. Bu seçeneğin yanında %66,6 oranında ikinci seçilen seçenek ise “yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek” seçeneği olduğu görülmektedir. Katılımcıların seçtikleri diğer seçenekler ise sırasıyla; “çevreye duyarlılık” (%63,56), “topluma duyarlılık” (62,01), “çalışan beklentilerine duyarlılık” (%52,71), “üst yönetimin liderliği” (%48,83), “rekabet” (%45,73), “itibar kazanma isteği” (%44,96) ve “eko-verimlilik” (%44,18) ve “reklam/halkla İlişkiler” (%20,93) şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 12’de sürdürülebilir İKY’nin önünde engel teşkil eden kısıtlayıcı güçlerin en önemlileri %48,06 oranında “maliyet” ve %46,51 oranında “zaman kısıtı”dır. Devamında seçilen seçenekler ise sırasıyla; “bilgi eksikliği” (%40,31), “Uygulama zorluğu” (%40,31), “yetişmiş İK eksikliği” (%31,78), “üst yönetimin yetersiz desteği” (%24,03) ve “İK’nin yetersiz desteği” (%14,72) olarak sıralanmaktadır.

Çalışmaya katılan İKY uzmanlarından kurumlarındaki sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında itici güç olarak kabul edilen değerlerin ilk üç tanesinin önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen verilere ilişkin bulgular Şekil 15’de yer almaktadır.

**Şekil 15. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması**



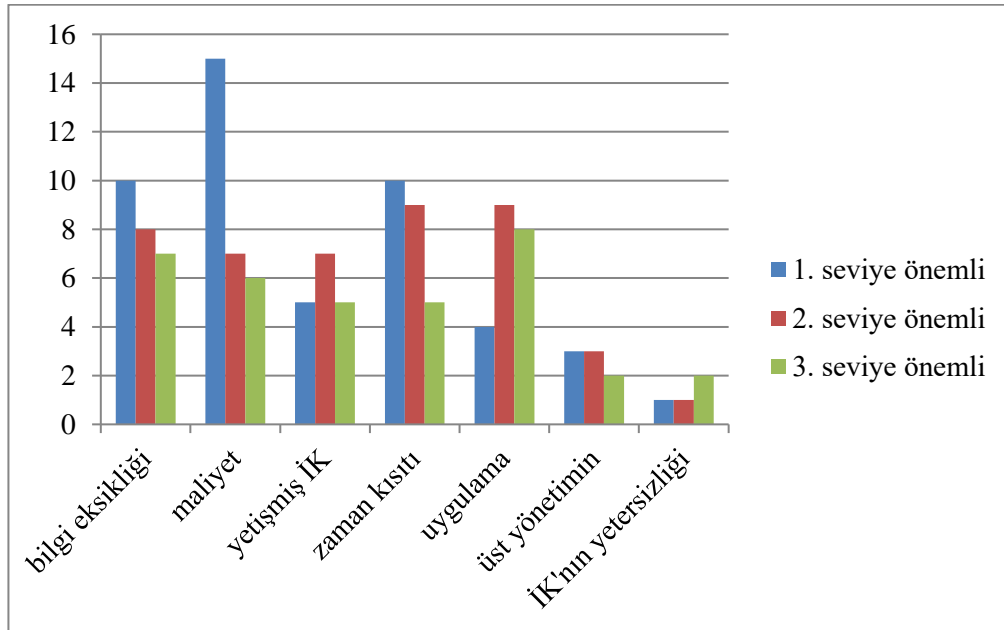
Şekil 15’de görülebileceği gibi kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında itici güç olarak kabul edilen değerlerin önem sıralamasına göre 1. seviyede kurum stratejileri (N=16), çevreye duyarlılık (N=13), topluma duyarlılık(N=9) ve eko-verimlilik (N=9) güçleri gelmektedir. Aynı değerlerin 2. seviye



önemli olarak belirtilen değerler; çevreye duyarlılık (N=10), yeteneklilik (N=10), kurum stratejileri (N=9) ve itibar (N=9) değerleri yer almaktadır. Yapılan değerlendirmede 3. seviye önem derecesine sahip olarak kodlanan değerler ise topluma duyarlılık (N=15), kurum stratejileri (N=12) ve rekabet (N=8) olarak sıralanmıştır. Genel olarak itici güçler değerlendirildiğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kurum stratejileri (N=37), topluma duyarlılık (N=29), çevreye duyarlılık (N=26) ve ekoverimlilik (N=21) değerlerinin çok önemli düzeylerde etkili güçler olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan İKY uzmanlarından kurumlarındaki sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kısıtlayıcı güç olarak kabul edilen ilk üç değeri önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen verilere ilişkin bulgular Şekil 16'da yer almaktadır.

**Şekil 16.** Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan Kısıtlayıcı Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması



Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumlarda karşılaştığı kısıtlayıcı güçlerin önem sırasına göre tespiti Şekil 16'da yer almaktadır. Bu çerçevede kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine karşı en önemli kısıtlayıcı gücün maliyet (N=15), bilgi eksikliği (N=10) ve zaman kısıtı (N=10) olduğu görülmektedir. İkinci düzey önem seviyesinde zaman kısıtı (N=9), uygulama (N=9) ve yetişmiş İK eksikliği (N=7) ile karşılaşılmaktadır. Katılımcıların üçüncü önemli değer olarak ifade ettikleri güçler ise uygulama (N=8), bilgi eksikliği (N=7) ve maliyet (N=6) olarak belirtilmiştir. Bu analiz kapsamında en yüksek düzeyde kısıtlayıcı gücü olan

değerler maliyet (N=28), bilgi eksikliği (N=25) ve zaman kısıtı (N=24) olarak ifade edilmiştir. Bu bilgiler ışığında kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli kısıtlayıcıları uygulama işlemlerinin yüksek maliyetlerde yürütülebilecek bir yapı arz etmesi, kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi düzeyinin yetersizliği ve uygulamanın uzun dönemli çalışmaları barındırması olarak sıralanabilmektedir.

### 6.2.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Güvenlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında Örgütsel Öğrenme ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti amacıyla toplamda 17 madde için tanımlayıcı istatistiksel analizler ve iç tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen Cronbach Alfa güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 14’te gösterilmiştir.

*Tablo 14. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi*

Alt Faktörler	Cronbach Alfa	$\bar{x}$	No	$\bar{x}$	Ss
Öğrenmeye Olan Kararlılık	,845	4.35	1	4,24	,794
			2	4,41	,650
			3	4,43	,770
			4	4,36	,699
			5	4,22	,805
Paylaşılan Vizyon	,925	4.05	6	4,06	,955
			7	4,03	,916
			8	3,91	1,019
			9	4,19	,804
Açık Fikirlilik	,889	4.12	10	4,06	,906
			11	4,10	,789
			12	4,20	,846
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	,870	4.14	13	4,11	,943
			14	4,14	,905
			15	4,06	,889
			16	4,26	,685
			17	3,57	1,424
Genel Değerler			Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
			17		,934

Tablo 14’te Örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan 17 maddenin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve ölçek güvenilirliğini görebilmek amacıyla Cronbach Alfa değerleri verilmiştir. Tablo 14’te verilen bilgilere göre Örgütsel Öğrenme ölçeğinde bulunan 17 maddeye yönelik olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu

ölçeğin bir bütün olarak Cronbach Alfa değerinin ,934 olduğu görülmüştür. Tablo 14'te yer alan verilere göre ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir.

Tablo 14 verilerine göre alt faktörlere yönelik olarak yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik düzeyi analizine göre Öğrenmeye olan kararlılık (,845), paylaşılan vizyon (925), açık fikirlilik (,889) ve İşletme içi bilgi paylaşımı (,870) alt faktörleri yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

Tablo 14'ten elde edilen verilere göre, katılımcıların seçimine göre örgütsel öğrenme ile ilgili en yüksek algı düzeyi sırasıyla; işletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir,  $\bar{x}= 4,43$ , işletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir,  $\bar{x}= 4,41$  ve işletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir,  $\bar{x}= 4,36$  maddeleridir. Devamında en yüksek oranda ortalamaya sahip olan ifadeler, işletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız,  $\bar{x}= 4,26$  ve işletmemizin rekabet avantajı yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir,  $\bar{x}= 4,24$  olarak sıralanmaktadır.

Tablo 14 verilerine göre katılımcıların örgütsel öğrenmeye yönelik algılarında en düşük oranda olan ifadeler; Biz deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız,  $\bar{x}= 3,57$  ve Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir,  $\bar{x}= 3,91$  olarak sıralanabilir. Buna göre, katılımcılar deneyimlerini paylaşmak için çaba sarf ettiklerini ve örgütün geleceğine yönelik kararlara katılım sağladıklarını göstermektedir.

Tablo 14'te yer alan ve alt faktörlere yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına göre en yüksek oranda aritmetik ortalamaya sahip olan faktör “Öğrenmeye Olan Kararlılık” ( $\bar{x}= 4,35$ ) olarak tespit edilmiş, devamında “İşletme İçi Bilgi Paylaşımı” ( $\bar{x}= 4,14$ ) faktörü belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların öğrenmeye olan kararlılıkları daha yüksek bir algı düzeyine sahiptir.

### 6.3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkilerin durumlarını görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi “hem bağımsız değişkenler arasında hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren” bir analiz türüdür (İslamoğlu, 2011: 259). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi

bir değeri alabilmektedir (Kurtuluş, 2010: 181). Katsayı 1 olduğu zaman iki değişken arasında tam bir ilişki var demektir. Eğer korelasyon katsayısı 0 ise değişkenler arasında herhangi bir ilişki yoktur. Korelasyon katsayısı negatif ya da pozitif olabilmektedir. Değişkenler arası ilişkide, bir değişken artarken diğer değişken azalıyorsa negatif ilişki vardır. Değişkenlerden biri artış gösterirken diğeri de artış gösteriyorsa pozitif ilişki vardır (Tokol, 2010: 120). Korelasyonun gücü içinde bulunduğu aralık değere göre yorumlanabilmektedir. Cohen'e (1962: 152) göre, değerin 0.10 ile 0.29 arasında olduğu durumlarda zayıf, 0.30-0.49 arasında ise orta ve 0.50-1.00 aralığında ise yüksek korelasyon katsayısı gücüne sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Korelasyon yapılırken farklı türden hesaplamalar yapılabilmektedir. Bu türler; Pearson, Kendall's Tau-b ve Spearman korelasyonları olarak sıralanabilir. Pearson korelasyonu parametrik testlerdendir ve en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir. Spearman korelasyonuna bakıldığında ise sıralama seviyesinde ölçümlere uygulandığı görülmektedir (Coşkun vd., 2017: 238). Bu çalışmada örneklem normal dağıldığı için parametrik testler arasında yer alan Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonrası elde edilen bulgular Tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15. Sürdürülebilir İnsan kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki**

	Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Çalışan Koşulları; Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	4,71	,2787	1								
2	Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	4,52	,4617	,649**	1							
3	Çevreye Duyarlılık	4,14	,7182	,218*	,370**	1						
4	Esneklik Uygulamaları	4,37	,5173	,438**	,313**	,190*	1					
5	Kağıtsız-Dijital Süreçler	4,70	,3848	,283**	,263**	,316**	,368**	1				
6	Öğrenmeye Olan Kararlılık	4,36	,6033	,159	,140	,241**	,180*	,072	1			
7	Paylaşılan Vizyon	4,05	,8373	,076	0,04	-,025	,096	,025	,678**	1		
8	Açık Fikirlilik	4,12	,7676	,019	-,001	,013	,120	-,065	,641**	,823**	1	
9	İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	4,14	,7306	,199*	,105	,117	,117	,000	,694**	,798**	,809**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Tablo 15 incelendiğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu ile örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarından olan işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu arasında düşük seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r= 0.19$ ,  $p= 0.02$ ). Bu verilerden hareketle işletmedeki çalışanların gelişimi ve mutluluğu ile işletme içi bilgi paylaşımı arasında zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Ancak, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından

öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 15 incelendiğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan istihdam politikaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarından olan öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutları ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç istihdam politikaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarının hiç birisinin ilişkisinin olmadığı sonucunu göstermektedir.

Tablo 15’de sunulan bilgilere göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan çevreye duyarlılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında düşük seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,241, p = 0.005$ ). Bu çerçevede işletmedeki uygulanan esneklik yönelimli uygulamalar ile çalışanların öğrenmeye yönelik kararlılıkları arasında zayıf bir ilişki vardır. Ancak, çevreye duyarlılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 15’den elde edilen bulgulara göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan esneklik uygulamaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında düşük seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r = 0,180, p = 0.03$ ). Bu çerçevede işletmedeki uygulanan esneklik yönelimli uygulamalar ile çalışanların öğrenmeye yönelik kararlılıkları arasında zayıf bir ilişki vardır. Aynı tablo incelendiğinde, esneklik uygulamaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 15 verilerine göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan kağıtsız-dijital süreçler alt boyutu ile örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarından olan öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutları ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç istihdam politikaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarının hiç birisinin ilişkisinin olmadığı sonucunu göstermektedir.

## 6.4. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırma kapsamında birincil kaynaklardan elde edilen veriler SPSS 25 istatistik analiz programı ile çözümlenmiştir. Bu işlem çerçevesinde öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda veri setinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığına yönelik olarak Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Devamında ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve regresyon analizinin varsayımları arasında yer alan çoklu doğrusallık probleminin var olup olmadığına yönelik olarak Varyans Artış Faktörü (VIF) analizi hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hipotez testlerine yönelik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik olarak yapılan bir analiz türüdür (İslamoğlu, 2011: 260). Doğrusal bir regresyon denklemi  $Y = a + bX$  şeklindedir. Burada X bağımlı değişkeni, Y ise bağımsız değişkeni simgelemektedir. Analiz basit ya da çoklu regresyon analizi şeklinde gerçekleştirilebilir (Tokol, 2010: 122). Bu çalışmada çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon analizi modelidir. Bu tip regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklamaya çalışmaktadırlar (Coşkun vd., 2017: 247).

### 6.4.1. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusallık Probleminin Değerlendirilmesi

Değişkenler arasındaki çoklu doğrusallık sorununun olup olmadığı regresyon analizine ilişkin önemli varsayımlardan biridir. Çoklu doğrusallık, değişkenler arasındaki varyansı olduğundan daha yüksek gösterebilir. Bu durum regresyon analizinde önemli bir sorun oluşturur. Bu durumun tespiti için Variance Inflation Factor- Varyans Artış Faktörü -(VIF) yaygın olarak kullanılmaktadır. VIF bir regresyon modelinde değişkenler arasındaki çoklu bağlantı noktalarının tahmin hassasiyeti üzerindeki etkilerini ölçmektedir. Çoklu doğrusallık probleminin tespitinde genel kabule göre VIF değerinin 10'un altında olması çoklu doğrusallık problemi olmadığını göstermektedir (Robinson & Schumacker, 2009: 7). Yapılan analiz kapsamında araştırmada yer alan değişkenlere yönelik tolerans ve VIF değerleri incelenmiş ve

değişkenler açısından çoklu doğrusallık probleminin olmadığı görülmüştür. Yapılan analizden elde edilen sonuçlar Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16. Çoklu Doğrusallık Testi**

	Bağımlı Değişkenler									
	Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu		Sürdürülebilir İstihdam Politikaları		Çevreye Duyarlılık		Esneklik Uygulamaları		Kağıtsız-Dijital Sistemler	
Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF
Öğrenmeye Olan Kararlılık	0,474	2,109	0,474	2,109	0,474	2,109	0,474	2,109	0,474	2,109
Paylaşılan Vizyon	0,258	3,875	0,258	3,875	0,258	3,875	0,258	3,875	0,258	3,875
Açık Fikirlilik	0,258	3,877	0,258	3,877	0,258	3,877	0,258	3,877	0,258	3,877
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	0,266	3,753	0,266	3,753	0,266	3,753	0,266	3,753	0,266	3,753

Tablo 16 incelendiğinde çalışma kapsamındaki değişkenlere yönelik çoklu doğrusallık problemi ile ilgili değerler yer almaktadır. Değişkenlere ilişkin VIF değerlerinin 2,109 ile 3,877 değerlerinin arasında kaldığı ve hiçbir değer 10’un üzerinde olmadığı görülmüş ve bu sebeple çoklu doğrusallık probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 6.4.2. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu Faktörü Üzerindeki Etkisi

Örgütsel öğrenmenin sahip olduğu dört alt faktör olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, açık fikirlilik”, ve “işletme içi bilgi paylaşımı” alt faktörlerinin, bağımlı değişken olan ve sürdürülebilir İKY’nin bir alt faktörü olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” faktörü üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 17’de gösterilmektedir.



**Tablo 17. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	4,376	0,175		25,064	0,000
Öğrenmeye Olan Kararlılık	0,055	0,056	0,119	0,972	0,333
Paylaşılan Vizyon	-0,024	0,055	-0,071	-0,429	0,669
Açık Fikirliklik	<b>-0,145</b>	<b>0,060</b>	<b>-0,400</b>	<b>-2,417</b>	<b>0,017</b>
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	<b>0,189</b>	<b>0,062</b>	<b>0,496</b>	<b>3,049</b>	<b>0,003</b>
R2	,104				
Düzeltilmiş R2	,076				
F	3,694				
					,007

\*p<0,05 \*\*p<0,01 Bağımlı Değişken: Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu

Regresyon analizi kapsamında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğuna yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, (F= 3,694,  $p < .01$ ), ve bağımlı değişkendeki varyansın %0,104'ünün (*düzeltilmiş*  $R^2 = ,076$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre işletme içi bilgi paylaşımı, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir,  $\beta = .496$ ,  $p < 0.05$ . Aynı tabloya göre, açık fikirliklik değişkeni, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu değişkenini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir,  $\beta = -.400$ ,  $p < 0.05$ .

Tablo 17'de verilen bilgilere göre, öğrenmeye olan kararlılık değişkeni, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunu anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .119$ ,  $p > .05$ . Aynı şekilde paylaşılan vizyon değişkeni, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunu anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.071$ ,  $p > .05$ .

Regresyon analizi bulgularına göre, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunu işletme içi bilgi paylaşımı alt faktörü pozitif yönde etkilerken açık fikirliklik alt faktörü negatif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte öğrenmeye olan kararlılık ve paylaşılan vizyon alt faktörleri çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt faktörünü etkilememektedir.

Kurulan regresyon modeline göre çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunda gerçekleşen değişimin %0,07'sini söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

Özetle Tablo 17’de yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt faktörü üzerinde etkisi olan değişkenler işletme içi bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik alt faktörleri iken etkilemeyen değişkenler ise öğrenmeye olan kararlılık ve paylaşılan vizyon alt faktörleridir. Bu bulgulara göre **H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

#### 6.4.3. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Sürdürülebilir İstihdam Politikaları Faktörü Üzerindeki Etkisi

Örgütsel öğrenme bağımsız değişkeninin alt faktörleri olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, açık fikirlilik”, ve “işletme içi bilgi paylaşımı” faktörlerinin, bağımlı değişken olan ve sürdürülebilir İKY’nin bir alt faktörü olan “Sürdürülebilir İstihdam Politikaları” faktörü üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 18’de yer almaktadır.

*Tablo 18. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Sürdürülebilir İstihdam Politikaları Üzerindeki Etkisi*

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	4,033	0,297		13,592	0,000
Öğrenmeye Olan Kararlılık	0,157	0,096	0,205	1,637	0,104
Paylaşılan Vizyon	-0,106	0,094	-0,192	-1,135	0,259
Açık Fikirlilik	-0,120	0,102	-0,199	-1,172	0,243
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	0,175	0,105	0,278	1,663	0,099
R2	,057				
Düzeltilmiş R2	,028				
F	1,931				,109

\*p<0,05 \*\*p<0,01 Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir İstihdam Politikaları

Regresyon analizi kapsamında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğuna yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, (F= 1,931,  $p>.01$ ), bulunamamıştır. Bu çerçevede hiçbir bağımsız değişken sürdürülebilir istihdam politikaları bağımlı değişkeni üzerinde etkili değildir.

Elde edilen değerler ise şu şekildedir. Tablo 18’de verilen bilgilere göre, İşletme içi bilgi paylaşımı değişkeni de sürdürülebilir istihdam politikaları değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .278$ ,  $p > .05$ . Aynı şekilde öğrenmeye olan kararlılık

değişkeni, sürdürülebilir istihdam politikalarını anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .205$ ,  $p > .05$ . Açık fikirlilik değişkeni, sürdürülebilir istihdam politikalarını anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.199$ ,  $p > .05$ . paylaşılan vizyon değişkeni, sürdürülebilir istihdam politikalarını anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.192$ ,  $p > .05$

Tablo 18’de yer alan regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel öğrenme alt boyutlarından hiçbiri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan sürdürülebilir istihdam politikaları faktörünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilememektedir. Bu bulgulara göre **H2 hipotezi desteklenmemiştir**.

#### 6.4.4. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Çevreye Duyarlılık Faktörü Üzerindeki Etkisi

Örgütsel öğrenme bağımsız değişkenine ait alt faktörler olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, açık fikirlilik”, ve “işletme içi bilgi paylaşımı” faktörlerinin, bağımlı değişken olan ve sürdürülebilir İKY’nin bir alt faktörü olan “Çevreye Duyarlılık” faktörü üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 19’da yer almaktadır.

*Tablo 19. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Çevreye Duyarlılık Üzerindeki Etkisi*

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,824	0,441		6,408	0,000
Öğrenmeye Olan Kararlılık	<b>0,508</b>	<b>0,142</b>	<b>0,426</b>	<b>3,571</b>	<b>0,001</b>
Paylaşılan Vizyon	- <b>0,354</b>	<b>0,139</b>	<b>-0,413</b>	<b>-2,551</b>	<b>0,012</b>
Açık Fikirlilik	- 0,115	0,151	-0,123	-0,759	0,449
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	0,246	0,157	0,250	1,569	0,119
R2	,141				
Düzeltilmiş R2	,114				
F	5,218				,001

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  Bağımlı Değişken: Çevreye Duyarlılık

Regresyon analizi kapsamında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğuna yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, (F=

5,218,  $p < .01$ ), ve bağımlı değişkendeki varyansın %0.114'ünün (*düzeltilmiş*  $R^2 = .114$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre öğrenmeye olan kararlılık, çevreye duyarlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir,  $\beta = .426$ ,  $p = .001$ . Aynı tabloya bakıldığında, paylaşılan vizyon bağımsız değişkeninin çevreye duyarlılık bağımlı değişkenini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.  $\beta = -.413$ ,  $p < .05$ ,

Tablo 19'da yer alan bilgilere göre, Açık fikirlilik değişkeni çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.123$ ,  $p > .05$ . Aynı tabloya bakıldığında işletme içi bilgi paylaşımı değişkeni çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .250$ ,  $p > .05$ .

Regresyon analizi bulgularına göre, çevreye duyarlılık alt faktörünü öğrenmeye olan kararlılık alt faktörü pozitif yönde ve paylaşılan vizyon alt faktörü ise negatif yönde etki etmektedir. Bununla birlikte İşletme içi bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik alt faktörleri çevreye duyarlılık alt faktörünü etkilememektedir.

Kurulan regresyon modeline göre çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunda gerçekleşen değişimin %0.114'ünü söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

Özetle analiz sonuçlarına bakıldığında çevreye duyarlılık alt faktörü üzerinde etkisi olan değişkenler öğrenmeye olan kararlılık ve paylaşılan vizyon alt faktörleri iken etkilemeyen değişkenler ise işletme içi bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik alt faktörleridir. Bu bulgulara göre **H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

#### **6.4.5. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Esneklik Uygulamaları Faktörü Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel öğrenme bağımsız değişkenine ait alt faktörler olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, açık fikirlilik”, ve “işletme içi bilgi paylaşımı” faktörlerinin, bağımlı değişken olan ve sürdürülebilir İKY'nin bir alt faktörü olan “Esneklik Uygulamaları” faktörü üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Esneklik Uygulamaları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata			
(Sabit)	3,672	0,336		10,918	0,000
Öğrenmeye Olan Kararlılık	0,172	0,109	0,201	1,589	0,115
Paylaşılan Vizyon	-0,062	0,106	-0,100	-0,584	0,560
Açık Fikirlilik	0,053	0,116	0,079	0,459	0,647
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	-0,004	0,120	-0,006	-0,035	0,972
R2	,035				
Düzeltilmiş R2	,005				
F	1,160				,332

\*p<0,05 \*\*p<0,01 Bağımlı Değişken: Esneklik Uygulamaları

Regresyon analizi kapsamında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğuna yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, (F= 1,160,  $p > .01$ ), bulunamamıştır. Bu çerçevede hiçbir bağımsız değişken esneklik uygulamaları bağımlı değişkeni üzerinde etkili değildir.

Tablo 20’de yer alan bilgilere göre, öğrenmeye olan kararlılık değişkeni, çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .201$ ,  $p > .05$ . Aynı şekilde paylaşılan vizyon değişkeni, çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.100$ ,  $p > .05$ . Açık fikirlilik değişkeni, çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .079$ ,  $p > .005$ . işletme içi bilgi paylaşımı değişkeni de çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.006$ ,  $p > .005$ .

Regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel öğrenme alt boyutlarından hiçbiri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan esneklik uygulamaları faktörünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilememektedir. Bu bulgulara göre **H4 hipotezi desteklenmemiştir.**

#### 6.4.6. Örgütsel Öğrenme Alt Faktörlerinin Kağıtsız-Dijital Süreçler Faktörü Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Öğrenme bağımsız değişkenine ait alt faktörler olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, açık fikirlilik”, ve “işletme içi bilgi paylaşımı” faktörlerinin, bağımlı değişken olan ve sürdürülebilir İKY’nin bir alt faktörü olan

“Kağıtsız-Dijital Süreçler” faktörü üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kağıtsız-Dijital Süreçler Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	T değeri	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata			
(Sabit)	4,590	0,250		18,343	0,000
Öğrenmeye Olan Kararlılık	0,093	0,081	0,146	1,155	0,250
Paylaşılan Vizyon	0,078	0,079	0,170	0,993	0,322
Açık Fikirlilik	-0,154	0,086	-0,308	-1,793	0,075
İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	0,006	0,089	0,011	0,065	0,948
R2	,035				
Düzeltilmiş R2	,004				
F	1,143				,339

\*p<0,05 \*\*p<0,01 Bağımlı Değişken: Kağıtsız-Dijital Süreçler

Regresyon analizi kapsamında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğuna yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, (F= 1,143,  $p>.01$ ), bulunamamıştır. Bu çerçevede hiçbir bağımsız değişken sürdürülebilir istihdam politikaları bağımlı değişkeni üzerinde etkili değildir.

Tablo 21’de yer alan bilgilere göre, öğrenmeye olan kararlılık değişkeni, çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .146$ ,  $p > .05$ . Aynı şekilde paylaşılan vizyon değişkeni, çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .170$ ,  $p > .05$ . Açık fikirlilik değişkeni, çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = -.308$ ,  $p > .005$ . İşletme içi bilgi paylaşımı değişkeni de çevreye duyarlılık değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir,  $\beta = .011$ ,  $p > .005$ .

Regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel öğrenme alt boyutlarından hiçbiri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan kağıtsız-dijital süreçler faktörünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilememektedir. Bu bulgulara göre **H5 hipotezi desteklenmemiştir.**

## 6.5. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGISI ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ANALİZİ

Araştırma kapsamında yer alan İKY uzmanlarının, çalışmanın bağımlı değişkenine yönelik algılarında, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda toplamda iki grup değer alabilen değişkenler için bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen değişkenler için de tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) analizleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığa neden olan grubun tespiti için Post Hoc analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin arasındaki farklılığın belirlenmesinde p anlamlılık değerleri esas alınmış ve  $p < 0,05$  olarak bulunan sonuçlar istatistiksel olarak farklı kabul edilmiştir.

### 6.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar

Cinsiyet değişkeni yönünden çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları, çevreye duyarlılık, esneklik uygulamaları ve kâğıtsız-dijital süreçler değişkenlerinde farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak bağımsız örneklem t testi analizleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 22’de sunulmuştur.

*Tablo 22. Cinsiyet Yönünden t Testi Sonuçları*

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Standart Sapma	Standart hata	t	p
Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu	Kadın	68	4,712	0,2775	0,0336	,457	,649
	Erkek	61	4,689	0,2853	0,0365		
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Kadın	68	4,483	0,5275	0,0640	-1,065	,289
	Erkek	61	4,569	0,3823	0,0490		
Çevreye Duyarlılık	Kadın	68	4,103	0,6723	0,0815	-,797	,427
	Erkek	61	4,203	0,7605	0,0974		
Esneklik Uygulamaları	Kadın	68	4,313	0,5605	0,0680	-1,343	,182
	Erkek	61	4,436	0,4715	0,0604		
Kağıtsız-Dijital Süreçler	Kadın	68	4,706	0,3843	0,0466	-,063	,650
	Erkek	61	4,710	0,3522	0,0451		

Cinsiyet değişkeni açısından bağımlı değişkenlerde farklılık olup olmadığının tespitine yönelik olarak yapılan analizler kapsamında yapılan t testinde cinsiyet yönünden hiçbir bağımlı değişkenin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutları olan

çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları, çevreye duyarlılık, esneklik uygulamaları ve kağıtsız- dijital süreçler alt boyutlarında cinsiyet yönünden herhangi bir farklılık yoktur ( $p>0.05$ ).

### **6.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar**

Yaş değişkeni açısından çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları, çevreye duyarlılık, esneklik uygulamaları ve kağıtsız-dijital süreçler değişkenlerinde farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 23'te sunulmuştur.



**Tablo 23. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Değişken	Yaş	N	$\bar{x}$	Standart Sapma	Standart hata	F	p
Çalışan koşulları , çalışan gelişimi ve mutluluğu	25 yaş ve altı	9	4,626	0,3131	0,1044	,933	,474
	26-30	45	4,712	0,2528	0,0377		
	31-35	38	4,748	0,3059	0,0496		
	36-40	18	4,695	0,2566	0,0605		
	41-45	13	4,636	0,2434	0,0675		
	46-50	6	4,803	0,3959	0,1616		
	51-55	3	4,455	0,1818	0,1050		
	Toplam	132	4,705	0,2787	0,0243		
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	25 yaş ve altı	9	4,361	0,4167	0,1389	1,035	,406
	26-30	45	4,517	0,4597	0,0685		
	31-35	38	4,589	0,4730	0,0767		
	36-40	18	4,373	0,5015	0,1182		
	41-45	13	4,481	0,4617	0,1280		
	46-50	6	4,792	0,3900	0,1592		
	51-55	3	4,667	0,1443	0,0833		
	Toplam	132	4,520	0,4617	0,0402		
Çevreye Duyarlılık	25 yaş ve altı	9	3,667	0,7265	0,2422	1,509	,181
	26-30	45	4,126	0,7223	0,1077		
	31-35	38	4,254	0,7571	0,1228		
	36-40	18	4,022	0,7364	0,1736		
	41-45	13	4,103	0,5830	0,1617		
	46-50	6	4,667	0,5164	0,2108		
	51-55	3	4,333	0,0000	0,0000		
	Toplam	132	4,145	0,7182	0,0625		
Esneklik Uygulamaları	25 yaş ve altı	9	4,194	0,6346	0,2115	2,368	,034
	26-30	45	4,339	0,5144	0,0767		
	31-35	38	4,513	0,4826	0,0783		
	36-40	18	4,213	0,4645	0,1095		
	41-45	13	4,481	0,4013	0,1113		
	46-50	6	4,625	0,6847	0,2795		
	51-55	3	3,667	0,1443	0,0833		
	Toplam	132	4,374	0,5173	0,0450		
Kağıtsız-Dijital Süreçler	25 yaş ve altı	9	4,704	0,2003	0,0668	2,658	,018
	26-30	45	4,644	0,4404	0,0656		
	31-35	38	4,860	0,2277	0,0369		
	36-40	18	4,462	0,5126	0,1208		
	41-45	13	4,744	0,3640	0,1009		
	46-50	6	4,778	0,2722	0,1111		
	51-55	3	4,667	0,0000	0,0000		
	Toplam	132	4,702	0,3848	0,0335		

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Analiz kapsamına alınan İKY uzmanlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi kapsamında bağımlı değişkenler arasında yer alan esneklik uygulamaları ( $p=,034$ ) ve kağıtsız-dijital süreçler ( $p=,018$ ) değişkenlerinde yaşa göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Ortaya çıkan bu farklılığın yaş grupları değişkeni açısından hangi gruptan kaynaklandığının nedenini bulmak amacıyla Post-Hoc analizi kapsamında yer alan LSD testi yapılmıştır. Yapılan LSD testinin sonuçları Tablo 24’te bulunmaktadır.

**Tablo 24.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Kâğıtsız-Dijital Süreçler Değişkenine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Değişken	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık	
Esneklik Uygulamaları	26-30	-,672	,026	
	31-35	-,846	,006	
	41-45	-,814	,013	
	46-50	-,958	,008	
	31-35	36-40	,300	,038
Kâğıtsız-Dijital Süreçler	31-35	36-40	,398	,005

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Tablo 24’te bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt faktörü olan esneklik uygulamaları faktörü kapsamında, katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmada, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 36-40 yaş aralığında yer alan katılımcılar arasında ayrıca 51-55 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 26-30, 31-35, 41-45 ve 46-50 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcıların esneklik uygulamaları algılarının, 36-40 yaş aralığında ( $I-J=,300$ ,  $p=,038$ ) yer alan katılımcılara oranla daha az olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre 51-55 yaş aralığında yer alan katılımcıların esneklik uygulamaları algılarının, 26-30 yaş aralığına göre ( $I-J=-,672$ ,  $p=,026$ ), 31-35 yaş aralığına göre ( $I-J=-,846$ ,  $p=,026$ ), 41-45 yaş aralığına göre ( $I-J=-,814$ ,  $p=,013$ ) ve 46-50 yaş aralığına göre ( $I-J=-,958$ ,  $p=,008$ ) daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 24’te bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt faktörü olan kâğıtsız-dijital süreçler faktörü kapsamında, katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmada, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 36-40 yaş aralığında yer alan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcıların kâğıtsız-dijital

süreçlere olan algılarının, 36-40 yaş aralığında (I-J= ,398 p=,005) yer alan katımcılara oranla daha az olduğu görülmektedir.

### 6.5.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar

Eğitim düzeyi değişkeni açısından çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları, çevreye duyarlılık, esneklik uygulamaları ve kâğıtsız-dijital süreçler değişkenlerinde farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 25’de sunulmuştur.

*Tablo 25. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	Yaş	N	$\bar{x}$	Standart Sapma	Standart hata	F	p
Çalışma koşulları , çalışan gelişimi ve mutluluğu	Doktora	3	4,788	0,2288	0,1321	1,780	,154
	Lisans	76	4,732	0,2676	0,0307		
	Ön Lisans	3	4,394	0,1389	0,0802		
	Yüksek Lisans	50	4,677	0,2946	0,0417		
	Toplam	132	4,705	0,2787	0,0243		
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Doktora	3	4,750	0,2500	0,1443	,892	,447
	Lisans	76	4,561	0,4580	0,0525		
	Ön Lisans	3	4,500	0,4330	0,2500		
	Yüksek Lisans	50	4,444	0,4763	0,0674		
	Toplam	132	4,520	0,4617	0,0402		
Çevreye Duyarlılık	Doktora	3	4,333	0,3333	0,1925	,153	,928
	Lisans	76	4,167	0,6852	0,0786		
	Ön Lisans	3	4,111	0,7698	0,4444		
	Yüksek Lisans	50	4,101	0,7917	0,1120		
	Toplam	132	4,145	0,7182	0,0625		
Esneklik Uygulamaları	Doktora	3	4,417	0,8036	0,4640	1,155	,330
	Lisans	76	4,345	0,5066	0,0581		
	Ön Lisans	3	3,917	0,7217	0,4167		
	Yüksek Lisans	50	4,442	0,5060	0,0716		
	Toplam	132	4,374	0,5173	0,0450		
Kağıtsız-Dijital Süreçler	Doktora	3	4,778	0,3849	0,2222	2,736	<b>,046</b>
	Lisans	76	4,693	0,3991	0,0458		
	Ön Lisans	3	4,111	0,5092	0,2940		
	Yüksek Lisans	50	4,746	0,3339	0,0472		
	Toplam	132	4,702	0,3848	0,0335		

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Analiz kapsamına alınan İKY uzmanlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi kapsamında bağımlı değişkenler arasında yer alan kağıtsız-dijital süreçler ( $p=,046$ ) değişkeninde eğitim durumlarına göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Ortaya çıkan bu farklılığın eğitimi düzeyi değişkeni açısından hangi gruptan kaynaklandığının nedenini bulmak amacıyla Post-Hoc analizi kapsamında yer alan LSD testi yapılmıştır. Yapılan LSD testinin sonuçları Tablo 26’da bulunmaktadır.

**Tablo 26.** Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kâğıtsız-Dijital Süreçler Değişkenine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Değişken	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık
Kâğıtsız-Dijital Süreçler	Ön Lisans	Doktora	,032
		Lisans	,010
	Yüksek Lisans		,005

Tablo 26’da bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt faktörü olan kâğıtsız-dijital süreçler faktörü kapsamında, katılımcıların eğitim düzeylerine göre yapılan karşılaştırmada, ön lisans mezunu olan katılımcılar ile doktora, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, ön lisans mezunu olan katılımcıların kağıtsız-dijital süreçlere yönelik algılarının, doktora mezunu olanlara göre ( $I-J=-,666$ ,  $p=,032$ ), lisans mezunu olanlara göre ( $I-J=-,581$ ,  $p=,010$ ) ve yüksek lisans mezunu olanlara göre ( $I-J=-,635$ ,  $p=,005$ ) daha fazla olduğu görülmektedir.

#### 6.5.4. Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar

Kıdem yılı değişkeni açısından çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları, çevreye duyarlılık, esneklik uygulamaları ve kâğıtsız-dijital süreçler değişkenlerine verilen cevaplar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 27’de sunulmuştur.

**Tablo 27. Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Değişken	Yaş	N	$\bar{x}$	Standart Sapma	Standart hata	F	p
Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu	5 yıl ve altı	45	4,733	0,2879	0,0429	,303	,876
	6-10 yıl	43	4,714	0,2582	0,0394		
	11-15 yıl	23	4,666	0,2904	0,0605		
	16-20 yıl	9	4,667	0,2875	0,0958		
	21 yıl ve üstü	12	4,674	0,3184	0,0919		
	Toplam	132	4,705	0,2787	0,0243		
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	5 yıl ve altı	45	4,522	0,4821	0,0719	,505	,732
	6-10 yıl	43	4,529	0,4571	0,0697		
	11-15 yıl	23	4,493	0,4623	0,0964		
	16-20 yıl	9	4,361	0,5017	0,1672		
	21 yıl ve üstü	12	4,646	0,4006	0,1157		
	Toplam	132	4,520	0,4617	0,0402		
Çevreye Duyarlılık	5 yıl ve altı	45	4,141	0,7334	0,1093	,753	,558
	6-10 yıl	43	4,078	0,7795	0,1189		
	11-15 yıl	23	4,090	0,7260	0,1514		
	16-20 yıl	9	4,186	0,6472	0,2157		
	21 yıl ve üstü	12	4,472	0,4134	0,1193		
	Toplam	132	4,145	0,7182	0,0625		
Esneklik Uygulamaları	5 yıl ve altı	45	4,289	0,5665	0,0844	,985	,418
	6-10 yıl	43	4,494	0,4677	0,0713		
	11-15 yıl	23	4,330	0,4790	0,0999		
	16-20 yıl	9	4,417	0,3750	0,1250		
	21 yıl ve üstü	12	4,313	0,6407	0,1850		
	Toplam	132	4,374	0,5173	0,0450		
Kağıtsız-Dijital Süreçler	5 yıl ve altı	45	4,667	0,3624	0,0540	1,469	,216
	6-10 yıl	43	4,767	0,4212	0,0642		
	11-15 yıl	23	4,564	0,4313	0,0899		
	16-20 yıl	9	4,778	0,2887	0,0962		
	21 yıl ve üstü	12	4,806	0,2229	0,0643		
	Toplam	132	4,702	0,3848	0,0335		

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Analiz kapsamına alınan İKY uzmanlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların kıdem yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi kapsamında bağımlı değişkenler arasında yer alan hiçbir değişkende ( $p>,05$ ) kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuç kıdem yılı değişkeni farklılıklarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarını algılamada herhangi bir farklılığa sebep olmadığını göstermektedir.

### 6.5.5. Çalıştığı Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarındaki Farklılıklar

Çalıştığı kurumdaki Kıdem yılı değişkeni açısından çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları, çevreye duyarlılık, esneklik uygulamaları ve kâğıtsız-dijital süreçler değişkenlerine verilen cevaplar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28.** Çalıştığı Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	$\bar{x}$	Standart Sapma	Standart hata	F	p
Çalışma koşulları , çalışan gelişimi ve mutluluğu	5 yıl ve altı	73	4,736	0,2737	0,0320	,647	,630
	6-10 yıl	36	4,685	0,2805	0,0467		
	11-15 yıl	11	4,645	0,3555	0,1072		
	16-20 yıl	5	4,600	0,2371	0,1060		
	21 yıl ve üstü	7	4,649	0,2372	0,0897		
	Toplam	132	4,705	0,2787	0,0243		
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	5 yıl ve altı	73	4,515	0,4658	0,0545	,778	,541
	6-10 yıl	36	4,534	0,4426	0,0738		
	11-15 yıl	11	4,455	0,6207	0,1871		
	16-20 yıl	5	4,300	0,4108	0,1837		
	21 yıl ve üstü	7	4,750	0,2041	0,0772		
	Toplam	132	4,520	0,4617	0,0402		
Çevreye Duyarlılık	5 yıl ve altı	73	4,187	0,7349	0,0860	,439	,780
	6-10 yıl	36	4,094	0,7541	0,1257		
	11-15 yıl	11	4,000	0,8165	0,2462		
	16-20 yıl	5	3,935	0,4335	0,1939		
	21 yıl ve üstü	7	4,333	0,2722	0,1029		
	Toplam	132	4,145	0,7182	0,0625		
Esneklik Uygulamaları	5 yıl ve altı	73	4,404	0,5379	0,0630	,435	,783
	6-10 yıl	36	4,363	0,4831	0,0805		
	11-15 yıl	11	4,386	0,6261	0,1888		
	16-20 yıl	5	4,300	0,2739	0,1225		
	21 yıl ve üstü	7	4,143	0,4756	0,1798		
	Toplam	132	4,374	0,5173	0,0450		
Kağıtsız-Dijital Süreçler	5 yıl ve altı	73	4,767	0,3272	0,0383	1,547	,193
	6-10 yıl	36	4,583	0,5186	0,0864		
	11-15 yıl	11	4,636	0,3146	0,0949		
	16-20 yıl	5	4,667	0,2357	0,1054		
	21 yıl ve üstü	7	4,762	0,1627	0,0615		
	Toplam	132	4,702	0,3848	0,0335		

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Analiz kapsamına alınan İKY uzmanlarının verdikleri yanıtların bağımlı değişkenler üzerinde çalışılan kuruma göre kıdem yılı değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi kapsamında bağımlı değişkenler arasında yer alan hiçbir değişkende ( $p>,05$ ) çalışılan kuruma göre kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuç çalışılan kuruma göre kıdem yılı değişkeninin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarını algılama da herhangi bir farklılığa yol açmadığını göstermektedir.

Yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizleri kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve çalışılan kurumdaki kıdem yılı değişkenlerinin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarını algılamada farklılığa yol açıp açmadığı incelenmiştir. Yapılan analizlere göre yaş değişkeninin esneklik uygulamaları alt faktörünü ( $p= ,034$ ) ve kâğıtsız-dijital süreçler alt faktörünü algılamada ( $p= ,018$ ) bir farklılığa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim düzeyi değişkeninin de kâğıtsız-dijital süreçler alt faktörünü algılamada ( $p= ,046$ ) bir farklılığa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir algı farklılığına yol açmadığı görülmüştür ( $p>,05$ ). Yapılan analiz sonuçlarına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algıları yaş ve eğitim düzeyi değişkenine göre farklı algılanmaktadır.

## 6.6. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN ÖZETİ

Bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin sahip olduğu alt faktörlerin bağımlı değişken olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına olan etkileri çoklu regresyon analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme alt boyutlarından işletme içi bilgi paylaşımı faktörü ( $\beta = .496$ ,  $p < .05$ ), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu faktörünü olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Aynı şekilde, örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık faktörü ( $\beta = .426$ ,  $p < .05$ ), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan çevreye duyarlılık faktörünü olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Demografik değişkenlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı üzerindeki etkilerinin incelendiği testlerin verilerine göre, yaş değişkeni esneklik uygulamaları ( $p=,034$ ) ve kağıtsız-dijital süreçler ( $p=,018$ ) alt boyutlarının algısında, eğitim durumu ise kağıtsız-dijital süreçler ( $p=,046$ ) alt boyutunun algısında farklılığa sebep olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre hipotez testlerinin sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

**Tablo 29. Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotezler	Sonuç	p
H1: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Kısmen Kabul edildi</b>	<b>,007</b>
H2: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilir istihdam politikaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedildi	,109
H3: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin çevreye duyarlılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Kısmen Kabul edildi</b>	<b>,001</b>
H4: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin esneklik uygulamaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedildi	,332
H5: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin kağıtsız-dijital süreçler alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedildi	,339
H6: Demografik değişkenlere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı arasında farklılık vardır.	<b>Kısmen Kabul edildi</b>	<b>,05</b>

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 29'dan elde edilen bilgilere göre çalışmanın altı hipotezinden üç tanesinin kısmen kabul edildiği ve anlamlı sonuçlara ulaşıldığı, ancak üç hipotezinin ise reddedildiği ve anlamlı bir değere ulaşamadığı görülmektedir. Bu kapsamda, H1 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.), H3 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin çevreye duyarlılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.) ve H6 (Demografik değişkenlere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı arasında farklılık vardır) hipotezleri kabul edilirken ( $p < .05$ ), H2 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilir istihdam politikaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.), H4 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin esneklik uygulamaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.) ve H5 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin kağıtsız-dijital süreçler alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.) hipotezleri reddedilmiştir ( $p > .05$ ).



## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sürdürülebilir İKY anlayışının temelini oluşturan sürdürülebilirlik kavramı, çok eski dönemlere kadar götürülebilecek bir bakış açısı olmakla birlikte ekonomik, sosyal ve ekolojik yönlerden değerli bir konuma ulaşmasında 1987 yılında yayınlanan Ortak Geleceğimiz (Our Common Future-Brundtland Raporu) raporunun büyük etkisi vardır. Bu raporun etkisi ile sürdürülebilirlik kavramı ekonomik yönden de kabul görmüş ve Dünya çapında ekosistemlerdeki kırılmalara yönelik farkındalık düzeylerinde artışlar yaşanmıştır (Wiersum, 1995: 321). Sürdürülebilirlik bakış açısı her alanda kendini gösteren ve değişime uğratan bir yapı oluşturmuştur. Bütün bu gelişim sürecinin ardından ekonomi alanında olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da etkileri hissedilmeye başlanmıştır. İnsan kaynağının işletmeler için büyük bir rekabet avantajı sağladığının düşünülme başlanması ve insan kaynağının taklit edilemez, nadir ve değerli bir kaynak olarak kabul edilmesi ile sürdürülebilirlik anlayışı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkisi altına almıştır (App vd., 2012: 264). Örgütsel yönden sürdürülebilirliğin merkezinde yer alan odak noktası insan kaynakları olduğu için insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirlik kavramı yeni bir paradigma değişimi olarak kabul edilebilir (Özutku vd., 2015: 56). Önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilebilen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alanı sürdürülebilirlik kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramını birleştiren ve insan kaynakları uygulamaları ve araştırmalarında ortaya çıkan bir yapı oluşturmaktadır (Mazur, 2014: 168).

Sürdürülebilirlik kavramı ile insan kaynakları yönetiminin ilişkisi incelendiğinde 1990'lı yıllardan itibaren akademik anlamda yürütülen çalışmalar (Müller-Christ & Remer, 1999; Gollan, 2000; Zaugg vd., 2001) bu konuya değinmeye başlamışlar, ancak 2000'li yıllar ile birlikte çalışmalar artış göstermiştir. Özellikle uluslararası literatürde ortaya çıkan gelişmeler incelendiğinde sürdürülebilirlik kavramı ile insan kaynakları yönetiminin ilişkisini temel alan çalışmaların iki boyutlu bir süreçten oluştuğu görülmektedir. Bu süreçler ayrıntılı olarak incelendiğinde ilk yıllarda yapılan çalışmaların daha çok kavramsal temel oluşturma, sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi belirleme, alandaki diğer kavramlarla sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin benzer ve farklı noktalarını belirleme ve insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirliğin önemini ortaya koyma gibi amaçlarla yapıldığı görülmektedir. İkinci boyut kapsamında yapılan çalışmaların ise birey, kurum ve

işletme gibi farklı boyutlarla sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ilişkilerini, işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının dışsallıklarını ve sosyal ve çevresel faktörler ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ilişkilerini amaçladığı görülmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yaşadığı gelişimlerin sonunda ulaştığı noktaya bakıldığında farklı disiplinlerin ve araştırma alanlarının gelişime katkı sağladığı söylenebilir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilir bir bakış açısı kazanması; birey, süreç yönetimi, organizasyon ve toplum üzerinde farklı düzeylerde etkiler meydana getirmiş ve ekonomik, sosyal ve ekolojik yönlerden değerlendirmeler ortaya konmuştur (Macke & Genari, 2018: 807). Bu çerçevede Aust (Ehnert), ve arkadaşları (2020) tarafından sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda yürütülen bir çalışmada sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yapısının dört tipte ifade edilebileceği belirtilmektedir. Bu tiplerin literatürde ortaya konulan gelişmeler çerçevesinde geliştiği söylenebilir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin gelişimine de ışık tutan bu bölümlendirme Sosyal sorumluluk İKY (Socially Responsible HRM), Yeşil İKY (Green HRM), Üçlü Sorumluluk İKY (Triple Bottom Line HRM) ve Ortak İyi oluş İKY (Common Good HRM) olarak sıralanmıştır. Bu bakış açısı ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ortak fayda amacına yönelik araştırmaları kapsayan bir yapıya dönüşmektedir.

Literatür incelendiğinde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile yüksek performanslı çalışma sistemleri (Mariappanadar & Kramar, 2014; Chillakuri & Vanka, 2020; Chillakuri & Vanka, 2020), performans (Gollan, 2006; Mak vd., 2014; Villajos vd., 2019), sağlığa zarar (Mariappanadar, 2016), çalışan memnuniyeti (Strenitzerová & Achimský, 2019; Wang, 2019), iş yoğunlaştırma (Chillakuri & Vanka, 2020), bilgi paylaşımı (Almarzooqi vd., 2019), kurumsal sosyal sorumluluk (Scavarda vd., 2019), dışsallık (Mariappanadar, 2003), katılım yönetimi (Gollan, 2006) ve sürdürülebilir gelişme (Baum, 2018) gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği görülebilir. Yürütülen bu çalışma daha önce herhangi bir çalışmada incelenmemiş iki değişken olan örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme çıktılarının insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine olan etkilerinin belirlenebilmesi amaçlanmıştır.

Bu bilgiler çerçevesinde bu çalışma, insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilirlik ilişkisinin bir etkileşimi olarak ortaya çıkan sürdürülebilir insan

kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme düzeylerinde gerçekleşen değişimlerden ne oranda etkilendiğinin belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu kapsamda elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkan süreçle ilgili çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Literatürde henüz araştırılmamış bir alan olan örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisinde örgütsel öğrenme uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine yönelik olarak analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada hem sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı hem de örgütsel öğrenme kavramı tanımlamalar, tarihsel gelişim ve uygulanabilirlik boyutlarıyla ele alınmıştır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda temel niteliği taşıyan bir model geliştiren Zaugg ve arkadaşları (2001) bu model çerçevesinde örgüt içi öğrenmenin önemine dikkat çekerek, çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, bireysel sorumluluğu geliştirmek için katılımcı yönetim modelleri kullanmak ve uyumlu iş-yaşam dengesi sağlamak olarak belirlenen kuralları ortaya koymuşlardır. Bu kurallar kapsamında öğrenme düzeyleri çerçevesinde örgütsel öğrenme kavramı da değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bireysel öğrenme alanını oluşturmaya katkı sağlayan örgütsel öğrenme kavramı örgütsel bilgi içerisinde ortaya çıkan gelişim ve değişimi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin sahip olduğu etkinlik düzeylerinin artırılmasına önemli katkılar sağlama potansiyeli olan insan kaynaklarını farklı araçlarla donatan bir süreçtir (Mukhtar, 2011: 41). Örgütsel öğrenme, örgütlerin içinde bulunduğu değişken ortamlarda rekabet gücünü artırabilmek için davranışlarını hedeflerine uyarlamasına katkı sağlayabilmektedir (Grèzes vd., 2020: 26,27). Örgütlerde öğrenme süreci, literatürde çok farklı aşamalarla ifade edilse bile genel olarak kabul edilen adımlar, bilgi edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi olarak sıralanabilmektedir (Saadat & Saadat, 2016: 223).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olarak yapılan analizlerde analize katılan insan kaynakları uzmanlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramını ifade etmesi bakımından en önemli gördükleri uygulamalar belirlenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre, katılımcıların birçoğu, çalışanların iş güvenliği, sağlığı, yaşam kalitesi, kariyer gelişimleri, rahat çalışma ortamları ve dijital süreçlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında öncelikli değere

sahip olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular literatür ile desteklenmektedir. Esen (2018: 182) yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği bulgularda, çalışanların iş güvenliği, sağlığı, gelişimi ve mutluluğunun önem düzeyinin yüksek olarak algılandığını belirtmiştir. Bu sonuç çalışmaya katılan insan kaynakları uzmanlarının insana olan değer konusunda bilinçli olduklarını ve çalışma hayatının en önemli konularından biri olan güvenlik konusuna önem verdikleri sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları üzerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için çalışanların kariyer gelişimine imkân verilmesi ve rahat bir ortamda çalışmalarını literatürde de destek bulan bir değerlendirmedir. Çalışma ortamında oluşan stres yıkıcı etkileri olan ve insan kaynağının bulunduğu kurumda verimsiz olmasına sebep olan önemli etkenlerden biri olarak görülebilir. Bu kapsamda hem kariyer gelişimi gibi eğitim faaliyetleri hem de rahat ortamlar ortaya çıkartılarak çalışanların stresten korunması sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çok önemli değerler olarak kabul edilmektedir. Gümüştekin ve Gültekin (2009: 157) stres kaynaklarının kariyer yönetimi üzerindeki etkilerine yönelik yürüttükleri çalışmada, çalışan stresinin çalışanlarda farklı tepkilere yol açtığı ve işyerindeki verimsizliğin, işe zamanında gelmemenin, iş gücü devir hızının yüksek olmasının ve motivasyon azalmasının sebebi olabileceğini belirtmiştir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğini zedeleyen noktaları belirtmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile iş refahı arasındaki ilişkiye odaklanan bir başka çalışmada da bu değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve sürdürülebilir bir insan kaynakları yönetimi için iş yerinde refah düzeyinin çok önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Villajos vd., 2019: 15). Bu sonuç çalışmada elde edilen ve işyeri refahı, verimlilik, performans ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik olan bulguların literatür tarafından da desteklendiğini gösteren önemli bir göstergedir.

Çalışmaya katılan insan kaynakları uzmanlarının çalıştıkları kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığına yönelik olarak gerçekleştirilen analiz kapsamında, kurumlarda iş güvenliğine yönelik önlemler, eğitim materyallerinin dijital ortamlarda yer alması, iş görüşmelerinin telekonferans yöntemleri ile gerçekleştirilmesi ve iş başvuru süreçlerinin dijitalleştirilmesi gibi faaliyetlerin var olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın kapsamında yer alan firmaların BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan ve Türkiye'nin en yüksek düzeyde sürdürülebilirlik değerine sahip firmalar olmaları sebebiyle bu sonuç beklenen bir

sonuçtur. Literatürde de özellikle dijitalleşme ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin önemine dikkat çeken ve işletmelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanması için dijitalleşmenin gereğinin önemli olduğunu gösteren çalışmalar (Tripathi & Kushwaha, 2017) yer almaktadır. Bu durum çalışmanın iş güvenliği ve dijitalleşme ile ilgili sonucunun literatürdeki çalışmalar ile desteklendiğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların çalıştıkları kurumlarda iş görüşme saatinin esnekliği, çalışanların kararlara katılımı, çalışanların iş-yaşam dengesine önem verilmesi ve çalışanların mutlu olmalarına yönelik uygulamaların yapılması gibi konuların kısmen yer aldığı belirtilmiştir. Çalışanların yönetime ve kararlara katılımı ile ilgili politikalar ve uygulamalar, kuruma olumlu değer aktarımı ve yeniden üretme kapasitelerindeki artış gibi katkılar sağlayarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine olumlu bir destek olmaktadır (Gollan, 2006: 281). Çalışmanın elde ettiği bulgular da sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile yönetime katılım, çalışan mutluluğu ve buna benzer uygulamaların çalışma kapsamındaki kurumlarda kısmen uygulandığını göstermektedir. Bu durum kurumların bu alanlara daha yüksek özen göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların emeklilik sonrası hayatına yönelik uygulamalar, çalışanı özendirici destekler ve çevresel duyarlılıklarının sorgulanması konularının kurumlarda yer almadığı ifade edilmiştir. Bu sonuç özellikle rekabet ortamında çalışan kurumların rekabet gücü elde etmesinde olumsuz sonuçlar barındırmaktadır. Oysa kurumlar özellikle insan kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla çevresel duyarlılıklara önem vermeli ve yeşil İKY kapsamında değerlendirilebilecek politikaları yürüterek geleneksel İKY'nin sağlayamadığı motivasyon ve avantajlardan yararlanmalıdır. Bu gelişme işletmenin ihtiyacı olan rekabet gücünü de sağlayacaktır (Demir Uslu ve Kedikli, 2017: 77).

Araştırmanın devamında katılımcılara çalıştıkları kurumlarda sürdürülebilirlik stratejisi ve sürdürülebilir insan kaynakları stratejisinin varlığı ile ilgili sorular sorulmuş ve çoğunluk katılımcı kurumlarında hem sürdürülebilirlik stratejisinin hem de sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejisinin var olduğunu beyan etmiştir. Bu sonuç katılımcıların çalıştıkları kurumların BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alması ile ilişkilendirilebilir.

Aynı analiz kapsamında kurumlarda sürdürülebilirlik stratejisinde İKY biriminin katkı düzeyine ilişkin olarak sorulan soruya katılımcıların yarısından fazlası, her aşamada katkı sağladığını ifade etmiştir. Ayrıca üst yönetimin bakışı da sorgulanmış ve üst yönetimin İKY birimini kısmen desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç İKY biriminin örgüt stratejilerinde çok önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Örgütlerde insan kaynakları bölümleri stratejik önem taşıyan birimler olarak görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansı, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda etkili olduğu vurgulanan bir başka konudur. Bu bakış açısı ile örgütün toplam performansı diğer bütün örgütsel değişkenlerden daha fazla oranda insan kaynakları biriminin yürüttüğü uygulamaların etkisi altındadır (Bayat, 2008: 73). Çalışmadan elde edilen veriler de bu durumu destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcılar sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin itici gücü olarak kurum stratejilerini, yetenekli adayları kurumda tutma ve kuruma çekmeyi ve çevreye duyarlılığı göstermektedirler. Aynı analiz kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını kısıtlayıcı güçler olarak maliyet, zaman kısıtı ve bilgi eksikliği dikkati çekmektedir.

Örgütsel öğrenme algılarına yönelik olarak yapılan analizlerde, katılımcıların çoğu, kurumlarında çalışanlara yönelik olarak yapılan eğitim harcamalarının yatırım olarak kabul edildiğini, öğrenmenin işletmenin gelişmesinde anahtar bir rolünün olduğunu ve öğrenme ile işletmenin devamlılığının garanti altına alındığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların örgütsel öğrenme algılarına yönelik yapılan analizde öğrenmeye olan kararlılık faktörünün diğer alt faktörlere nazaran daha yüksek düzeyde bir algı oluşturduğu belirtilebilir.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin aralarında oluşan ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi bulgularına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt faktörleri ile örgütsel öğrenme alt faktörleri arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu arasında zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı analiz bulgularına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan çevreye duyarlılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yine aynı analiz bulgularına göre

sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan esneklik uygulamaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında zayıf bir ilişki vardır. Bu verilere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında zayıf düzeyde ilişkiler vardır. Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları yönünden yüksek düzeyde olan işletmelerin yer aldığı analiz kapsamında ulaşılan bu sonuç beklenmeyen bir sonuçtur. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir işletmede etkin olmasının sağlanması için örgüt içerisinde örgütsel öğrenme uygulamalarının sağladığı katkılar önemlidir. Bu durumun sebebi olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerde uygulanma durumlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, analiz kapsamında elde edilen bulgulara göre katılımcılar çalıştıkları işletmelerde emeklilik sonrası uyum süreçlerine önem verilmediğini, çevreye ve topluma katkı sağlayan çalışanların desteklenmediğini ve çevresel konulardaki duyarlılıkların önemli görülmediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek seviyelerde olan işletmelerin de gelişim sürecinde olduklarını, sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmeleri gerektiğini, sürdürülebilir istihdam politikalarının tam olarak hazır olmadığını ve bu çerçevede de örgütsel öğrenme uygulamalarını kullanarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların eksiklik olarak gördükleri noktalar sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için önemli noktalar olması sebebiyle özellikle kurum içi öğrenme faaliyetlerinin bu eksiklikleri giderme potansiyeli bulunmaktadır.

Literatürde çalışmanın hazırlandığı döneme kadar örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak örgütsel öğrenme kapsamına alınabilecek olan personel eğitiminin insan kaynaklarının sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma işletmelerde uygulanan personel eğitiminin işletme çalışanları üzerindeki etkilerini incelemiştir. İşletmelerde uygulanan ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenen eğitimler kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde etkili olarak görülmüştür. Özellikle işletmelerde benzer eğitimlerin verilmesi ile örgütlerde iletişim platformu gibi bir yapı oluşturarak çalışanların daha sürdürülebilir olmasının sağlanabileceği belirtilmiştir (Zhang vd., 2019). Farklı bir çalışmada da örgütsel öğrenme uygulamalarının sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve

örgütsel öğrenmenin işletme sürdürülebilirliğine yönelik olumlu etkilerinin olduğu tespit etmiştir (Kordab vd., 2020). Örgütsel öğrenmenin kurum sürdürülebilirliği üzerine etkilerini inceleyen bir başka çalışmada da yüksek öğretim kurumlarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında örgütsel öğrenmenin etkisi araştırılmıştır. Bu çalışma kapsamında sunulan model ile sürekli bir öğrenmenin kurum sürdürülebilirliği üzerinde olumlu etkilerinin olacağı belirtilmiştir (Cebrián vd., 2013).

Uluslararası literatürde yer alan bu araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında, yürütülen bu çalışmada elde edilen bulgular literatürde daha önce bu konularla ilgili yapılmış çalışmalar olan Zhang, Guo, Lei ve Lim (2019), Kordab, Raudeliūnienė ve Meidutė-Kavaliauskienė (2020) ve Cebrián, Grace ve Humphris (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Ulusal literatürde yapılan incelemelerde de örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak birkaç çalışmada insan kaynakları yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar tespit edilmiştir. Kaçmaz (2015) tarafından yapılan ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde bahsi geçen iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Haile (2019) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara göre bu iki değişken arasında olumlu bir etki belirlenmiştir. Bilaloğlu (2019) tarafından yapılan bir tez çalışmasında yeni nesil yönetim yaklaşımları olarak kabul edilen örgütsel çift yeteneklilik, öğrenen örgüt ve inovasyon yeteneğinin stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilen yetenek yönetimi ve işe alım sürecinin aracılık etkisi ile firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve öğrenen örgütün aracı değişkenler üzerinden firma performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Ulusal Literatürde yer alan araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında, yürütülen bu çalışmadan elde edilen bulgular literatürde daha önce bu konularla ilgili araştırmalar olan Kaçmaz (2015), Haile (2019) ve Bilaloğlu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Hipotez testleri ile örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, “açık fikirlilik” ve “işletme içi bilgi paylaşımı”nın



sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları” ve “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutları üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Bu analizlerden elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”nu örgütsel öğrenme alt boyutlarından “işletme içi bilgi paylaşımı” alt boyutu pozitif yönde etkilemektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” alt boyutu incelendiğinde çalışanlara yönelik eğitimlerin gelişme fırsatlarının, kariyer gelişim imkânlarının verilmesinin ve çalışanlara sunulan imkânların öneminin vurgulandığı görülebilir. Bu alt boyut üzerinde pozitif etkisi olan “işletme içi bilgi paylaşımı” alt boyutu incelendiğinde de yönetime katkılar sunma, hatalı noktaların gözden geçirilmesi ve işletme içinde bilgi paylaşımının yönetimin gözündeki değeri gibi odak noktaları olduğu görülebilir. Bu bilgiler çerçevesinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutu olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” alt boyutunun yapısı gereği eğitim ve gelişim odaklı bir etki oluşmaktadır. Bu konuda yürütülen bir çalışmada firmalarda yürütülen kariyer gelişimi ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin çalışanların etkin katılımını ve kaliteli bir yönetimi sağladığını göstermektedir (Deniz, 2007). Bu bulgulara göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önem gösterdiği bir konu olan kariyer gelişimi ve eğitim kavramları, çalışanlarda işletme içinde bilgi paylaşımı ve gelişime açık bir yapı olarak sorgulama yeteneğinden etkilenmektedir.

Aynı analizden elde edilen bulgulara göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından biri olan “çevreye duyarlılık” alt boyutunu, örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan “öğrenmeye olan kararlılık” alt boyutu pozitif yönde etkilemektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından biri olan “çevreye duyarlılık” alt boyutu incelendiğinde işletmelerin iş tanımlarında çevreye duyarlılık ile ilgili bilgilerin yer almasının, işletmeye ulaşım sağlanırken alternatiflerin tercih edilmesinin ve çalışanların seçimlerinde çevresel duyarlılığa dikkat etmesinin öneminin vurgulandığı görülebilir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından biri olan “çevreye duyarlılık” alt boyutu üzerinde pozitif etkisi olan “öğrenmeye olan kararlılık” alt boyutu hazırlanan ankette kapsadığı ifadelerle göre incelendiğinde, öğrenme faaliyetinin sağladığı örgütsel rekabet avantajından, işletmenin

gelişiminde anahtar faktör olarak öğrenmenin öneminden, çalışanlara yapılan öğrenme maliyetlerinin harcama değil yatırım olarak görülmesi düşüncesinden ve örgütün devamlılığı için öğrenmenin temel araç olarak görülmesinden bahsedildiği görülmektedir.

Bu bilgilere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan “çevreye duyarlılık” alt boyutu işletmede çalışan personelin çevreye yönelik duyarlılıklarına odaklanmışken etki eden alt boyutlar bu konuda gerçekleştirilen eğitimlerin, duyarlılığın, örgüt amaçlarına yönelik çalışmaların ve örgüt yönetimine katılımın etkileyebileceğini göstermektedir. Bu konuda sosyal sorumluluk bilinci olan çalışanların çevreye duyarlılıklarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Oluşturulan sorumluluk bilincinin kurum kapsamında bütün çalışanların katılımıyla oluşturulması sonucu çevresel duyarlılığın artırılacağı düşünülebilir. Çalışanlara yönelik olarak uygulanan eğitimler sadece insan kaynaklarının sürekli büyümesi için değil, aynı zamanda sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin gelişimini de garanti etmektedir. Çalışan eğitimi sayesinde kurumsal davranışlar gelişmektedir (Zhang vd., 2019: 1). Scavarda ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların sosyal sorumluluklarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine önemli katkılar sağladığını belirtmektedir. Bu durum özellikle çevresel duyarlılık gibi önemli bir sosyal sorumluluğun örgütsel öğrenme kapsamında gelişen duyarlılık bilincinin etkisi ile oluşan gelişimin etkisini göstermektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile çalışanların sorumluluk alma durumları arasında da önemli ilişkiler vardır. Li, Sun ve Li (2019: 10) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile çalışanların sorumluluk alma davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada çalışanların işe katılımlarının artırılması yöntemiyle sorumluluk almalarının sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları kapsamında gerçekleştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde yürütülen eğitim faaliyetlerinin sonucu ortaya çıkan sorumluluk ve duyarlılık sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında çevreye duyarlılık üzerinde de etkilidir. Elde edilen bu bulgu Scavarda ve arkadaşları (2019) ve Li ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları üzerinde negatif etkiye sahip olan alt boyutlar incelendiğinde, “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” alt boyutu üzerinde “açık fikirlilik” alt boyutunun, sürdürülebilir insan

kaynakları yönetiminin bir diğerk boyutu olan “çevreye duyarlılık” alt boyutu üzerinde ise “paylaşılan vizyon” alt boyutunun negatif etkiye sahip olduğu gör÷lmektedir.

Analizden elde edilen bulgular kapsamında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”nu örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan “açık fikirlilik” alt boyutu negatif yönde etkilemektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” üzerinde negatif etkisi olan “açık fikirlilik” alt boyutu incelendiğinde ise sürekli öğrenme, araştırma ve sürekli bir sorgulamanın olduğu gör÷lebilir. Açık fikirlilik kavramı, örgütlerin rutin olarak yürüttükleri faaliyetlerini eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirmeyi kabul etme davranışı olarak düşünülebilir (Calantone vd., 2002: 517). Açık fikirlilik bakış açısına sahip olan işletmelerde çalışanlar firmanın bütün faaliyetlerini eleştirel ve katkı sağlayan bir yöntemle değerlendirme haklarına sahiptirler. Bu çerçevede, “açık fikirlilik” alt boyutunun kapsamı olan müşteri beklentilerinin kararlar ve eylemler üzerindeki etkisi, verilen kararların sürekli bir biçimde kontrol edilmesi ve piyasanın sürekli sorgulanmasının çalışma koşullarında ve çalışan gelişimi ve mutluluğu üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu gör÷lmektedir. Buna göre katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki çalışma koşulları, çalışma mutlulukları ve gelişimleri üzerinde açık fikirli bir bakış açısına sahip olma durumu arttıkça olumsuz etkilerin de artacağını düşündükleri sonucuna ulaşılabilir. Analiz kapsamında yer alan insan kaynakları uzmanlarının çalıştıkları firmalar BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan ve Türkiye’nin sürdürülebilirlik yönüyle en yüksek düzeyde bulunan firmaları olduğu için işletme içerisinde oluşan kültürde açık fikirli olmanın ve yönetime çeşitli yönlerden eleştirel katkılar sağlamanın çalışma koşulları, çalışan mutluluğu ve gelişiminde pozitif etki etmesi beklenmekteydi. Ancak elde edilen bulgular bu durumun tam tersi bir sonuç çıktığını göstermektedir. Bu sonuç analizden beklenmeyen bir sonuçtur. Bunun başlıca sebebi, analiz kapsamındaki kurumlarda çalışanların her şeyi kabul etmelerinin beklenmeleri olabilir. Ayrıca çalışanların kurum hakkında değerlendirme yapmalarının önünde engeller konuluyor olması da bir diğerk ihtimal olarak düşünülebilir. Çalışanların iş tanımının tam olarak belirlenmeden işletme hedefleri ile uyumsuz bakış açılarına sahip olmaları sonucunda müşteri ve piyasa ile çalışanların buluşturulamaması da bir diğerk sebep olabilir. İş tanımları sayesinde çalışanların görevleri, yetkileri, ilişkileri ve hesap verme sorumlulukları tam olarak netleştirmediği durumlarda bu tip problemlerin

ortaya çıkması beklenebilir. Bu noktada, çalışanların etki alanlarında, çalışma sürelerinde ve çalışma alanlarında esneklik sağlanmadığı sonucuna da ulaşılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında esneklik kavramı çok farklı alanlarda oluşturduğu olumlu etkilerden dolayı önemli bir faktördür. Özellikle çalışanların memnuniyetleri ve mutlulukları üzerinde önemli katkıları bulunmaktadır. İşletmenin çalışana sağlayacağı esnek çalışma alanları ve çalışan gelişimine odaklanması insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilmektedir. Elde edilen bulgular Davidescu ve diğerleri (2020: 45) tarafından yapılan ve çalışan memnuniyeti ile esneklik ilişkisini ortaya koyan çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Aynı şekilde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından biri olan “çevreye duyarlılık” alt boyutunu örgütsel öğrenme alt boyutlarından “paylaşılan vizyon” alt boyutu negatif yönde etkilemektedir. Analiz kapsamında yer alan firmaların BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmalar olmaları sebebiyle vizyon ifadelerinde çevre temalı paylaşımların yer alması beklenmektedir. Ancak bulgulardan elde edilen sonuç beklentiyi desteklememiştir. Elde edilen bulgular çalışmadan beklenmeyen bir sonuçtur. Paylaşılan vizyon alt boyutu incelendiğinde, özellikle çalışanların ortak bir amaç etrafında birlik oluşturmaları, işletme vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesi, işletme amaçları uğrunda bütün çalışanların çaba göstermesi ve çalışanların yönetime katılımların önemi gibi konulara vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan “çevreye duyarlılık” alt boyutuna olan olumsuz etkinin sebebinin özellikle çevresel odaklar çerçevesinde, çalışanların ortak amaçlar etrafında buluşmaması, vizyon hakkında net bir bilgilerinin olmaması ya da yönetime ve işletmenin geleceğine yönelik faaliyetlerde çalışanların katılım sağlamaması gibi etkenler ön plana çıkmaktadır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilişkili bir kavram olarak çevresel duyarlılık kavramı (Kainzbauer & Rungruang, 2019: 17), insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinde önemli bir odak noktasıdır (Tooranloo vd., 2017: 1259). Bu sebeple çalışanların ortak bir vizyon etrafında ortak bir bakış açısı geliştirerek çevresel yönden çalışmalar yürütmeleri önemlidir. Elde edilen bulguların sebebine bakıldığında, işletmelerin birçoğunun çevresel duyarlılık konusunda ortak bir vizyon geliştirmediği ve bu sebeple çevresel duyarlılığın bu eksiklikten olumsuz etkilendiği düşünülebilir. Çalışanlar arasında ortak olarak kabul edilmesi beklenen ortak bir vizyonun

geliştirilememesi ya da geliştirilen vizyon kapsamında çevresel duyarlılık ile ilgili herhangi bir değer bulunmuyor olması da bu sonuca ulaşılmasında etken olabilir. Yangil ve Şahin (2017: 143) tarafından BİST Sürdürülebilirlik endeksinde Ekim 2016-Kasım 2017 döneminde yer alan 43 firmanın vizyon ifadelerine yönelik olarak yapılan araştırmanın sonuçları elde edilen sonucun sebebi olabilecek önemli veriler barındırmaktadır. 43 firmanın vizyon ifadelerine yönelik yapılan analizlerde çevre ile ilgili değer barındıran vizyon ifadesi sayısının sadece 1 olduğu tespit edilmiş ve 42 firmanın vizyon ifadesinde çevre ile ilgili değerlerin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede, yapılan analiz kapsamındaki firmaların vizyon ifadelerinde de çevre ile ilgili değerlerin olmamasından dolayı paylaşılan vizyon artışında çevreye duyarlılığın azalması sonucu ortaya çıkabilir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgular Yangil ve Şahin (2017: 143) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik gösteren özellikler barındırmaktadır. Ayrıca, çalışanların kurum vizyonunu kabul etmeleri için uzun süreler aynı kurumda çalışmaları da gerekebilmektedir. Analiz kapsamına alınan katılımcıların şu an buldukları işletmelerde çok uzun süre çalışmamasının etkisi ile paylaşılan ortak bir vizyona sahip olmamaları ihtimali de bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan analizlerde katılımcıların birçoğunun çalıştıkları kurumda 5 yıl ve altı sürelerde çalıştıklarını beyan etmeleri bu durumun sebepleri arasında olabilir. Çevresel değerler ile vizyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada; Bombiak (2020: 1676) analiz kapsamına alınan işletmelerin bazı eksikliklerini tespit etmiştir. Bu eksiklikler, çevresel hedeflerle ilgili pozisyonların oluşturulmaması, çevre koruma ile ilgili açık kuralların olmaması, işletme stratejilerinde çevresel hedeflerin eksikliği ve çevresel denetimlerde bulunan eksiklikler olarak sıralanmıştır. Elde edilen bulgular Bombiak (2020: 1676) tarafından yapılan ve çevresel duyarlılık ile işletme stratejisi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Özetle örgütsel öğrenme alt faktörlerinin sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt faktörlerine etkisinin belirlenmek istendiği çoklu regresyon analizleri kapsamında sadece sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin iki alt faktörü (çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu ve çevreye duyarlılık) üzerinde örgütsel öğrenme alt faktörlerinin etkili olduğu görülmüştür. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin diğer alt boyutları olan “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “esneklik uygulamaları” ve kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutlarını örgütsel öğrenmenin hiçbir alt boyutu etkilememektedir. Elde edilen bulgular Deniz (2007), Scavarda ve arkadaşları

(2019) ve Li ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan araştırmaların elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın devamında katılımcıların demografik özelliklerine göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısında herhangi bir değişikliğin olup olmadığına yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler kontrol değişkenleri yönüyle değerlendirildiğinde; cinsiyet yönüyle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının hiç birisinin algısında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür( $p>.05$ ). Bu durum işletmelerdeki sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında yürütölen ve bu çalışmada toplam beş alt boyutta toplanan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları” ve kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutlarına yönelik uygulamaların hem erkeklerde hem de kadınlarda aynı oranda algılandığı ve işletmelerin yürüttükleri politikaların algılarında herhangi bir farklılığın olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarının algılanmasında farklılığın tespitine yönelik analizde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan “esneklik uygulamaları” ve “kağıtsız- dijital süreçler” alt boyutlarında anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır( $p<.05$ ). Buna göre “esneklik uygulamaları” alt boyutuna yönelik algıda katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmada, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 36-40 yaş aralığında yer alan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Ayrıca 51-55 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 26-30, 31-35, 41-45 ve 46-50 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, katılımcıların daha ileri yaşta olanları daha genç katılımcılara göre esneklik uygulamalarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu sonuç beklenmeyen bir sonuç olarak düşünölebilir. Çalışma hayatına yeni atılan ve yaşça daha genç olan katılımcıların beklentilerinin daha esnek çalışma alanları ve çalışma saatleri çerçevesinde gelişmesi beklenirken bu çalışmanın sonuçlarına göre daha yaşlıların esneklik algıları daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebinin katılımcıların çalışma süreleri ile ilişkisi olabilir. Bu çerçevede uzun yıllar firmalarda çalışan katılımcıların esneklik yönünde daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları ve bunu da analiz sonuçlarına yansıttıkları düşünölebilir. Özellikle yaş ilerledikçe esneklik uygulamalarına yönelik algının artmasının sebebi olarak çalışma saatlerinde esneklik, evden çalışma gibi alternatif çalışma modelleri, yarı zamanlı çalışmaları ve sağlık sigortası gibi ek destekler

gibi çalışanların ilgisini çeken uygulamaların önemli hale gelmesinden kaynaklı olabilir. Ayrıca çalışanların belirli süreler çalıştıktan sonra yöneticilerin güvenini kazanmaları sebebiyle daha esnek çalışma imkânları beklentisine girmeleri de bu durumun sebebi olabilir.

Aynı analize göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan “kâğıtsız-dijital süreçler” alt boyutu kapsamında, katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmada, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 36-40 yaş aralığında yer alan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcıların “kâğıtsız-dijital süreçler”e olan algılarının, 36-40 yaş aralığında yer alan katılımcılara oranla daha az olduğu görülmektedir. Bu sonuç beklenmeyen bir sonuçtur. Katılımcıların yaş olarak daha genç olanlarının teknolojik gelişme ve dijitalleşmeye yönelik algılarının daha yüksek olması beklenirken çalışma sonuçlarına göre algı düzeylerinin daha yaşlılara göre daha az çıkması beklenmeyen bir sonuç olarak kabul edilmiştir. Yaşça daha yaşlı olanların çalışmada kağıtsız-dijital süreç algısının daha yüksek çıkmasının sebeplerinden birisi, çalışanların dijitalleşme kapsamında iş süreçlerini kısaltacak ofis programları vb. gibi teknolojik programları öğrenme süreçlerinin uzun sayılabilecek süreler almasından kaynaklanması olabilir. Bu noktada gençlerin, teknolojiyi iş ortamında kullanmaktan ziyade sosyalleşme ve benzeri odaklı farklı amaçlarla kullandıkları sonucuna ulaşılabilir.

Elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli bir katkı sağlayan dijitalleşme (Villajos vd., 2019: 1) işletmelerde daha genç yaştaki bireylerin daha yüksek düzeyde algıladıkları gelişmelerden biridir. Ancak bu çalışmada tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaşlarına yönelik analiz sonuçlarına göre daha yaşlı olan katılımcıların, daha genç olan katılımcılara göre, esneklik uygulamalarına yönelik algıları daha fazladır. Bir diğer alt boyut olan “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutunun algısında ise daha genç olan katılımcılar daha yaşlı olan katılımcılara göre daha az algıya sahiptir.

Araştırma kapsamında katılımcıların eğitim durumlarındaki farklılıkların sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarına yönelik algılarına etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından olan “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutuna yönelik algıda eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p < .05$ ). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan “kâğıtsız-dijital süreçler” boyutu kapsamında,

katılımcıların eğitim düzeylerine göre yapılan karşılaştırmada, ön lisans mezunu olan katılımcılar ile doktora, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, ön lisans mezunu olan katılımcıların kağıtsız-dijital süreçlere yönelik algılarının, doktora mezunu olanlara göre, lisans mezunu olanlara göre ve yüksek lisans mezunu olanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak eğitim düzeyinde artışlar yaşandıkça stratejik düşünmenin artması ve uygulamadan daha çok bilişsel çalışmaların artış göstermesi olabilir. Teknik uygulamaların daha çok ön lisans eğitimi almış ve teknik bilgi düzeyinde çalışan katılımcılar tarafından yoğun olarak kullanılmasının etkisiyle dijital uygulamaların bu düzeyde daha yüksek oranda kullanılmasına sebep olabilir.

Araştırmanın devamında elde edilen veriler kontrol değişkenleri yönüyle değerlendirildiğinde; katılımcıların kıdem yılı yönüyle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının hiç birisinin algısında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p>.05$ ). Bu durum işletmelerdeki sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarına yönelik uygulamaların kıdem yılına göre aynı oranda algılandığı ve işletmelerin yürüttükleri politikaların algılarında herhangi bir farklılığın olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların çalıştıkları kurumların belirli bir sürdürülebilirlik düzeyinin üzerinde olması sebebiyle yeni girenler ve kıdemliler arasında algı farklılıklarının oluşmamasına sebep olabilir. Kuruma dâhil olan her çalışanın benzer çalışan haklarına sahip olmaları ve kıdemden bağımsız bir dağıtımın oluşması gibi sebeplerden dolayı da bu sonuca ulaşılmış olabilir. Özellikle katılımcıların, çalıştıkları kurumlarda genel olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulandığını beyan etmeleri bu düşünceyi destekler niteliktedir. Ayrıca analiz kapsamına alınan kurumlarda yerleşmiş bir kültürün oluşması da sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönelik algı farklılığının kıdemden etkilenmemesine sebep olabilir.

Son olarak; katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kıdem yılı yönüyle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının algısına ilişkin yapılan analizlerde; katılımcıların çalıştıkları kıdem yılına göre hiçbir değişkenin, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarına yönelik algısında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür( $p>.05$ ). Bu durum işletmelerdeki sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarına yönelik uygulamaların çalışılan kurumdaki kıdem yılının farklılığına göre aynı oranda algılandığı ve işletmelerin yürüttükleri politikaların



algılarında herhangi bir farklılığın olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Analiz kapsamına alınan kurumların dikey bir hiyerarşik yapıdan çok yatay bir hiyerarşik yapı oluşturmaları sebebiyle bu durum ortaya çıkmış olabilir. Ayrıca kurumlarda çalışanların çok uzun süre aynı kurumlarda çalışmamalarından dolayı da bu sonuç ortaya çıkmış olabilir. Yapılan analizlerde katılımcıların birçoğunun 5 yıl ve altında son çalıştıkları kurumda buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu algı farklılıklarının oluşmamasının sebebi olabilir.

Özetle, analiz kapsamına alınan değişkenlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik algılarında gerçekleşen farklılıkları tespit etmek amacıyla yürütülen çalışmada, sadece “esneklik uygulamaları” alt boyutunda ve “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutunda bazı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre “esneklik uygulamaları” alt boyutunda katılımcıların yaşlarına göre bazı farklılıklar tespit edilirken “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutunda hem katılımcıların yaşlarına göre hem de eğitim durumlarına göre bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcıların yaş ve eğitim durumlarına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik algılarında farklılık oluşmaktadır.

Örgütsel öğrenme çıktıları ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bu çalışmada sadece akademisyenlere değil aynı zamanda uygulayıcılara, yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına yönelik birden fazla katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Çalışma kapsamında uygulayıcılar olarak değerlendirilebilecek olan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarına yönelik bazı önerilerde bulunmak önemli bir katkı sağlayabilir. Bu kapsamda bu konunun uygulayıcıları, çalışma kapsamında ortaya konulan ve katılımcılar tarafından kurumlarda eksiklik olarak görülen noktaları gözden geçirmeleri önerilmektedir. Bu noktaların başında çevresel duyarlılık eksikliği göze çarpmaktadır. Katılımcılar, çalıştıkları firmalardaki durumu aktarırken çevreye duyarlılık ile ilgili ifadeleri en az düzeyde tercih etmişlerdir. Bu durum çevreye duyarlılık düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Devamında, çalışanların işletmeye ulaşımı konusunda alternatif araçlar arasında olan toplu taşıma, servis vb. gibi araçları kullanımının özendirilmesinde de eksikliklerin olduğu görülebilir. Çalışanların emeklilik sonrası hayatları için uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmalarda da önemli eksikliklerin olduğu görülmektedir. Çalışanların karşılaştıkları bu sorunların yanında işe başvuru sürecinde olan bireylerin iş görüşme saatlerinin belirlenmesi

konusunda da esneklik beklentileri firmaların bu konuda bir diğer eksikliğini göstermektedir. Bu çerçevede insan kaynakları uzmanlarının gerekli noktalara daha fazla eğilerek sürdürülebilir bir yapı elde etmek adına bu eksiklikleri gözden geçirmeleri işletmenin sürdürülebilirliği ve dolayısıyla sürdürülebilir insan kaynaklarını oluşturmanın önemli bir süreci olarak görülebilir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önünde yer alan kısıtlayıcı güçlere bakıldığında katılımcıların birçoğu maliyet, bilgi eksikliği ve zaman kısıtının önemli kısıtlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarının önemli çalışmalarını gereken bir alan olarak görülebilir. Özellikle maliyet konusunun önemli bir kısıt olarak görülmesi çalışmaların daha uygun maliyetli tercihlerle yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Örgüt içi eğitim kapsamında bilgi eksikliğinin önüne geçilebilir. İşletme boyutunda önemli gelişmelerin sağlanması zaman alabileceği için yapılacak olan uygulamaların mümkün olduğunca hızlı karşılık alınabilecek yöntemleri tercih etmeleri önemli bir katkı sağlayabilir.

Bu bulguların yanında örgütsel öğrenme ile ilgili anketten elde edilen verilere göre katılımcılar kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca tüm çalışanların işletme amaçlarına ulaşma konusunda yeterince çaba sarf etmediği de belirtilmiştir. Bu durum işletme vizyonunun ve işletme hedeflerinin çalışanlarla yeterince paylaşılmadığını gösteren önemli bir göstergedir. Bu bulgulardan, işletmelerin çalışanlar ile ortak bir bakış açısı geliştirmediği sonucuna da ulaşılabılır. Bu bulgular çalışanların yönetime katılma ve ortak hedef belirleme gibi iki önemli konunun halen bir problem olarak işletmelerde yer aldığını göstermektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları bu konuda ortak bir hedef doğrultusunda çalışanların yönetime katkıları sağlayacak bir yapıya dönüştürülmesi için gerekli çalışmaları yapmaları bu eksiklikleri giderebilirler. Özellikle yönetime katılım sayesinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha kolay bir şekilde elde edilebilecektir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara ve bulgulara göre bu konuda çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmada sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramını bireysel boyutta etkileyen bir değişken olan örgütsel öğrenme kavramının etkisi incelenmiştir. Özellikle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramının ulusal literatürde çok fazla incelenmemiş olması sebebiyle, bu kavramı farklı boyutlarda etkileyen değişkenlerle ilişkilerine yönelik

çalışmaların yapılması literatüre büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle bireyler arası ilişki, birey-takım ilişkisi, takımlar arası ilişki, takım-örgüt ilişkisi ve örgütler arası ilişki boyutlarıyla öğrenme kavramı ve buna benzer farklı değişkenlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi incelenebilir.

Uluslararası literatürde nicel çalışmalar yoğun olarak yapılmaya başlansa da ulusal literatürde halen nitel çalışmaların yoğunlukta olduğu ve nicel çalışma eksikliğinin olduğu görülmektedir. Ehnert ve Harry'e göre (2012: 231) teorik çerçevede oluşturulan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürü, ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular ile gelişme gösterecek ve alandaki gelişmenin yönünü yine ampirik çalışmalar belirleyecektir. Yürütülen bu çalışma, ulusal literatürdeki nicel çalışma eksikliğini gidermeye katkıda bulunacaktır. Gelecekte bu konu ile ilgili çalışmalar yürütecek araştırmacıların özellikle nicel çalışmalara yönelerek bu alandaki eksikliği gidermeleri önemli bir katkı olarak görülebilir. Yapılan nicel çalışmaların görüşme ve mülakat yöntemleriyle desteklenmesi çalışmaları daha değerli hale getirebilecek ve elde edilen sonuçların daha tutarlı olmalarına katkı sağlayabilecektir.

Araştırmacılara yönelik bir diğer öneri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklı sektör ve alanlarda incelenmesinin sağlayacağı katkıdır. Bu çalışmada, örgütsel öğrenme değişkeninin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun sebebi çalışmanın kapsamına sadece BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların dâhil edilmesi olarak düşünülebilir. Bu firmalar hali hazırda yüksek düzeyde sürdürülebilirlik uygulamaları yürüten ve bu kapsamda da bireysel, takım halinde ve örgüt düzeyinde öğrenmenin üst seviyelerde devam ettiği firmalardır. Özellikle bir karşılaştırma çerçevesinde endekste yer alan ve endeks dışında bulunan firmalarda örgütsel öğrenme değişkeninin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi değişkeni üzerindeki etkileri incelenebilir.

Bu konuda araştırma yapmayı düşünen araştırmacılara bir diğer öneri de çalışmanın elde ettiği bulgular kapsamındadır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarını örgütsel öğrenme alt boyutlarının bazıları beklenenin aksine negatif yönde etkilemektedir. Bu çalışmanın kapsamına girmediği için bu durumların sebepleri net olarak belirlenememiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, işletme içerisindeki açık fikirlilik ile çalışma koşulları, çalışan

gelişimi ve mutluluğu arasında neden negatif bir ilişki olduğu ve paylaşılan vizyon ile çevresel duyarlılık arasında neden negatif ilişki olduğu ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın demografik değişkenlere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı durumunda da beklenmeyen sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların yaşları arttıkça esneklik duygularının azalması beklenirken tam tersine esneklik uygulamaları algılarında bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda kağıtsız-dijital süreçler algısında da aynı durum söz konusudur. Bu çalışmanın kapsamına ortaya çıkan ilişkilerinin nedenlerini araştırmak girmediği için net olarak ortaya çıkan durumun sebepleri belirlenememiştir. Bu yüzden ileride yapılacak araştırmalarda bu sonucun sebeplerine yönelik analizler gerçekleştirilerek hem nicel hem de nitel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, S., & Özutku, H. (2021). Uluslararası Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde Öne Çıkan Konulara İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 16(2), 589-615.
- Açıkgöz, B. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Aşamalı Bir Bakış: Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme., 14(4). *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 109-130.
- Adam, J. K., Indradewa, R., & Syah, T. Y. (2020). The Leadership Styles Impact, In Learning Organizations, And Organizational Innovation Towards Organizational Performance Over Manufacturing Companies, Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(2), 63-69.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Akgemci, T., Tekin, E., & Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri ile Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 193-217.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 24, 133-164.
- Akkuş, B., & Alevok İzci, N. (2008). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 223-237.
- Akova, O., Yıldırım, Y., & Bayram, A. (2018). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algıları: İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 79-104.
- Aksoy, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü. E. Ayrancı içinde, 21. *Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler* (s. 51-108). Beta Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 68-97.
- Aljasir, D., Abdulrahman, G., Hariri, P., & Bakr, H. (2020). The Reality of The Applying of The Dimensions of The (Senge) Model for Learning Organizations From The Teaching Staff Members' Viewpoint in Saudi University. *Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology*, 6(4), 207-240.
- Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The Role of Sustainable HRM in Sustaining Positive Organizational Outcomes: An Interactional Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272-1292.
- Almqvist, A.-L., & Lassinanti, K. (2018). Young People With Complex Needs Meet Complex Organizations: An Interview Study With Swedish Professionals About Sustainable Work Practices. *Community, Work & Family*, 21(5), 620-635.
- Alp, İ., Öztel, A., & Köse, M. S. (2015). Entropi Tabanlı MAUT Yöntemi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11, 65-81.
- Altıntaş, F. F. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Boyutlarının İlişkisel Analizi: Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.

- Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change. *Journal of Management Development.*, 17(1), 44-55.
- Alziari, L. (2017). A Chief HR Officer's Perspective On Talent Management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 379-383.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM As a Competitive Advantage in The Market For High-quality Employees. *Management Revue*, 23(2), 262-278.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. . Malden: Wiley-Blackwell.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Arman, S. M. (2017). Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. Proceedings of 15th Asian Business Research Conference.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. (Y. D. Gürol, & E. Gemici, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arruda, L. R., Lameira, V. d., Quelhas, O. L., & Pereira, F. N. (2013). Sustainability in The Brazilian Heavy Construction Industry: An Analysis of Organizational Practices. *Sustainability*, 5(10), 4312-4328.
- Artantaş, E. (2019). *Kurum Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algularının İş Tatmini ve Örgütsel Güven Alguları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aslan, T., & Ayaz Arda, Ö. (2018, 06 20). *Basit Ama Zor: Sürdürülebilirlik ve Sistem Yaklaşımı*. 09 03, 2020 tarihinde <https://www.taider.org.tr/>: [https://www.taider.org.tr/images/belgeler/basit\\_ama\\_zor\\_surdurulebilirlik\\_ve\\_sistem\\_yaklasimi.pdf](https://www.taider.org.tr/images/belgeler/basit_ama_zor_surdurulebilirlik_ve_sistem_yaklasimi.pdf) adresinden alındı
- Aust (Ehnert), I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 1-11.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 121-138.
- Avcı, U., Kılınç, İ., & Okumuş, F. (2010). Relationship Among Learning Levels: An Investigation In Hotel Companies. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1), 95-115.
- Avota, S., McFadzean, E., & Peiseniece, L. (2015). Linking Personal and Organisational Values and Behaviour To Corporate Sustainability: A Conceptual Model. *Journal of Business Management*, 10, 124-138.
- Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 82-95.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., & Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 191-213.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategie Management Journa*(26), 197-218.

- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2014). Social Identification: Linking High Performance Work Systems, Psychological Empowerment and Patient Care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2401-2419.
- Basiago, A. D. (1995). Methods of Defining 'Sustainability. *Sustainable Development*, 3, 109-119.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quitrates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Bauen, R., Baker, B., & Johnson, K. (1996). *Sustainable Community Checklist*. Washington Seattle: University of Washington.
- Baum, T. (2018). Sustainable Human Resource Management As A Driver In Tourism Policy and Planning: A Serious Sin Of Omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research In Personnel and Human Resource Management.*, 16, 53-101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, Kayseri.
- Bilaloğlu, H. (2019). *Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bilgili, M. Y. (2017). Ekonomik, Ekolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(49), 559-569.
- Bombiak, E. (2020). Advances In The Implementation of The Model of Sustainable Human Resource Management: Polish Companies' Experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1667-1687.
- Borsa İstanbul. (2014). *Sürdürülebilirlik Rehberi*. Borsa İstanbul.
- Boudreau, J. W. (2003). Sustainability and The Talentship Paradigm: Strategic Human Resource Management Beyond The Bottom Line. (CAHRS Working Paper #03-21). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Bratianu, C., Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2020). Exploring The Latent Variables Which Support SMEs To Become Learning Organizations. *Management & Marketing. Challenges For The Knowledge Society*, 15(2), 154-171.
- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M., & Merideth, R. W. (1987). Global Sustainability: Toward Definition. *Environmental Management*, 11(6), 713-719.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of İnnovation*. London: Tavistock Publications.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

- Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. (2013). Organisational Learning Towards Sustainability In Higher Education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 285-306.
- Chan, C. C., Lim, L., & Kuan Keasberry, S. (2003). Examining The Linkages Between Team Learning Behaviors and Team Performance. *The Learning Organization*, 10(4), 228-236.
- Chillakuri, B., & Vanka, S. (2020). Examining The Effects of Workplace Well-Being and High-Performance Work Systems on Health Harm: A Sustainable HRM Perspective. *Society and Business Review*, 16(1), 71-93.
- Chillakuri, B., & Vanka, S. (2020). Understanding The Effects of Perceived Organizational Support and High-Performance Work Systems on health harm through sustainable HRM lens: a moderated mediated examination. *Employee Relations: The International Journal*.
- Clark, R. S. (2013). The Importance Of Human Resource Managements' Strategic Role In Organizational Sustainability. Capella University, Doctoral Thesis.
- Clark, R. S. (2013). The Importance of Human Resource Managements'Strategic Role In Organizational Sustainability. (Not Published Doctor Thesis) Capella University.
- Cohen, J. (1962). The Statistical Power of Abnormal-Social Psychological Research: A Review. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(3), 145-153.
- Collinson, V., Cook, T. F., & Conley, S. (2006). Organizational Learning In Schools and School Systems: Improving Learning, Teaching, and Leading. *Theory Into Practice*, 45(2), 107-116.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Coruh, G. (2019). *Sürdürülebilir İnsan Kaynağı Yönetimi İçin Bir Karar Destek Modeli: Belirsiz Fayda Fonksiyonlu Doğrusal-Olmayan Atama Programı İle Çalışan Memnuniyetinin Arttırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, İstanbul.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakar, M., & Danışman, A. (2017). Kurumsal Kuram. H. C. Sözen, & H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 257-287). İstanbul: Beta Yayın Basım.
- Çakır, R., & Yükseltürk, E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 501-512.
- Çelik, S. (2010). Kamu Politikası Analizinde Doğrusal Modelin Yetersizliği: Karmaşık Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 217-234.
- Çetin, F., & Şeşen, H. (2017). Genel Sistem Kuramı ve Örgüt Araştırmaları. H. C. Sözen, & H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 55-89). İstanbul: Beta Yayın.
- Çiftçioglu, A., & Poroy, N. (2010). Sosyal Sorumluluk ve Bölümlere Göre Raporlama İlişkinini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 1(1), 83-99.
- Çokmutlu, M. E. (2019). Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Sürdürülebilirlik Performansları İle Finansal Performanslarının Karşılaştırılması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (10. basım b.). (Ö. N. Timurcanday Özmen, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.



- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance Among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 1-53.
- Dawes, P. L. (2003). A Model of The Effects of Technical Consultants on Organizational Learning In High-Technology Purchase Situations. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 1-20.
- Debroux, P. (2013). Sustainable Human Resource Management (HRM) In East and Southeast Asia. I. H. Ehnert içinde, *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer Science & Business Media.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demir Uslu, Y., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66-81.
- Demir, N. (2007). Örgüt Kültürü ve Strateji Uyumunu. *Öneri Dergisi*, 7(27), 187-192.
- Demirel, Y., & Kubba, Z. İ. (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Deniz, M. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *Social Sciences*, 2(2).
- Diker, İ. (2007). *Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dinler, G. (2018). *Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Yansımaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning: A Review of The Literature With Implications For HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, R. (2009). *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*, (2. baskı b.). London and New York: Routledge. Taylor and Francis Group.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, R. A. (2009). Sustainable Work Systems: Past, Present and Future of Social Sustainability. P. Docherty, M. Kira, & R. Shani içinde, *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*. London and New York: Routledge.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53-74.
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable Development—Historical Roots of The Concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Ebenehi, I. Y., Mohamed, S., Sarpin, N., Adaji, A. A., Omar, R., & Wee, S. T. (2019). Assessing the Effectiveness of Fire Safety Management from the FSM Stakeholders' Perspective: A Pilot Study. *Journal of Technology Management and Business*, 6(1), 39-47.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field. *Paper Prepared for 21st EIASM SHRM Workshop*, (s. 1-22). Birmingham.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. London, New York: Springer.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 224-239.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Introduction into Sustainability and HRM. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and HRM* (s. 4-30). Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on Sustainability and HRM: A Comparative Study of Sustainability Reporting Practices By The World's Largest Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Eijnatten, F. M. (2000). From Intensive to Sustainable Work Systems. The Quest for a New Paradigm of Work. *TUTB-SALISA Conference*, 25.-27.9.2000., (s. 47-66). Brüssel.
- Emery, F. E., & Trist, E. (1971). The Causal Texture of Organizational Environments. W. French, & D. Hellriegel (Dü) içinde, *Personnel Management and Organization Development*.
- Ensari, H. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 97-111.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Esen, D. (2018). *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İzmir.
- Esen, D. (2018). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8(1), 85-104.
- Esen, D., & Esen, M. (2018). Türkiye'de Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *UIİD-IJEAS* (17. UİK Özel Sayısı), 827-844.
- Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2017). Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations. *AD-minister*, 30, 195-215.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bolu.
- Ezeugbor, C. O., & Victor, A. A. (2018). Administrators' Managerial Competencies For Sustainable Human Resource Management In Secondary Education In enugu State, Nigeria. *European Journal Of Education Studies*, 4(3), 21-31.

- Fabbi, J. L. (2009). "Discovery" Focus As Impetus for Organizational Learning. *Information Technology and Libraries*, 28(4), 164-171.
- Filho, L. W. (2000). Dealing with Misconceptions on the Concept of Sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1), 9-19.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fischler, F. (2014). Sustainability: The Concept for Modern Society. C. Weidinger içinde, *Sustainable Entrepreneurship* (s. 13-21). Berlin, Heidelberg.: Springer.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freitas, W. R., Jabbour, C. J., & Santos, F. C. (2011). Continuing the Evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234.
- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for Sustainability – A Stakeholder Theory. *Total Quality Management*, 21(7), 737-744.
- Garwin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 73-91.
- Gemici, E. Ç. (2019). *Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gençoğlu, Ü. G., & Aytaç, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51-66.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows a Step By Step: A Simple Guide and Reference* (17 b.). Boston: Pearson.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Gollan, P. (2000). Human Resources, Capabilities and Sustainability. D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton içinde, *Sustainability: the Corporate Challenge of the 21st Century* (s. 55-77). Sydney: Allen and Unwin.
- Gollan, P. J. (2005). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
- Gollan, P. J. (2006). High involvement management and human resource line sustainability. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 279-286.
- Gorelick, C. (2005). Organizational Learning vs The Learning Organization: A Conversation With a Practitioner. *The learning organization*, 12(4), 383-388.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grèzes, V., Bonazzi, R., & Cimmino, F. M. (2020). Atman: Intelligent Information Gap Detection For Learning Organizations: First Steps Toward Computational Collective Intelligence for Decision Making. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(2), 26-31.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Güllüpnar, F., & Gökalp, E. (2014). Neoliberal Zamanın Ruhu, Yaşam Boyu Öğrenme ve İstihdam İlişkileri: Yaşam Boyu Öğrenme Politikaları'nın Eleştirel Bir Analizi. *Mülkiye Dergisi*, 38(2), 67-92.
- Gümüştekin, G. E., & Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-158.
- Günel, Ö. D. (2019). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa.
- Güney, F. (2019). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişim Yönetimi Kapsamında Jandarma Teşkilatının Reorganizasyon İhtiyacına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Gürkan, G. Ç. (2007). Öğrenen Örgütler: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 107-116.
- Gürül, B. (2019). *Sürdürülebilir Üretim Göstergelerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansına Etkisinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the Bounded Instrumentality In Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345.
- Haile, E. A. (2019). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do Green HRM Practices Influence Employees' Environmental Performance?. *International Journal of Manpower*.
- Harris, M. J. (2000). Basic Principles of Sustainable Development. *Global Development and Environment Institute*(00-04), 1-25.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54(1), 1-6.
- Hicks, J. R. (1946). *Value and Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hiltrop, J. M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hodges, J., & Gill, R. (2014). *Sustaining Change in Organizations*. Sage.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hugé, J., Waas, T., Dahdouh-Guebas, F., Koedam, N., & Block, T. (2013). A Discourse-Analytical Perspective on Sustainability Assessment: Interpreting Sustainable Development in Practice. *Sustainability Science*. 8(2), 187-198.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hülsmann, M., & Grapp, J. (2005). *Recursivity and Dilemmas of Sustainable Strategic Management, Foresight Management in Corporations and Public Organisations-*

- New Visions for Sustainability*. Helsinki, Finland: Foresight Management in Corporations and Public Organisations.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 11, 423-446.
- Ingvaldsen, J. A., Johansen, T. S., & Aarlott, M. M. (2014). Emergent HPWS: Why HRM May Not Be Needed to Build a High-Performance Work System. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(7/8), 294-306.
- İrge, N. T., & Özkan, A. (2018). Kurum Kültürü ve Sürdürülebilir Liderlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansı (19 Ekim 2018)* (s. 1-14). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayın.
- Jabbour, C. J., & Jabbour, A. B. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
- Jamali, D. (2006). Insights into Triple Bottom Line Integration From a Learning Organization Perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- Jarlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *J Bus Ethics*, 703-725.
- Jerome, N. (2013). Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance. *International Journal of Asian Sociaial Science*, 3(6), 1287-1292.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Johnson, R. A., Kast, F., & Rosenzweig, E. (1964). Systems Theory and Management. *Management Science*, 10(2), 367-384.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt Kuramı Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim*. (A. A. Gülova, L. O. Ataç, & D. Dirik, Çev.) Ankara: Gazi Kitapevi.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Kaçmaz, R., & Serinkan, C. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumları Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 132-157.
- Kainzbauer, A., & Rungruang, P. (2019). Science Mapping The Knowledge Base on Sustainable Human Resource Management, 1982–2019. *Sustainability*, 11(14), 1-22.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.

- Kapu, H., & Aybas, M. (2008). Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(15), 80-100.
- Karabetyan, L. (2019). *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi Ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet Sektörü Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 147-174.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel İrade Algı Çerçevesi İle Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kim, J., & Kim, J. (2008). Corporate Sustainability Management and Its Market Benefits. *Sustainability*, 10(5), 1-14.
- Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kızıldaş, Y. (2006). ISO 14001'in Çalışanlar Tarafından Algılanması: Bir Örnek Olay. Master's thesis, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Klifman, S. (2009). Talent Management In A Multigenerational Workforce. . Tilburg., Tilburg University, master thesis. .
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). (2020). The Effects of High Performance Work Systems in Employees' Service-Oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-12.
- Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2011). Corporate Sustainability: Environmental, Social, Economic and Corporate Performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis.*, 59(7), 203-208.
- Koç, İ. Ö. (2015). *Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım . *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçoğlu, M. (2017). Sürdürülebilirlik Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi. I. M. Pekdemir içinde, *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kokkianikal, J. J. (2009). Human Resource Development For Sustainability: An Exploratory Study with Reference to Indian Tourism. (Not Published Doctor Thesis) Department of Hospitality and Tourism Management The Strathclyde Business School University of Strathclyde Glasgow, Scotland United Kingdom.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(23), 1-20.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 1069–1089.

- Kubek, V., Fischer, K., & Zink, K. J. (2015). Sustainable Work Systems: A Challenge For Macroergonomics? *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 3(1), 72-80.
- Kundu, S., & Gahlawat, N. (2016). High Performance Work Systems and Employees' Intention To Leave Exploring The Mediating Role of Employee Outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Dergisi İİBF Dergisi*, 227-242.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Leblebici, D. N. (2004). Örgüt Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 285-307.
- Lee, H. (2020). The Role of Environmental Uncertainty, Green HRM and Green SCM in Influencing Organization's Energy Efficacy and Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(3), 332-339.
- Li, S. L., Sun, F., & Li, M. (2019). Sustainable Human Resource Management Nurtures Change-Oriented Employees: Relationship Between High-Commitment Work Systems and Employees' Taking Charge Behaviors. *Sustainability*, 11(13), 1-15.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Lick, D. W. (2006). A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams. *Evaluation and Program Planning*, 29(1), 88-96.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45, 357-366.
- Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2006). *The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note*. *Journal of Management Studies*.
- Macke, J., & Genari, D. (2018). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Mak, A., Cheung, L., Mak, A., & Leung, L. (2014). Confucian Thinking and the Implications for Sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 173-189.
- Manderson, A. K. (2006). A System Based Framework To Examine The Multi-Contextual Application of The Sustainability Concept. *Environment, Development and Sustainability*, 8(1), 85-97.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of Efficiency Oriented HRM Practices on Stakeholders: An Ethical Issue for Sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184.
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification From The Critical HRM Perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313-329.

- Mariappanadar, S. (2014). The Model of Negative Externality for Sustainable HRM. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations* (s. 181-203). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Mariappanadar, S. (2016). Health Harm of Work From The Sustainable HRM Perspective: Scale Development and Validation. *International Journal of Manpower*, 37(6), 924 - 944.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM The Synthesis Effect of High Performance Work Systems on Organisational Performance and Employee Harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
- Marquardt, M. (2002). Building The Learning Organization. *Davis – Black Publisging*, 19(5), 182-184.
- Marrewijk, M. v. (2002). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - Between Agency and Communion -. *European Union, European Social Found*, 1-10.
- Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 1-12.
- Mathews, J. A. (2002). A Resource-based View of Schumpeterian Economic Dynamics. *Journal of Evolutionary Economies*, 12, 29-54.
- Mathieu, P. (2002). *Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Mazur, B. (2013). Linking Diversity Management and Corporate Social Responsibility. *Journal of Intercultural Management*, 5(3), 39-47.
- Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management In Theory and Practice. *Economics and Management*, 1, 158-170.
- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and its Models. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 211-223.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep Its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4-7.
- McGill, M. E., & Slocum, J. J. (1993). Unlearning The Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- McKenzie, K. (2010). Organizational Culture: An Investigation Into The Link Between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management And Firm Performance. *Otago Management Graduate Review*, 8, 57-68.
- Merriam-Webster. (2020, 03 10). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainability> adresinden alındı
- Mert, G. (2018). *Örgütsel Öğrenme*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- MFA. (2020). <http://www.mfa.gov.tr/surdurulebilir-kalkinma.tr.mfa> adresinden alındı
- Mileti, D. S. (1999). *Disastersby Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States*. Washington: Joseph Henry Press.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links For Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(1-125), 1-17.
- Mukhtar, U. (2011). Is Organizational Learning About Conflict Management Important or not in Organizational Effectiveness in Tertiary Education?. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 41-53.



- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M., & Bernardi, A. (2001). A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 337-367.
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zueiner Theorie des Ressourcenmanagements. E. Seidel içinde, *Betriebliches Umweltmanagement im 21.Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven* (s. 69-87). Berlin: Springer.
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 201-216.
- Onağ, O., & Tepeci, M. (2016). Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 50-79.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Örtenblad, A. (2002). A Typology of The Idea of Learning Organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Özalp, İ., Uzun, Ö., & Yelkikalan, N. (1998). Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 17-28.
- Özdevecioğlu, M., & Biçkes, M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Özer, M. A. (2005). Etkin Öğrenmede Yeni Arayışlar: İşbirliğine Dayalı Öğrenme ve Buluş Yoluyla Öğrenme. *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig*, 35, 105-131.
- Özgen, H., & Türk, M. (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 70-80.
- Özgül, B., & Gürol, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.
- Özgül, B., Bozkurt, S., & Gürol, Y. (2020). Sürdürülebilirlik Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarının İncelenmesi: Görgül Bir Çalışma. *Istanbul Business Research*, 49(1), 117-145.
- Öztel, A., Köse, M. S., & AYTEKİN, İ. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü için Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 32-44.
- Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özutku, H. (2018). Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması, Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(3), 141-164.
- Özutku, H., Çetinkaya, M., & Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 55-72.
- Pamuk, R., & Kuruoğlu, M. (2016). İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik ve Bina İnşaatlarında Evrensel Uygulama Örnekleri. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 9(1), 161-177.

- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Pelit, E., Keleş, Y., & Çakır, M. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 59-68, 2(2), 59-68.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Pirnea, C. I., Oлару, M., & Moisa, C. (2011). Relationship Between Corporate Social Responsibility and Social Sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition www.ugb.ro/etc*, 1, 36-43.
- Pisani, J. A. (2006). Sustainable Development- Historical Roots of Concept. *Environmentaal Sciences*, 3(2), 83-96.
- Polat, Ş., & Özdemir, M. (2017). İş Özellikleri, İş-Yaşam Dengesi ve Meslekten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Aday Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 340-360.
- Pološki Vokić, N. (2015). Competitiveness and Sustainability of HRM Activities in Croatia–CRANET Survey Results. *EFZG Working Paper Series*, 6, 1-12.
- Prins, P., Beirendonck, L., Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the “Respect Openness Continuity (ROC) Model. *Management Revue*, 25(4), 263-284.
- Randev, K. K., & Jha, J. K. (2019). Sustainable Human Resource Management: A Literature-Based Introduction. *NHRD Network Journal*, 12(3), 241-252.
- Rebello, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational Learning and The Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Reinig, C. J., & Tilt, C. A. (2009). Corporate Social Responsibility Issues in Media Releases: A Stakeholder Analysis of Australian Banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(2), 176-197.
- Robinson, C., & Schumacker, R. E. (2009). Interaction Effects: Centering, Variance Inflation Factor, and Interpretation Issues. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 35(1), 6-11.
- Roca, L., & Cory, S. (2012). An Analysis of Indicators Disclosed in Corporate Sustainability Reports. *Journal of Cleaner Production*, 20, 103-118.
- Rompa, I. (2011). Explorative Research on Sustainable Human Resource Management. (Not Published Master’s Thesis) Amsterdam: University Amsterdam.
- Rowley, J. (1997). The Library as a Learning Organization. *Library Management*, 18(2), 88-91.
- Rune, T. B. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- Saa-Perez, P. D., & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International journal of human resource management*, 13(1), 123-140.
- Sağlam, M. (2020). Öğrenen Örgüt Anlayışının Ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Ustalık Ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Ve Üretim Sektörü Yönetici Algılarının Karşılaştırmalı Analizi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Sarıkaya, M., & Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 221-233.
- Saygın Yücel, T. (2016). Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının İncelenmesi ve Muhasebe İle İlişkisi: Teorik Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(5), 158-181.
- Sayılr, A. (2001). Bireysel Öğrenme ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Bağ. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(25), 229-243.
- Scavarda, A., Daú, G., Scavarda, L. F., & Goyannes Gusmão Caiado, R. (2019). An Analysis of the Corporate Social Responsibility and the Industry 4.0 With Focus on The Youth Generation: A Sustainable Human Resource Management Framework. *Sustainability*, 11(18), 2-20.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*., 45(2), 1-58.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B., & Kodaş, D. (2017). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 150-167.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B., & Kodaş, D. (2017). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 150-167.
- Selman, P. (1996). *Local Sustainability: Managing and Planning Ecologically Sound Places*. Londra: : Paul Chapman Publishing Ltd. .
- Senge, P. (2018). *Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (19. b.). (A. İldeniz, A. Doğukan, & B. Pala, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Nature.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Seymen, O. A., & Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)* (s. 5309-5316). IEEE.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2006). Can High Performance Work Systems Really Lead To Beter Performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For Organizations. *In Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Soran, S., Serin, E., & Balkan, M. O. (2016). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 1-14.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability As A Concept For Human Resource Management. *Economics and Management*, 18(4), 837-846.
- Stock, T., & Seliger, G. (2016). Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 40, 536-541.

- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11(17), 1-30.
- Sugarman, B. (1997). Learning, Working, Managing, Sharing: The New Paradigm of The Learning Organization. *Journal of Pedagogy, Pluralism, and Practice*, 1(2), 56-74.
- Sutton, P. (2004). A Perspective on Environmental Sustainability. *Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability*, 1-32.
- Süder, A. (1991). Çevresel Belirsizlik. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 119-130.
- Şahin, S., Çakır, Ç., & Öztürk, N. (2014). Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 153-168.
- Şen, H., Kaya, A., & Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif. *Ekonomik Yaklaşım*, 29(107), 1-47.
- Tabatabaei, S. A., Omran, E. S., Hashemi, S., & Sedaghat, M. (2017). Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran). *Economics & Sociology*, 10(2), 107-124.
- Tamer, G. (2020). Sağlık Örgütlerinde Kurumsal Sürdürülebilirlik. *International Academic Studies on Natural and Health Sciences*, 13, 183-203.
- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi. İ. Bakan içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (2. b., s. 253-269). İstanbul: Beta Yayınları.
- TDK. (2020, 12 07). *Türk Dil Kurumu*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Teksöz, G. (2014). Geçmişten Ders Almak: Sürdürülebilir Kalkınma İçin Eğitim. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 31(2), 73-97.
- Thatcher, A., & Yeow, P. H. (2016). Human Factors For a Sustainable Future. *Applied Ergonomics*, xxx, 1-7.
- Tokgöz, N., & Once, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 249-275.
- Tokol, T. (2010). *Pazarlama Araştırması*. Bursa: Dora.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) Using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252-1265.
- Toylan, N. V., & Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 61-68.
- Töremen, F., & Pekince, D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 289-406.
- Tripathi, R., & Kushwaha, P. (2017). A Study on Innovative Practices in Digital Human Resource Management. . In *Natioanl Seminar on Digital Transformation of Business in India: Opportunities and Challenges*. Dehradun: IMS Unison University. (s. 1-13). Dehradun, Uttarakhand: IMS Unison University.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational Learning and The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education*, 32(1), 373-406.

- Tunçer, P. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Ekin basım Yayın Dağıtım.
- Turner, D. (2014). Sustainability and Library Management Education. *Journal of Sustainability Education*, 7, 1-12.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., & Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 189-208.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ünal, Ö. F. (2003). Temel Yetkinliklerin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 51-66.
- Üsdiken, B. (2015). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. Ş. Özen, & S. Sargut içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 77-132). Ankara: İmge Kitabevi.
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0—a Glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20, 233-238.
- Vehkamaki, S. (2005). The Concept of Sustainability in Modern Times. *University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications*, 31, 1-33.
- Viederman, S. (1994). *The Economics of Sustainability: Challenges*. New York: Jessie Smith Noyes Foundation.
- Vihari, N. S. (2018). Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 61-85.
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals For Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(24), 1-20.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Wagner, T. (2016). Industry 4.0 as Enabler for Sustainable Lifestyles. *Unconference 2016–INSIGHTS Workstudio 4*, (s. 1-7).
- Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2014). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 991-1021.
- Wang, C. J. (2019). Linking Sustainable Human Resource Management in Hospitality: An Empirical Investigation of The Integrated Mediated Moderation Model. *Sustainability*, 11(4), 1-16.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development.
- Wiersum, K. F. (1995). 200 Years of Sustainability in Forestry: Lessons From History. *Environmental Management*, 19(3), 321-329.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal of Operations & Production Management.*, 21(12), 1492-1502.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From? *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W., & Fairfield, K. D. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the Worlds Best Companies. *Human Resources Planning*, 30(1), 10-20.
- Woerkom, M., & Engen, M. (2009). Learning From Conflicts? The Relations Between Task and Relationship Conflicts, Team Learning and Team Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404.

- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wu, M. C., Nurhadi, D., & Zahro, S. (2016). Integrating The Talent Management Program as a New Concept To Develop a Sustainable Human Resource at Higher Educational Institutions. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), 146-160.
- Yangil, F. M., & Şahin, D. M. (2017). Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Bildirgelerinin Sürdürülebilirlik Kapsamında İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(10(IASOS Özel Sayısı)), 135-151.
- Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yaylı, H. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmanın Sürdürülebilirliği. *ICANAS 38* (s. 921-940). ICANAS .
- Yazıcı, S. (1999). Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 20, 98-102.
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management*. University Of Bern: European Association of Personnel Management.
- Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. K. (2019). Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management from the Employee Training's Perspective. *Sustainability*, 11, 1-20.
- Zink, K. J. (2007). From Total Quality Management To Corporate Sustainability Based On A Stakeholder Management. *Journal of Management History*, 13(4), 394-401.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülen “**Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı doktora tezinin araştırma kısmında kullanılmak için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında vereceğiniz bilgiler bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak “**gizlilik**” ilkesi gereğince hiç kimseye paylaşılmayacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Öğr. Gör. Safa ACAR**

Siirt Üniversitesi  
Kurtalan Meslek Yüksekokulu  
safa.acar@hotmail.com

#### Birinci Kısım: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Bilgiler

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini Tanımlaması açısından, aşağıda yer alan uygulamaların önemini değerlendiriniz.						Kurumumda bu uygulamalar						
1 Hiç Önemli Değildir	2 Önemli Değildir	3 Biraz Önemlidir	4 Önemlidir	5 Çok Önemlidir		Var	Kısmen Var	Yok	Gelecekte Yapılması Planlanıyor			
1. İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması				1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
2. İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi				1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
3. İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi				1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
4. İş görüşmeleri için telekonferans yönteminin bir alternatif olarak sunulması				1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
5. Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması				1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP

6. Eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
7. İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
8. Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma)	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
9. Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
10. Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili ( hizmet içi) eğitimler verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
11. Çalışanlara kararlara katılma (çalışma düzenini, hedeflerini belirleme vb. ) imkânların verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
12. Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
13. Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının özendirilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
14. Çevreye ya da topluma gönüllü katkı sağlayan çalışanlara özendirici kolaylıkların ( maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, terfi, puan) sağlanması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
15. Çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
16. Geçici ve yarı zamanlı çalışanların temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb. ) faydalandırılması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
17. Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara yan faydaların (özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi vb. ) sağlanması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
18. Kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
19. Kurumda çalışanların dinlenmesi ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanların olması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
20. Çalışanların alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
21. Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
22. Çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
23. Çalışanların İş-yaşam dengesine ( kariyer ve aile arasındaki uyum) önem verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
24. Çalışanları mutlu etmeye yönelik uygulamaların (sosyal/sportif faaliyetler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, sürpriz ikramlar, sağlık danışma hattı	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP



vb.) olması										
25. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	
26. İstihdam politikalarının, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyuğua sahip çalışanlar vb. ) yönetimine uygun yürütülmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	
27. İstihdam politikalarının yetenek yönetimine (yetenekli adayların kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasına ) uygun yürütülmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	

**Birinci kısmın devamı** olan bu kısımda işletmedeki **Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi işletmenizin durumunu göz önüne alarak cevaplandırınız.

1. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisi var mıdır?	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok (ise aşağıdaki soruları <u>cevaplamayınız.</u> )
2. Kurumunuzda "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi" stratejisi var mıdır?	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok (ise aşağıdaki soruları <u>cevaplamayınız.</u> )
3. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY birimi ne düzeyde katkı sağlamaktadır?	<input type="checkbox"/> Her aşamada katkı sağlamaktadır <input type="checkbox"/> Kısmi olarak katkı sağlamaktadır. <input type="checkbox"/> Katkı sağlamaktadır.
4. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında, insan kaynakları biriminin verdiği desteğe yönelik olarak üst yönetimin bakış açısı sizce nedir?	<input type="checkbox"/> Üst yönetim İKY'nin desteğini çok önemsemektedir <input type="checkbox"/> Üst yönetim İKY'nin desteğini önemsemektedir <input type="checkbox"/> Üst yönetim İKY'nin desteğini kısmen önemsemektedir <input type="checkbox"/> Üst yönetim İKY'nin desteğini önemsememektedir <input type="checkbox"/> Üst yönetim İKY'nin desteğini hiç önemsememektedir
5. Kurumunuzu Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönlendiren itici güç/güçler nelerdir?	<input type="checkbox"/> Çevreye duyarlılık <input type="checkbox"/> Topluma duyarlılık <input type="checkbox"/> Eko-verimlilik <input type="checkbox"/> Çalışan beklentilerine duyarlılık <input type="checkbox"/> Kamuoyu baskıları <input type="checkbox"/> İtibar kazanma isteği <input type="checkbox"/> Rekabet <input type="checkbox"/> Reklam/Halkla ilişkiler <input type="checkbox"/> Kurum stratejileri <input type="checkbox"/> Üst yönetimin liderliği <input type="checkbox"/> Yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek <input type="checkbox"/> Diğer..... <input type="checkbox"/> Fikrim yok .....
5. soruda işaretlemiş olduğunuz maddelerden <b>ilk 3 tanesini</b> önem düzeyine göre sıralayınız.	1..... 2..... 3.....

6. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının yürütülmesinde karşılaştığınız zorluk/zorluklar nelerdir?	<input type="checkbox"/> Bilgi eksikliği <input type="checkbox"/> Maliyet <input type="checkbox"/> Yetişmiş İ.K. Eksikliği <input type="checkbox"/> Zaman kısıtı	<input type="checkbox"/> Uygulama zorluğu <input type="checkbox"/> Üst yönetimin yetersiz desteği <input type="checkbox"/> İ.K'nin yetersiz desteği <input type="checkbox"/> Diğer..... .....
6. soruda işaretlemiş olduğunuz maddelerden <b>ilk 3 tanesini</b> önem düzeyine göre sıralayınız.	1..... 2..... 3.....	
7. Kurumunuzda yürütülen "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi" uygulamalarının neler olduğunu lütfen belirtiniz.	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

### İkinci Kısım: Örgütsel Öğrenme İle İlgili Bilgiler

Sayın Katılımcı, bu bölümde **çalışmakta olduğunuz işletmede örgütsel öğrenme kavramını** belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadeler **örgütsel öğrenmeyi** ölçmek amacıyla yazılmıştır. Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi işletmenizin durumunu göz önüne alarak cevaplandırınız.

İFADELER	KATILIM DÜZEYİNİZ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1 İşletmemizin rekabet avantajı yaratmasında öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
2 İşletmemizin gelişmesinde öğrenme anahtar faktör olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
3 İşletmemizde çalışanların öğrenmesi harcama değil yatırım olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
4 İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
5 İşletmemizde çalışanlarca paylaşılmış ortak bir amaç birliği vardır.	1	2	3	4	5
6 İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departmanlar ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
7 Tüm çalışanlar işletmemizin amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmektedir.	1	2	3	4	5

8	Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	1	2	3	4	5
9	Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	1	2	3	4	5
10	İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	1	2	3	4	5
12	İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	1	2	3	4	5
13	İşletmemizin yönetici ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	1	2	3	4	5
14	İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.	1	2	3	4	5
15	İşletmemizin faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz özel mekanizmalar (sistem vb.) vardır.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularız.	1	2	3	4	5
17	Biz deneyimlerimizi paylaşmak için <b>ÇOK AZ</b> çaba harcarız.	1	2	3	4	5

### Üçüncü Kısım: Firma Ve Katılımcı İle İlgili Genel Bilgiler

<b>1. Cinsiyet:</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın										
<b>2. Yaş:</b>	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46-50	<input type="checkbox"/> 51-55	<input type="checkbox"/> 56-60	<input type="checkbox"/> 61 ve üzeri			
<b>3. Eğitim durumu:</b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora							
<b>4. Kıdem Yılı:</b>	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü							
<b>5. Unvan/Pozisyon:</b>												
<b>6. Kurumunuzun Adı:</b>												
<b>7. Kurumunuzun sektörü:</b>	<input type="checkbox"/> Finans	<input type="checkbox"/> Gıda	<input type="checkbox"/> Enerji	<input type="checkbox"/> Turizm-Eğlence	<input type="checkbox"/> Teknoloji	<input type="checkbox"/> Ticaret	<input type="checkbox"/> Holding	<input type="checkbox"/> Telekomünikasyon	<input type="checkbox"/> İnşaat	<input type="checkbox"/> Otomotiv	<input type="checkbox"/> Üretim	<input type="checkbox"/> Diğer.....

Anketimize katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Anket ile ilgili her konuda [safa.acar@hotmail.com](mailto:safa.acar@hotmail.com) mail adresine başvurabilirsiniz.

## Ek 2: Etik Kurul Kararı

T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI SAYISI:10

KARAR TARİHİ:27.10.2020

KARAR 2020/183

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi Safa ACAR'ın (Danışmanı: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU), "Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezi kapsamında kullanacağı veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılımların oy birliği ile karar verildi.

ASLIĞIBİDİR  
  
Prof.Dr. İsa SAGBAS

Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı

### Ek 3: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine İlişkin Kullanım İzni

#### Resim 1. Sürdürülebilir İKY Ölçeği Kullanım İzni



dilek.esen@deu.edu.tr

18:20

Kime: Safa ACAR >

Sefa Hocam Merhaba,

Bilgi paylaşıldıkça çoğalır. Etik prensipler çerçevesinde, ölçeği kullanmanızda sakınca yoktur. Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Dilek ESEN

13 Mart 2021 09:17, "Safa ACAR"  
<[safaacar@siirt.edu.tr](mailto:safaacar@siirt.edu.tr)> yazdı:

Sayın hocam iyi günler  
Ben Siirt üniversitesinden öğretim görevlisi safa Acar. Sürdürülebilir İKY ile ilgili olarak yürütmüş olduğum doktora tezi kapsamında sizin hazırladığınız ölçeği kullanmak istiyorum. Bu konuda kullanım izni verirsiniz sevinirim. Kolay gelsin

Safa ACAR  
Öğretim Görevlisi  
Siirt Üniversitesi KMYO