



T.C.

**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDEKİ YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Berk ALTINUÇ

Danışman

Prof. Dr. Murat Alper BAŞARAN

ALANYA

2022

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDEKİ YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Berk ALTINUÇ

İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı
İşletme Mühendisliği Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Prof. Dr. Murat Alper BAŞARAN

ALANYA

2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....
(İmza)

.....
(Adı-Soyadı)

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR YAZISI

Araştırma süreci boyunca yol göstericiliğiyle bu tezin ortaya çıkarılmasında önemli pay sahibi olan değerli danışmanım Prof. Dr. Murat Alper BAŞARAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezin yazılma süreci boyunca bana sabır gösteren ve desteklerini esirgemeyen aileme ve veri toplama süreci boyunca değerli vakitlerini ayırıp anket formlarını yanıtlayan bütün insan kaynakları profesyonellerine teşekkür ediyorum.

Berk ALTINUÇ

Alanya, 2022

ÖZET

İŞLETMELERDEKİ YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ

Berk ALTINUÇ

İşletme Mühendisliği. Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Mayıs, 2022 (130 Sayfa)

Son zamanlarda yaşanmakta olan iklim değişikliği, doğal afetler, salgın hastalıklar ve doğal kaynakların tükenmesi gibi gelişmeler, gezegenin geleceği adına derin soru işaretleri yaratmaya başlamıştır. Ortaya çıkan bu karamsar tablo, işletmelerin çevreci politikalar izlemesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin karbon ayak izinin azaltılmasında insan kaynakları birimlerine büyük görev düşmektedir.

Bu çalışmada işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırılmış ve gerek yerli gerekse yabancı kaynaklar arasında çok az çalışma bulunan “yeşil insan kaynakları yönetimi” konusunda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırma sırasında nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nden alınan izin doğrultusunda 6 Ağustos-4 Ekim 2021 tarihleri arasında bölge ayrımı yapılmaksızın Türkiye’de özel sektörde çalışmakta olan 402 insan kaynakları profesyoneline telefon ve e-mail yoluyla anket formları ulaştırılmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilere uygulanan analizler sonrasında öncelikli olarak İK çalışanlarının demografik özelliklerinin yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Daha sonra, yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Firmanın bulunduğu sektör ve çalışılan firmadaki pozisyon gibi değişkenlere göre yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik boyutlarında incelenen değişkenlerde istatistiksel farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetim biçimiyle örgütsel sürdürülebilirlik boyutları arasında genel anlamda güçlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Sürdürülebilirlik, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN BUSINESSES ON ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Berk ALTINUÇ

Department of Management Engineering

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

May, 2022

Recent developments such as climate change, natural disasters, epidemics, and depletion of natural resources have begun to create deep question marks for the future of the planet. This pessimistic picture that has emerged obliges businesses to follow environmental policies. Human resources units have a great role to play in reducing the carbon footprint of businesses.

In this study, the effect of green human resources management practices in businesses on organizational sustainability was investigated, and it was aimed to contribute to the literature on "green human resources management", which has very few studies among both domestic and foreign resources. During the research, the survey method, which is one of the quantitative data collection methods, was used. In line with the permission obtained from Alanya Alaaddin Keykubat University Graduate Education Institute, questionnaires were sent to 402 human resources professionals working in the private sector in Turkey, via telephone and e-mail, between August 6 and October 4, 2021, regardless of region. After the analysis of survey data, the effects of demographic characteristics of HR employees on the dimensions of green human resources management and organizational sustainability were investigated. Then, the relationships between green human resource management and organizational sustainability dimensions were examined. It has been concluded that there are statistical differences in the variables examined in the dimensions of green human resources management and organizational sustainability according to variables such as the sector in which the firm is located and the position in the firm. In addition, it has been determined that there are strong relations in general between the green human resources management style and organizational sustainability dimensions.

Keywords: Green Human Resources Management, Organizational Sustainability, Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR SAYFASI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR.....	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	4
2.1.1. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı.....	4
2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin amacı.....	5
2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin önemi.....	5
2.1.4. İnsan kaynakları yönetiminin tarihi.....	6
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	8
2.2.1. Tarafsızlık ilkesi.....	8
2.2.2 Eşitlik ilkesi.....	9
2.2.3 Kariyer ilkesi.....	9
2.2.4. Yeterlilik ilkesi.....	10
2.2.5. Güvence ilkesi.....	11
2.2.6. Açıklık ilkesi.....	12
2.2.7. İnsana saygı ilkesi.....	12
2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi.....	13
2.3.1. Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı ve tarihçesi.....	13
2.3.2. Yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları.....	16
2.3.2.1. Yeşil iş tasarımı.....	19
2.3.2.2. Yeşil personel seçme ve yerleştirme.....	20
2.3.2.3. Yeşil eğitim ve gelişim.....	25
2.3.2.4. Yeşil performans yönetimi.....	27
2.3.2.5. Yeşil ücret ve ödül yönetimi.....	29

2.3.2.6. Yeşil iş sağlığı ve güvenliği.....	30
2.3.2.7. Yeşil çalışan ilişkileri.....	31
2.4. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	33
2.4.1. Sürdürülebilirliğin gelişim aşamaları.....	36
2.4.2. Sürdürülebilirlik ve işletmeler ile ilgili teoriler ve tarihsel gelişim.....	37
2.4.2.1. Kurumsal sosyal sorumluluk.....	38
2.4.2.2. Paydaş teorisi.....	41
2.4.2.3. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı.....	43
2.4.2.4. Sürdürülebilir kalkınma.....	47
2.5. Örgütsel Sürdürülebilirlik.....	49
2.5.1. Örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı.....	49
2.5.1.1. Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı.....	50
2.5.1.2. Örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı.....	51
2.5.2. Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları.....	52
2.5.2.1. Ekonomik sürdürülebilirlik.....	52
2.5.2.2. Çevresel sürdürülebilirlik.....	55
2.5.2.3. Sosyal sürdürülebilirlik.....	60
2.5.3. Örgütsel sürdürülebilirliğin özellikleri.....	62
2.5.4. Örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimi.....	64
3. YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	69
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.2.1. Demografik özelliklerin yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyen hipotezler.....	69
3.2.1.1. Cinsiyete göre.....	69
3.2.1.2. Medeni durumuna göre.....	70
3.2.1.3. Çalışılan firmadaki pozisyona göre.....	71
3.2.1.4. Yaşa göre.....	71
3.2.1.5. Eğitim durumuna göre.....	72
3.2.1.6. Mezun oldukları bölüme göre.....	72
3.2.1.7. Kurumdaki çalışma sürelerine göre.....	73
3.2.1.8. Toplam iş tecrübelerine göre.....	73
3.2.1.9. Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre.....	74

3.2.1.10. Firmanın bulunduğu sektöre göre.....	75
3.2.2. Yeşil insan kaynakları yönetimiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler.....	75
3.2.2.1. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler.....	75
3.2.2.2. Yeşil performans ve ücret yönetimiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler.....	76
3.2.2.3. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliğiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler.....	76
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	76
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	77
3.5. Verilerin Analizi.....	78
3.6. Araştırmanın Modeli.....	78
3.7. Araştırmanın Amacı.....	79
4. BULGULAR.....	80
4.1. Faktör Analizi.....	80
4.1.1. Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği faktör analizi.....	80
4.1.2. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği faktör analizi.....	81
4.2. Bağımsız Örneklem T-Testi.....	83
4.2.1. Cinsiyete göre.....	83
4.2.2. Medeni durumuna göre.....	84
4.2.3. Çalışılan firmadaki pozisyona göre.....	85
4.3. Tek Yönlü ANOVA Analizi.....	88
4.3.1. Yaşa göre.....	88
4.3.2. Eğitim durumuna göre.....	89
4.3.3. Mezun olunan bölüme göre.....	90
4.3.4. Kurumdaki çalışma süresine göre.....	91
4.3.5. Toplam iş tecrübesine göre.....	92
4.3.6. Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre.....	93
4.3.7. Firmanın bulunduğu sektöre göre.....	95
4.4. Korelasyon Analizi.....	99

4.4.1. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile kültürel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	99
4.4.2. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile yönetsel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	100
4.4.3. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	100
4.4.4. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi.....	101
4.4.5. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile kültürel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	101
4.4.6. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile yönetsel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	101
4.4.7. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	102
4.4.8. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi.....	102
4.4.9. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile kültürel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	103
4.4.10. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile yönetsel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	103
4.4.11. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi.....	104
4.4.12. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi.....	104
4.5. Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi.....	104
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
6. KAYNAKLAR.....	112
7. EKLER.....	120
EK-1: Anket Formu.....	120
EK-2: Etik Kurul İzni.....	128
EK-3: İntihal Raporu.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	131

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1 Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği faktör analizi.....	80
Tablo 4.2 Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği maddelerinin buldukları faktörler.....	80
Tablo 4.3 Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği faktör analizi.....	81
Tablo 4.4 Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği maddelerinin yer aldığı faktörler.....	82
Tablo 4.5 Cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi.....	83
Tablo 4.6 Medeni durumuna göre bağımsız örneklem t-testi.....	84
Tablo 4.7 Çalışılan firmadaki pozisyona göre bağımsız örneklem t-testi.....	85
Tablo 4.8 Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun betimleyici istatistikleri.....	86
Tablo 4.9 Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun betimleyici istatistikleri.....	87
Tablo 4.10 Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunun betimleyici istatistikleri.....	87
Tablo 4.11 Çalışılan firmadaki pozisyona göre çevresel sürdürülebilirlik boyutunun betimleyici istatistikleri.....	87
Tablo 4.12 Çalışılan firmadaki pozisyona göre sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun betimleyici istatistikleri.....	87
Tablo 4.13 Yaşa göre varyansların homojenliği testi.....	88
Tablo 4.14 Yaşa göre Anova testi.....	88
Tablo 4.15 Eğitim durumuna göre varyansların homojenliği testi.....	89
Tablo 4.16 Eğitim durumuna göre Anova testi.....	89
Tablo 4.17 Mezun olunan bölüme göre varyansların homojenliği testi.....	90
Tablo 4.18 Mezun olunan bölüme göre Anova testi.....	91
Tablo 4.19 Mezun olunan bölüme göre sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi.....	91
Tablo 4.20 Kurumdaki çalışma süresine göre varyansların homojenliği testi.....	91
Tablo 4.21 Kurumdaki çalışma süresine göre Anova testi.....	92
Tablo 4.22 Toplam iş tecrübesine göre varyansların homojenliği testi.....	93
Tablo 4.23 Toplam iş tecrübesine göre Anova testi.....	93

Tablo 4.24 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre varyansların homojenliği testi.....	94
Tablo 4.25 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre Anova testi.....	94
Tablo 4.26 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc testi.....	95
Tablo 4.27 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc testi.....	95
Tablo 4.28 Firmanın bulunduğu sektöre göre varyansların homojenliği testi.....	96
Tablo 4.29 Firmanın bulunduğu sektöre göre Anova testi.....	96
Tablo 4.30 Firmanın bulunduğu sektöre göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi.....	97
Tablo 4.31 Firmanın bulunduğu sektöre göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi.....	98
Tablo 4.32 Firmanın bulunduğu sektöre göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi.....	98
Tablo 4.33 Firmanın bulunduğu sektöre göre çevresel sürdürülebilirlik boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi.....	99
Tablo 4.34 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile kültürel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	100
Tablo 4.35 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile yönetsel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	100
Tablo 4.36 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	100
Tablo 4.37 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	101
Tablo 4.38 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile kültürel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	101
Tablo 4.39 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile yönetsel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	102
Tablo 4.40 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	102

Tablo 4.41 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	102
Tablo 4.42 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile kültürel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	103
Tablo 4.43 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile yönetsel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	103
Tablo 4.44 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	104
Tablo 4.45 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi.....	104



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Araştırmanın modeli.....	79
Şekil 4.1 YIKY ve ÖS arasındaki ilişkinin Çok Boyutlu Ölçekleme ile Analizi.....	105



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ALSCAL	Çok Boyutlu Ölçekleme
ANOVA	Varyans Analizi
BM	Birleşmiş Milletler
BMÇP	Birleşmiş Milletler Çevre Programı
BMİDÇS	Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi
BP	Britanyalı Enerji Şirketi
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirmesi
HR	İnsan Kaynakları
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
ISO	Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OHSAS	İş Sağlığı ve Güvenliği Standartı
ÖS	Örgütsel Sürdürülebilirlik
PR	Halkla İlişkiler
Rio+20	Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı
SPSS	İstatistiksel Analiz Programı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UNIDO	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü
YİKY	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

1. GİRİŞ

Son yıllarda meydana gelen iklim değişikliği ve doğal kaynakların tükenmesi gibi etkenler derin bir endişe kaynağı yaratmaktadır. Salgın hastalıkların artması, ekilebilir arazilerin azalması ve kuraklık gibi problemler ekolojik dengenin gün geçtikçe daha fazla bozulmasına sebebiyet vermektedir. İklim değişikliğinin yarattığı karamsar tablonun etkilerini bütün ülkelerin derinden hissetmeye başladığı görülmektedir. Bu etkenler göz önüne alındığı zaman insanlığın ortak bir paydada buluşup acil çözümler üretmesinin gerekliliği gözler önüne serilmektedir. İklim değişikliğinin bir sonucu olarak yeşil uygulamalar ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar küresel çaptaki birçok işletmede giderek daha popüler olmaya başlamıştır. Sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına yakın gelecekte bütün işletmelerin bu konular hakkında bilinçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Mtembu, 2017).

İlk kez 21. yüzyılda dile getirilen sürdürülebilirlik kavramı, doğal çevrenin ve kültürel mirasın gelecek nesiller için korunduğu bir toplum vadetmektedir. Ekonomik büyüme ve sosyal eşitlik arayışı gibi bilim adamlarına rehberlik eden kavramların gerçekleştirilmesi, doğal kaynakların sürdürülebilirliği konusundaki endişelerin ortadan kaldırılmasıyla mümkün olabilmektedir. Buna rağmen 1992 yılında Rio'da yapılan Dünya Zirvesi'nden bu yana sürdürülebilirlik konusunda beklenen ilerlemeler sağlanamamıştır. İklim değişikliği ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına dair uluslararası anlaşmaların şartları yerine getirilememiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanması açısından faaliyete sokulan küresel ölçekteki serbest ticaret faaliyetleri başarısız olmuş ve gelir adaletsizliğinin azaltılmasına yönelik samimi girişimler yok olmaya yüz tutmuştur (Dyllick & Hockerts, 2002).

Sürdürülebilirlik ile ilgili tartışmalar, uzun zamandır küresel çaplı problemlerin gündeminde yer almaya devam etmektedir. Çevresel bozulma ve iklim değişikliği gibi konularla ilgilenen kamu ve özel sektör kuruluşlarında yeniliklere imza atılmasının gerekliliği gün geçtikçe daha net bir şekilde anlaşılmaya başlamıştır. Çevresel, ekonomik ve sosyal yönleri eşit derecede destekleyen bir kalkınma standardının oluşturulması büyük önem kazanmıştır. Kalkınma standardının oluşturulması, örgütsel bağlamda gerçekleştirilen faaliyetlerle bağlantılıdır. Kamu ve özel sektördeki kuruluşlar sosyal, çevresel ve ekonomik değişiklikleri harekete geçirme konusunda sorumluluk sahibidirler. Bu değişikliklerin uygulanmaması durumunda küresel ısınmanın şiddetli

sonuçlarından biri olan çevresel bozulmanın ve iklimde meydana gelen değişikliklerin artış göstereceği çok açık bir gerçektir (Jabbour & Santos, 2008).

İşletmelerin kurumsal beklentilerini gerçekleştirebilmeleri, çalışanlar arasında yeşil farkındalık oluşturulmasına bağlıdır. İşletmedeki insan kaynakları uygulamaları, çalışanların isteklerini yansıtmalı ve onları motive edici olmalıdır. Ayrıca bu uygulamalar işletme kültürüyle uyumlu olmalı, müşteri ihtiyaçlarını ele almalı, sürdürülebilir geri dönüşleri finansal uzmanlara iletmeli, gelişen toplumsal kalıpları tanımalı ve bunlara göre tepkiler vermelidir (Jyoti, 2019).

İnsan kaynakları birimleri, başta sürdürülebilirlik ve finans gibi faaliyetler olmak üzere işletmelerdeki en önemli görevlerin üstlenilmesinde elini taşın altına koymaktadırlar. Çevre dostu uygulamaların planlanması ve faaliyete sokulması gibi işlere imza atmaları sayesinde işletme içerisinde yeşil bir atmosfer yaratılmasını sağlamaktadırlar. İnsan kaynağını aktif bir şekilde kullanırken çevre dostu politikalara yer vermeyen işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamasının pek mümkün olmadığı çok açık bir gerçektir (Ahmad,2015).

Bir işletmenin sürdürülebilirlik kültürünün oluşmasında insan kaynakları birimlerinin çok kritik roller oynadığı görülmektedir. Yönetim yeniliği ve stratejik faaliyetler gibi konularda başarılı olmanın en önemli anahtarlarından birinin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesine bağlı olduğu son yıllarda otoriteler tarafından dile getirilmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, iş dünyasının sorunlarına ilişkin çözümler bulmak adına bütün çalışanların sürdürülebilir uygulamalar kullanmasını teşvik etmektedir. Çevre dostu İK faaliyetleri sayesinde verimlilik ve çalışan bağlılığı gibi etmenlerde artışlar meydana gelmesinin yanında maliyetlerde büyük ölçüde azalmalar görülmektedir. Böylelikle işletmeye daha kaliteli personellerin katılması olasılığı yükselmektedir. Çevrimiçi eğitim, telekonferans, ortak araç kullanımı, elektronik dolum, esnek çalışma saatleri gibi yeşil insan kaynakları yönetiminde kullanılmakta olan faaliyetler, işletmelerin karbon ayak izlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır (Rani & Mishra, 2017).

Bu çalışmada işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelenecek, gerek Türkçe gerekse yabancı kaynaklarda hakkında fazla çalışma bulunmayan “yeşil insan kaynakları yönetimi” konusunda literatüre katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın ilk ve giriş bölümünde genel olarak araştırmanın amacı ve kapsamından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarıyla ilgili literatür bilgisine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve araçları, verilerin analizi, araştırmanın modeli ve araştırmanın öneminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde anket sonrası elde edilen verilere uygulanan faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA, korelasyon ve çok boyutlu ölçekleme analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümü olan tartışma, sonuç ve öneriler kısmında araştırmanın nihai sonuçları ortaya konulmuş ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı

İnsan kaynakları yönetimi konusunda bugüne kadar birçok tanım oluşturulmuştur. Yapılan tanımlara bakıldığı zaman insan kaynağının işletmelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük önem arz ettiği net bir şekilde görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında görülen işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği ve çalışan ilişkileri faaliyetlerinin büyük bir titizlik içerisinde uygulanması ve çalışanlar için en uygun çalışma ortamının dizayn edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri, işletmelerde bulunan çalışanların verimli bir şekilde yönetilmesine ve işletmenin çalışanlarından mümkün olan en iyi şekilde yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bundan dolayı tüm yöneticiler işletmenin insan kaynaklarını verimli bir şekilde faaliyete sokabilmeli ve çalışanların meydana getirebileceği problemleri doğru şekilde çözebilmelidir (Kavuncubaşı, 2012 Akt. Erengil, 2016).

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili bugüne kadar yapılan bazı tanımlamalara göz atmak gerekirse;

İnsan Kaynakları, “Bir işletmede bulunan bütün personelleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise bir işletmede bulunan bütün personellerin, işletmeyi hedeflerine taşıyacak şekilde güdülenmesi ve harekete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir (Bayraktaroğlu, 2003 Akt. Erengil, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin performansını yükseltmek ve rakiplerine karşı üstünlüğü ele geçirmek gibi amaçlarla, kendi stratejilerine uygun bir şekilde seçme, eğitim, motivasyon ve çalışan bağlılığını artırma gibi politikaları uygulamasıdır (Bayat, 2008).

İnsan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı bir ifadeyle bir işletmenin en kıymetli kaynağı olarak gösterilen personelin, mümkün olan en verimli şekilde yönetilmesi için öne sürülen stratejik ve felsefi yaklaşımlar bütünü olarak açıklanabilir (Barutçugil, 2004 Akt. Erengil, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için büyük önem arz eden insan kaynağı talebinin belirlenip karşılanmasından sonra personelin en

iyi şekilde performans göstereceği iş ortamının yaratılmasıyla meydana gelen bir yönetim çeşididir (Bilgin, 2014).

Modern olarak ifade etmek gerekirse insan kaynakları yönetimi, hizmet için en uygun nitelikleri bünyesinde barındıran çalışanın görevine yerleştirilmesi, gerekli eğitimleri alması, değerlendirilmesi ve duruma göre gerekli değişikliklere uğratılmasını içeren süreçtir (Yüksel, 2003 Akt. Morkoç, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede işe alınan bireylerin yönetilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli olan felsefe ve politikaların tümünü ifade etmektedir (Öğüt, Akgemci & Demirsel, 2004 Akt. Morkoç, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının, yasalara uygun bir şekilde işletmeye ve çevreye faydalı olacak şekilde yönetilmesi için yapılan işler bütünüdür (Sadullah, 2009 Akt. Morkoç, 2020).

2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin amacı

Son yıllarda işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için kullandığı en temel kaynak insandır. Bundan dolayı işletmeler adına büyük önem taşıyan insan faktörünü ele alan ve değerlendiren tek unsur insan kaynakları yönetimidir. İşletmelerin ekonomik koşulları üst düzey olsa bile imkânlarını en doğru şekilde kullanabilmeleri ve değişime açık olmaları gerektiğinden ötürü insan kaynağı yönetimine ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amaç edinilen kişisel ve örgütsel performansı üst seviyelere çıkarması gerekmektedir. İnsan kaynağının doğru şekilde yönlendirildiği bir işletmede karlılığın sağlanması, işletmenin ayakta kalabilmesi, rekabet gücünün artması ve değişime açık olma yetkinliğinin kazanılması daha kolay olacaktır (Çetin, Arslan & Esra, 2014 Akt. Midem, 2016).

İnsan kaynakları yönetiminin genel olarak iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki insan kaynaklarını işletmelerin hedeflerine göre en uygun şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise çalışanların taleplerinin karşılanması ve onların kariyer gelişimlerini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi sonuç olarak çalışanların beceri ve deneyimlerinden en üst seviyede faydalanarak çalışanların işletmeden beklentilerine yanıt vermek amacıyla gerekli teknikleri kullanmalıdır. Bu görevlerin tümü insan kaynakları yönetimi adına ciddi sorumluluklar yüklemektedir (Filizöz, 2003).

2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin önemi

Global rekabetin yarattığı tehditlerin üstesinden gelebilmek, rekabet üstünlüğünü ele geçirmek, rakiplerin ataklarına hızlı bir şekilde yanıt vermek, esnek ve global koşullara uyum sağlayabilen işletmeler yaratabilmek adına insan kaynakları yönetimi büyük pay sahibidir. İnsanları harekete geçirip, insan kaynağını değişime adapte olacak şekilde geliştirerek rekabet üstünlüğünü ele geçirmek mümkündür (Bingöl, 2003 Akt. Bayraç, 2008).

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında insan kaynakları yönetimi büyük pay sahiplerinden biridir. İnsan unsurunun stratejik bir kaynak olarak görülmesinden ötürü, insan kaynakları yönetimine daha farklı bir yaklaşım gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimiyle beraber insan kaynakları uzmanları yönetim ekibi içerisinde entelektüel ortaklar olarak görülmektedir. Yeni insan kaynakları yönetimi hareketi yalnızca tek yönlü olmamıştır. Örgütsel dizayndaki deneyimlerden sonra, zamanlarının büyük çoğunluğunu çalışanlarla ilgili faaliyetlere adayan alt düzey yöneticilerin öneminin her geçen gün daha fazla arttığı gözlemlenmektedir (Dalay, Coşkun & Altunışık, 2002 Akt. Alkan, 2008).

İnsan faktörünün kopyalanmasının mümkün olmamasından ötürü işletmelerin rakiplerine karşı öne geçebilmesi adına doğru insan kaynağını işletmede barındırması gerekmektedir. İş hayatında rastlanılan çalışma gücü maliyetleri, verimlilik, değişimler ve çalışma gücü negatif göstergeleri, insan kaynakları yönetiminin ne derece önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Çağdaş nedenlerin insan kaynakları yönetiminin bu denli önemli konuma gelmesinde büyük pay sahibi olduğu gözlemlenmektedir (Morkoç, 2020).

Sonuç olarak işletmelerin globalleşen dünyada insana vermesi gereken değer her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bir işletmenin en değerli kaynağı olarak görülen insana yatırım yapması, stratejik hedeflerine ulaşması yolunda büyük önem taşımaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmek adına işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını doğru ve etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

2.1.4. İnsan kaynakları yönetiminin tarihi

İlk olarak tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin ardından insan kaynakları yönetiminin temellerinin atıldığı görülmektedir. Tarım toplumlarında üretim görevini küçük aile işletmeleri yerine getirmekteydi. Babadan oğula geçen anlayışla işlerin devamlılığı sağlanmaktaydı. Bu üretim sürecinde en alt kademedен üst kademeye doğru ücret garantisi, beslenme olanakları, iş güvenliği gibi haklara kimse sahip değildi.

Küçük işletmelerde usta-çırak ilişkisi yer almaktaydı. İşe yeni başlayan bir kişi önce çırak olarak görev aldıktan sonra zamanla kalfa olur ve işi bir başkasına öğretecek kıvama geldiğinde usta unvanını elde ederdi. Herhangi bir yasa olmamasından dolayı işçilerin hak iddia etmesini sağlayacak bir kurum yoktu. Bu düzen, 1800'lü yılların ilk çeyreğine kadar devam etmiştir (Güney, 2014 Akt. Midem, 2016).

1890'lı yıllarda sanayi devriminden sonra tarımdan makineleşmeye geçişin insan kaynakları yönetiminin temellerinin atılmasına neden olduğu tahmin edilmektedir. 1900–1920 yılları arasında Birinci Dünya Savaşı sonrası oluşan üretim ihtiyacındaki artıştan ötürü fabrikalar kurulmuş ve kitle üretimlerine imkân verilmiştir. Gelenekselleşen tarım toplumundan planlanarak üretime geçilmiş ve iş gücü ihtiyacı doğmuştur. O yıllarda işyerlerindeki kayıtları engellemek için bilimsel yönetim adı altında personel yönetimi anlayışı ilk kez Midvale Çelik Fabrikası'nda uygulanmıştır. O yıllarda endüstriyel psikolojinin kurucularından olan Hugo Münsterberg, kişinin fiziksel ve zihinsel özelliklerine uygun işlerde çalışmasının önemini yazdığı bir kitapta vurgulamıştır. Sanayileşme döneminin önemli bilim adamlarından biri olan Taylor ise işe alım, iş yapma yöntemi ve oryantasyon süreci gibi kavramlardan söz etmiştir (Ergeneli, İlsev & Camgöz, 2014 Akt. Midem, 2016).

Sanayileşme dönemine dek işlerin basit olmasından dolayı içsel tüketime dayalı bir durum göze çarpmaktadır. Sonradan seri üretimin başlaması ve personel kavramının doğuşuyla birlikte işlerin karmaşıklık sorunu meydana gelmiştir. Bundan dolayı personel işlerinin bir yönetim vasıtasıyla kontrol ve koordinasyonunun yapılabileceği düşünülmeye başlanmıştır. İlk insan kaynakları uygulamaları 1911 – 1930 yılları arasında personel işleri departmanı tarafından yerine getirilmiştir. Bu dönemin önemli temsilcileri arasında Peter Drucker ve McGregor bulunmaktadır (Güney, 2014 Akt. Midem, 2016).

Bir süre sonra sanayi devriminin etkisini göstermeye başlayacağı 1912 yılında ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir fabrikada personel yönetimi departmanı oluşturulmuştur. O yıllarda amaç, çalışan ilişkilerini düzenlemek ve maksimum üretkenlik yaratmak olarak bilinmektedir (Ergeneli, İlsev & Camgöz, 2014 Akt. Midem, 2016).

Sosyal ve kültürel açıdan değişim yaratan sanayi devrimiyle beraber işletmelerin yeni şartlara adapte olabilmesi için personel yönetimi kavramı öne sürülmüştür. 1930'larda Elton Mayo ile arkadaşlarının öne sürdüğü bir uygulama ile personel üzerindeki yeni fikirler özellikle Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde

yaptıkları araştırmalarda personel yönetiminden sonra insan ilişkileriyle işin birleştirilmesi ortaya yeni boyutlar çıkarmaktadır. Bundan dolayı personel yönetimi yeni boyutlar kazanmıştır. 1940’larda personelin kayıtlarının tutulmasıyla yaşanan karmaşanın önüne geçilmiştir. cret durumu, çalışan refahı, sağlık alanlarında uzmanlaşmış personel yöneticileri mavi yakalılarla yönetim arasında köprü kurmuştur. 1950’lere kadar personelin dönemin koşullarına uygun olarak beklentileri ve rutin işler ile personel yönetimi faaliyetleri sürdürülmüştür. İşletmelerin ölçeklerindeki büyüme ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonrasında 1970’lerde personel yöneticileri ve çalışan ilişkileriyle ilgili değişik bir kavram ortaya çıkmış ve insan kaynakları yönetiminin tohumları atılmıştır (Dural, 2011 Akt. Midem, 2016).

1980’lerden sonra personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. İşletme yönetimlerine getirilen sistem yaklaşımları sayesinde insan kaynakları yönetimi üst yönetim kademesinde yer almaya başlamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte modern insan kaynakları yönetimi doksan yıl önceki personel yönetimine göre bambaşka bir Őekle bürünmüştür. Daha kapsamlı ve gelecek planları yapan insan kaynakları yönetimi işletmelerin değişmesi ve büyümesiyle beraber günümüze kadar etkisini sürdürmüştür. İşletmedeki alışanların geleceğine Şekil veren bu departman 2000’lerde bilgi çağının yeni unsuru olarak ilerleyişini devam ettirmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri son yıllarda üst yönetim kademesinde söz sahibi hale gelmişlerdir (Karivai, 2014 Akt. Midem, 2016).

2000’lerden itibaren globalleşme ve artan rekabetin uluslararası boyutunun hız kazanmasının ardından insan kaynağının verimli bir Şekilde kullanılmasının önemi tekrardan ortaya çıkmıştır. Çalışanların kişisel performansının yerine örgütsel başarı hedef haline getirilmiştir. Bilinen insan kaynakları yönetimi artık strateji geliştirme ve uygulama seviyesine geçmek zorunda kalmıştır. Böylelikle bilgi çağının getirdiği sorumluluklarla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya atılmıştır (Karivai, 2014 Akt. Midem 2016).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelere

2.2.1. Tarafsızlık ilkesi

İnsan kaynakları yönetimindeki tarafsızlık ilkesinin temelleri objektiviteye bağlıdır. Başka bir deyişle kamu kesiminde çokça karşılaşılan, siyasi görüşü baz alan atamaların engellenmesi ve işe alma, terfi, işten çıkarma gibi durumlarda kültürel,

sosyal farklılıkların etkisizleştirilmesi adına kurulacak insan kaynakları yönetim sistemlerinin tarafsızlık ilkesini net bir şekilde uygulaması büyük önem arz etmektedir (Yüksel, 2000 Akt. Güleçoğlu, 2018).

İnsan kaynakları yönetiminde tarafsızlık ilkesinin ihlal edilmesi, doğru adayların işletme bünyesine katılmasına ve mevcut çalışanların işletmeye karşı güvenini kaybetmesine yol açacak ve çalışanların yaşadığı bu durumlar işletmenin genel performansına ters yönde etkiler yaratacaktır. Bu sebeplerden dolayı işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini sürdürürken objektiflikten bir an için bile olsa kopmamaları büyük önem arz etmektedir.

2.2.2 Eşitlik ilkesi

Eşitlik ilkesi insan kaynakları yönetiminin verimli bir şekilde çalışabilmesi adına en kritik ilkeler arasındadır. Eşitlik ilkesinin temelini, işletme çalışanları arasında hiçbir şekilde (cinsiyet, ırk, din, dil, vb.) fark gözetmemek ve işe alım, terfi, işten çıkarma gibi insan kaynakları faaliyetlerinin tümünde herkese eşit şekilde davranış göstermek oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000 Akt. Güleçoğlu, 2018).

Eşitlik ilkesi, özel ve kamu kuruluşlarındaki işe alım ve terfi faaliyetlerinde ırk, cinsiyet, siyasi bakış, dil, din, vb. gibi farklılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir aileye veya bireye ayrımcılık yapılmamasıdır. Her bir kişi insan kaynakları yönetiminin verdiği imkânlardan sorunsuz bir şekilde faydalanabilmelidir (Yüksel, 2003 Akt. Morkoç, 2020).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin eşitlik ilkesi bütün çalışanlara adil davranış gösterilmesini gerektirmektedir. İşe alım, terfi ve işten çıkarma gibi insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanması esnasında eşitlik ilkesi göz ardı edilmemelidir. Eşitlik ilkesinin doğru şekilde uygulandığı işletmelerde çalışanların işletmeye olan bağlılığında artış olacak ve bu durum işletmenin itibar kazanmasını sağlayacaktır.

2.2.3 Kariyer ilkesi

Kariyer kavramı yaşam boyu süren bir uğraştır. Kariyer bireyin iş yaşamında ulaşmayı hedeflediği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanın yalnızca işe alım döneminde yeteneği ve bilgisine göre seçim yapması tek başına yeterli olmayacaktır. Bunları dışında yetenekli kişileri işletmede tutabilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı kişiye özel terfi ve çalışma şartları yaratılması gerekmektedir. Bu bakımdan kariyer, bireyin kendisini ilgilendirirken, bir başka yönüyle de kimin idari

görevlerde yer alıp kimin terfi alacağıyla ilgilenmesi de işletmenin görevleri arasında yer almaktadır (Kayabay, 2015).

İnsan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi; bireylerin iş yaşamları boyunca kazanmayı hedefledikleri uzmanlık başarısı şeklinde ifade edilen kariyerle ilgili bir kuraldır. Belli başlı yetenek ve donanımlara sahip olan bireyler, hedefledikleri ve arzuladıkları iş yaşamındaki başarıları elde edebilmek adına örgütsel aşamalara katılmaktadırlar. Sözü edilen bu örgütsel aşamalar boyutunda kazandıkları beceri ve bilgiler sayesinde hedefledikleri kariyeri elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu aşamada, kariyerin sadece bireysel bir hedef olduğu söylenebilir. Fakat kariyerin bireysel bir hedef olmasının yanında örgütsel bir hedef olduğundan da söz etmek mümkündür. Bundan dolayı kariyer hedefleri yukarılarda olan ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdüren bütün bireylerin işletme bünyesinde barındırılması ve sahip oldukları yeteneklerden işletme yararına faydalanılması gerekmektedir. Bu aşamadan itibaren insan kaynakları yönetim düzeninin kariyer kuralı ortaya çıkmaktadır. Kariyer ilkesi nitelikli insan kaynağını mevcut kadro ve personelin kariyer hedefleriyle eşleştirerek hem nitelikli iş gücünün işletmede barındırılmasını hem de iş gücü devir oranının düşük kalmasını sağlamaktadır (Güleçoğlu, 2018 Akt. Morkoç, 2020).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi çalışanların yetenekleri ve bilgileri doğrultusunda işletmelerde en doğru pozisyonlarda görevlendirilmelerini ve gelişim gösterdikleri takdirdeyse daha iyi pozisyonlara yükselmelerini sağlamaktadır. Hem çalışanların hem de işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşmasında insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesini etkin bir şekilde kullanmasının önemi çok büyüktür. Çalışanların kendilerinden en iyi şekilde verim alınacağı pozisyonlarda çalışmalarının işletmelerin genel performansına büyük katkılar sağlayacağı aşikârdır.

2.2.4. Yeterlilik ilkesi

Başka bir deyişle liyakat ilkesi şeklinde de ifade edilmektedir. Verilen görevi en başarılı şekilde yerine getirme yeteneği olarak da açıklanabilen yeterlilik, kazanılan başarı karşılığında bir şeyleri hak etmek anlamına gelmektedir. Daha dar bir kapsamda yeterlilik ilkesi, üretim aşamasında doğru çalışanın doğru işe seçilmesi şeklinde de açıklanabilmektedir. Doğru çalışanların seçilebilmesi adına, boş olan pozisyonlara herkesin katılımına açık olan yetenek ve bilgi sınavları yapılmalı, bu sınavlar herkesin haberi olabileceği şekilde ilan edilmeli ve sınava ilgisi olan herkese başvuru imkânları sunulmalıdır. Sınavı kazanıp kazanmamasının önemi olmaksızın, sınava giren her

bireye sonuçların açık bir şekilde verilmesi önemli kriterler arasında yer almaktadır (Dolgun, 2007 Akt. Kayabay, 2015).

Yeterlilik ilkesi, sadece işletmeye girişi değil; işletmeye girdikten sonra, verimliliği sağlayan uygulamaları da bünyesinde barındırmaktadır. İşe girişte ve işte yükselmeye sadece işin gerektirdiği özellikler dikkate alınmalı ve işletmede yapılan her işe adil ücret dağıtılmasına özen gösterilmelidir (Yüksel, 1998 Akt. Güleçoğlu, 2018).

Sonuç olarak liyakat ilkesi, insan kaynakları yönetiminin diğer ilkeleri olan tarafsızlık, eşitlik ve kariyer ilkeleriyle benzer özellikler göstermektedir. Doğru adayların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve hak edenlerin daha iyi pozisyonlara yükseltilmesi çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artıracaktır. Daha iyi bir ücreti hak eden pozisyonlarda çalışanların daha yüksek ücretler kazanması, çalışanların moral ve motivasyonlarına olumlu yönde katkılar yapacaktır. Daha verimli bir liyakat sisteminin kurulduğu işletmelerde insan kaynağından alınan verim üst seviyelere çıkacaktır.

2.2.5. Güvence ilkesi

Güvence ilkesinin kariyer ilkesiyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Bir işletmede kariyer planının olabilmesi adına o işletmede çalışanlara seneler boyunca çalışma hakkının verilmesi gerekmektedir. İki farklı güvence türü bulunmaktadır. Bunlar iş güvencesi ve mevki güvencesidir. Mevki güvencesi bireyin aldığı terfi pozisyonunu koruyabilmesidir. İş güvencesiyse bireyin haksız yere işten atılmaması anlamına gelmektedir. Bütün iş yaşamını tek bir şirkete adayan bir çalışan, bunun karşılığında hizmet güvencesi talep eder ve çok kritik bir hataya imza atmadığı sürece işten çıkarılmayacağından emin olmak ister. Ömür boyu iş garantisi faaliyetleri Japonya'da uygulanırken ülkemizde kamu sektörü haricinde fazla rastlanan bir durum değildir. İş güvencesi yasalar ve toplu sözleşmeler vasıtasıyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Mevki güvencesi ise özel sektör ve kamu ve sektöründe sağlanmamıştır (Kayabay, 2015).

Personelin çalıştığı işletmeden güvence beklentisi içinde olması oldukça doğal bir durumdur. Çalışma yaşamını bulunduğu işletmeye adayan birey, hizmetlerinin karşılığı olarak hizmet güvenliği arar ve pozisyonunu ve diğer haklarını koruyacağına dair güvence ister. İşinden ayrılma kaygısıyla hayatını devam ettiren bir personelden verimli ve etkin bir performans beklenemeyeceğinden dolayı personellere huzur ve güven içinde bir çalışma ortamı yaratılmalı ve personelin geleceği için sosyal ve

ekonomik bakımdan güvence ortamı oluşturulmalıdır (Yılmaz, 2018 Akt. Morkoç, 2020).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin güvence ilkesinin kariyer ilkesiyle doğrudan ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çalışma hayatını sürdürdüğü işletmedeki pozisyonunun güvence altında olduğunu bilen personellerin işine daha sıkı bir şekilde sarıldığı, kaygı ortamından uzak ve huzurlu bir şekilde işlerini yürüttüğü ve kariyerini bu işletmede tamamlamak istediği görülmektedir. Güven ortamının sağlandığı bir işletmede başarının gelişi kaçınılmaz olacaktır.

2.2.6. Açıklık ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin başarısında açıklık ilkesinin payı çok büyüktür. Ortaya konulabilecek politikaya karar verilme sürecinden uygulama sürecine kadar ve uygulamanın daha sonraki kısmında personelin yardım ve katkısı sadece açıklık ilkesi yardımıyla benimsenebilir. Bundan dolayı uygulanacak politikayla alakalı bütün çalışanlara ve bütün yöneticilere gerekli bilgiler verilmelidir. Açıklık ilkesinin faaliyete sokulması daha çok sözlü açıklamalar ya da yazılı verilerden faydalanılarak yapılır. Aktarılan bilgilerin doğru, kesin ve net olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000 Akt. Morkoç, 2020).

İnsan kaynakları yönetiminin açıklık ilkesi, işletme politikalarının uygulanmasında bütün yöneticilerin ve çalışanların katılım ve desteklerinin sağlanması koşulunu ortaya koyar. İşletme gazetesi, afişler, toplantılar, el broşürleri, bilgilendirme panoları ve işletmedeki iletişim kanallarının devamlı olarak açık olması gibi yöntemlerle uygulamalar ve politikalar hakkında bilgiler verilmeli ve en üst kademedен en alt kademelere kadar, izlenecek uygulamalar ve politikalar hakkında çalışanlara sürekli olarak bilgi akışı sağlanmalıdır (Kayabay, 2015).

Sonuç olarak işletmelerin başarısında büyük pay sahibi olan açıklık ilkesi, bir işletmede olan biten ne varsa çalışanların şeffaf bir şekilde haberdar edilmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların işletmenin politikaları ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları işletmelerin hedeflerine ulaşmaya her geçen gün daha fazla yaklaşması anlamına gelmektedir.

2.2.7. İnsana saygı ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkelerinden biri insana saygı ilkesidir. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürdüğü çalışmalar tamamen insana yöneliktir ve ortaya çıkış

sebebi insana olan saygıdır. İş başvurusunun alınması, mülakatlar, aday seçimi, düzenlenen eğitimler, performans ölçümü gibi aşamalar personelin iş yaşamı için önem taşımaktadır. Bu faaliyetler sırasında gösterilen tavırların doğru şekilde olmaması örgütün imajını zedeleyeceği gibi bireyin zarar görmesine de sebebiyet vermektedir (Kayabay, 2015).

Genel olarak insan varlığına saygı, insana saygı, özel hayata saygı, kişisel özgürlüğe saygı, düşüncelere saygı ve bütün bunların sonucu da kendine saygıdır. İnsana saygı, yapılacak çalışmalarda, organizasyon içi ilişkilerde ve alınacak kararlarda insana değer ve güven verilmesi temeline dayanmaktadır (Kayabay, 2015).

Sonuç olarak insana ve insani değerlere saygı göstermek insan kaynakları yönetiminin en temel ilkeleri arasında yer almaktadır. En önemli kaynağı insan olan işletmelerin böyle bir değere gereken saygı ve itibarı göstermemesi beklenemez. İnsan kaynakları yönetiminin uyguladığı bütün fonksiyonlar insana ve insan kaynağına gösterilen saygı sonucu ortaya çıkmıştır. İnsana ve insani değerlere saygı barındırmayan işletmelerin mevcut ekonomik düzende ayakta kalmaları mümkün görünmemektedir.

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

2.3.1. Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı ve tarihçesi

Günümüzde birçok işletme sürdürülebilir kalkınmayı kalıcı hâle getirmek için, çevresel performanstaki iyileştirmeler yoluyla üretim ve hizmet faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltarak rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadır. Firmaların çevresel sorunlarını çözmesinin yeşil uygulamaların faaliyete geçirilmesine bağlı olmasından dolayı, bu durumu etkileyen faktörler hakkında daha fazla bilgi edinmek önem kazanmaktadır. Yeşil yönetim aynı zamanda iş araştırmasının önemli sorunlarından biri haline gelmektedir (Ho, Lin & Tsai, 2014).

Kurumsal yöneticiler ve karar sahipleri, sürdürülebilirlik hakkında farklı seçimlerle karşı karşıyadır. Ekonomik genişlemeyi sürdürmek, büyük sıkıntılardan veya sosyal ve çevresel etkilerden kaçınmanın mümkün olup olamayacağı merak konusudur. 2000'lerin başından itibaren kurumsal yeşil sürdürülebilirlik farkındalığı, birçok işletmede önemli ölçüde artış göstermiştir. Kurumsal sorumluluk ve yeşil sürdürülebilirlik, farklı sektörlerde bulunan işletmeler adına gittikçe daha önemli stratejik meseleler haline gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Asya'da bulunan üst düzey üreticiler, iç iş süreçlerinde, yatırımcıya ve dış paydaşlara

sürdürülebilirlik ve yeşilin öneminden söz etmeye başladılar. Örnek olarak Toyota, karlı yaklaşımlar geliştirerek tüketicilerin enerji ihtiyaçlarını karşılamak için üretim stratejilerinde yeşil sürdürülebilirlik ilkelerini uygulamaya başlamıştır. Pazarın büyük bir bölümünü elinde tutan Toyota yapımı hibrit bir otomobil olan Prius, oldukça çevreci bir üretim örneğidir. Sürücüler, aracın enerjiiyi ne zaman ve ne şekilde kullanacağını belirleyebilmekte ve bu durum çevreye büyük fayda getirmektedir (Lee, 2009).

Kısa dönemlik faaliyetlerden "yeşillendirme" olarak söz etmek mümkündür. Mevcut endüstri yapısı içinde birçok büyük şirket yeşillendirme girişimlerini sürdürerek kendi sektörlerindeki faaliyetlerini artırmaktadırlar. Örnek olarak 1980'lerin büyük kimya firmaları ruhsatlarını kaybetme tehdidiyle karşı karşıya kalınca "Responsible Care" girişimlerini izlemek zorunda kaldılar. "Responsible Care" temel olarak ürün idaresi ve kirliliğin önlenmesiyle ilgili bir dizi davranış kuralları vasıtasıyla işletmelerin kendi kendilerine düzenlemesi anlamına gelmekteydi. Bir işletmenin Kimyasal Üreticileri Derneği'ne üye olabilmesi için bu kurallara uyması gerekmekteydi (Hart, 2005)

Literatürde 2008 yılına kadar çevre yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kuran bir isim bulunmamaktaydı. İşletmenin sürdürülebilirliğine etkisi sebebiyle son dönemlerde bu ifade daha sık duyulmaya başlanmıştır (Öselmiş, 2020).

Son yıllarda küreselleşmenin ve şirketler arasında rekabetin artmasından sonra tabiata verilen zararda önemli ölçüde artışın olduğu gözle çarpılmaktadır. Şirketler mümkün olan en az şekilde kaynak kullanımına önem verirken öte yandan örgütsel performansı üst seviyelere çıkarmak için her geçen gün daha fazla çaba sarf etmektedirler. Küresel ısınma, kuraklık, çevre kirliliği gibi gezegen için sorun yaratan durumlar nedeniyle çevresel meselelere duyarlılık artarken örgütlerde hem sürdürülebilirlik hem de çevresel meseleler önem kazanmaya başlamıştır. Yeşil ofis, yeşil çalışan davranışı, yeşil değer zinciri gibi kavramlardan bahsedilmeye başlanmıştır (Çekirdekoğlu, 2019).

İşletmelerin kurumsal çevre yönetiminde, çevre bilinciyle ilgili uluslararası kurallara uymak adına çevresel uygulamaları sürdürmek dışında bir alternatifi yoktur. İşletmeleri çevreyle ilgili konularla ilgilenmeye yönlendiren güçler bulunmaktadır. Bunlar Kyoto Protokolü ve Montreal Sözleşmesi adlarıyla bilinen uluslararası güçlerdir. Dünyada tüketicilerin çevre dostu ürünleri seçme eğilimlerinde artış görülmektedir. Bu durum işletmelerin kurumsal çevre yönetimi felsefesini uygulamaya itmektedir. Bunların dışında çevre yönetimi için efor sarf eden işletmeler, sadece kurumsal

imajlarını iyileştirip, yeni pazarlar yaratmakla kalmaz aynı zamanda çevre korumayla ilgili eleştirel sorunları da ortadan kaldırmış olurlar (Öncer, 2019).

Doğal kaynakların gün geçtikçe sanayiler ve diğer ticari kuruluşlar tarafından yoğun bir şekilde tüketilmesi, gezegenimizin doğal kaynakları üzerinde olağanüstü bir baskı oluşturmakta ve bu durum yeşil insan kaynakları yönetimi kavramını 21. yüzyılın gerekliliği haline getirmektedir. Durumun ciddiyetinin artması sonucunda bilim insanları ekolojik dengesizlikleri gündeme getirir hâle gelmiştir. Sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek ve sürdürülebilirlikle ilgili farkındalığı artırmak adına yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetleri esnasında bütün çalışanlar aktif bir şekilde kullanılmaktadır (Verma, 2015).

Yeşil girişimlerin artırılması, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının insan kaynakları yönetimindeki önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetiminin işletmeye daha düşük maliyet, enerji açısından verimli ofis alanları, konferans ve sanal röportajlar, elektronik dosyalama, geri dönüşüm, uzaktan çalışma ve çevrimiçi eğitim gibi avantajlar sağladığı bilinmektedir (Verma, 2015).

Ekonomik, ekolojik ve pratik olmak yeşil uygulamaları benimsemekle mümkündür. İşletmelerin yeşil kalabilmesi adına yeşil bordro ve şirket taşımacılığı, yeşil baskı, yeşil üretim ve personel kimlik kartı uygulamasının kaldırılması gibi bazı çevre dostu çözümlerin uygulanmakta olduğu bilinmektedir (Bangwal & Tiwari, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimiyle ilgili literatürde bugüne kadar birçok tanımlamada bulunulmuştur. Bunlardan bazılarına göz atmak gerekirse;

Yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil girişimi anlayan, takdir eden, yeşil hedeflerin sürdürülmesinden ve yeşil iş gücü yaratmaktan sorumlu firmaların, işe alma ve eğitim süreçleri boyunca insan kaynağını telafi etmesi, geliştirmesi ve ilerletmesidir (Mathapati, 2013 Akt. Ahmad, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, ekonomik performans maksimizasyonunun hâkimiyetini kabul ederek çevresel sürdürülebilirliğe odaklanan bir kavramdır (Ehnert & Harry , 2012).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kuruluşlar içerisinde insan kaynakları yönetimi politikalarının faaliyete sokulmasıdır (Marhatta & Adhikari, 2013 Akt. Ahmad, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, birey, toplum, doğal çevre ve işletme yararına organizasyonun çalışanlarını yeşil yapan politika, uygulama ve sistemlerdir (Opatha & Arulrajah, 2014 Akt. Ahmad, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, kaynakların sürdürülebilir kullanımını sağlamak amacıyla, kuruluşlarda çevresel nedenlerden dolayı insan kaynakları yönetimi politikalarının işleme konulmasıdır (Dutta, 2012).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarıyla alakalı felsefe, politika ve uygulamaların, çevrede cereyan edebilecek herhangi bir zararın ortadan kaldırılması ve organizasyonun kaynaklarının kullanımında sürdürülebilirliğin artırılması amacıyla kullanılmasıdır (Zoogah, 2011 Akt. Çekirdekoğlu, 2019).

Yeşil insan kaynaklarının önlemlerinin ve fonksiyonlarının oldukça somut olduğu, personellerin performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve personellerin gündelik işlerinde yeşil konuların dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir (Jabbour & Jabbour, 2016 Akt. Öselmiş, 2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi, kalkınma ve sürdürülebilir yatırım için bir yaklaşım olarak görülmekte ve işletmelerin çevre yönetimi ve insan sermayesi planlarına odaklanarak hem çevresel hem de ekonomik hedeflerine ulaştıkları görülmektedir (Seyed, Javadin & diğerleri, 2017 Akt. Öselmiş, 2020). Yeşil katılımı ölçmek için beş yön tanımlanmıştır. Bunlar: yeşil uygulamalar sunma, yeşil katılımı teşvik etme, yeşil bir öğrenme ortamı, açık yeşil vizyon ve çeşitli iletişim kanallarıdır (Tang, Chen, Jiang, Paille & Jia, 2018).

2.3.2. Yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları

Birçok alanda olduğu gibi teknolojinin insan kaynakları faaliyetlerinde büyük pay sahibi olduğu söylenebilir. Bundan dolayı insan kaynakları yöneticilerinin rollerinde değişiklikler meydana gelmiştir. İşletmelerin çoğunluğu online sistemler yardımıyla iş başvurularını kabul etmektedirler. Online filtrelemeler sayesinde kriterlere uygun olan adayları seçmek, kolay ve hızlı bir hal almıştır. Çevrimiçi eğitimler yardımıyla çalışanların bilgiye kolayca her ortamda ulaşabilmesi, etkinlik ve hız bakımından da önem taşımaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi alanında meydana gelen gelişmelerde teknolojinin desteği ile ortaya çıkan uygulamaların payı büyüktür (Öncer, 2019).

Yeşil uygulamaların faaliyete geçirilmesi için gerekenler aşağıda belirtildiği gibidir (Renwick & diğerleri, 2013 Akt. Tariq, Jan & Ahmad, 2016):

- Yetenekli personeli işe almak
- Personellerin gelişimi ve katılımı için işler tasarlamak
- Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili eğitim vermek

- Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili değerlendirme ve kontroller yapmak

- Çevresel performansa dayalı ödül sistemleri kullanmak

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, sadece sonuçlara göre değil kesinlikle sürdürülebilirliğe bağlı olacak şekilde gelecekte performans sonuçlarının nasıl ölçüleceğini göstermektedir. Neredeyse bütün sektörlerdeki işlev alanının etkisinin artması nedeniyle, yeşil ideoloji yakında daha ziyade yakın gelecekte popüler hâle gelecektir (Renwick & diğerleri, 2013 Akt. Tariq, Jan & Ahmad, 2016).

Bir işletmenin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesinin makul sebepleri aşağıda belirtildiği gibidir (Hosain & Rahman, 2016):

Doğal çevreyi korumak: İnsanlar tarafından yaratılmayan çevre unsurlarına (hayvanlar, ormanlar, ağaçlar, nehirler, vb.) doğal çevrenin unsurları denir. Elektronik kaynaklar aracılığıyla eğitim vermek, çevrimiçi reklam ve işe alma gibi daha az kâğıt kullanan ve ofis alanında karbon emisyonunu minimuma indirgeyen yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevrenin olumsuz bir şekilde etkilenmesine engel olabileceği öngörülmektedir.

Çalışanların moral ve motivasyonlarını üst düzeye çekmek adına sağlıklı çalışma ortamları yaratmak: Daha az evrak işi kullanmak, ofis binalarında sigara içmeyi yasaklamak, kurumsal alanı bitkilerle ve ağaçlarla yeşil yapmak, insan kaynakları toplantılarında doğal sebze ve meyve ikramlarında bulunmak gibi faaliyetlerin tümü çalışanların hızını ve moralini yükseltebilecek, yaşanabilir ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratabilir.

Rekabet avantajı elde edebilmek adına kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine imza atmak: Hiçbir işletmenin görmezden gelemeyeceği temel sorumluluklarından biri de kurumsal sosyal sorumluluktur. Bundan dolayı bir işletme, yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirse rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmekte zorlanmayacaktır.

Maliyetten tasarruf etmek: Düzgün bir çalışma ortamı yaratmak, çalışan yorgunluğunu, devamsızlıkları ve kayıpları azaltabilir. Sonuç, düşük maliyettir. Bilgileri çevrimiçi olarak yaymak ve kaydetmek, daha az kâğıt kullanmak maliyeti ve israfı azaltabilir.

Şirket imajını artırmak: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını uygulamakta olan bir işletmenin, diğer işletmelere kıyasla daha saygın bir imajının olacağı aşikârdır.

Hükümet ve diğer kanun uygulayıcı kurumların müdahalesini azaltmak:

Yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin doğru zamanda kullanılması, merkezi hükümet ve diğer kanun uygulayıcı kurumlar tarafından işletmelere yapılabilecek müdahalelerin olasılığını azaltabilir.

Çevre dostluğunu ve çevresel öğrenme gibi faaliyetleri çalışanlar arasında yaygınlaştırmak: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanılması, çalışanları çevreye duyarlı hale getirir ve onları çevre dostu yapar, bu da onları çevre açısından daha iyi bir kurumsal birey haline getirir.

Yeniliği ve büyüme teşvik etmek: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kalitenin artmasını, yöntem ve süreçlerin iyileştirilmesini kolaylaştıran uygulamaları ve yenilikçi fikirleri kullanmayı teşvik eder.

Öğrenmeye olanak tanımak ve davranışlara şekil vermek: Bu tarz uygulamalar, çalışanlar arasında yeşil çevre bilincinin oluşmasına ve hem bireysel hem de kişisel hayatlarında çevre dostu tutumlar geliştirmek için çalışanların davranışlarına şekil vermelerini sağlar.

İsrafı azaltmak ve kaynakların verimli bir şekilde kullanımını en üst düzeye çıkarmak: Yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, atıkları optimum düzeye düşürmek ve doğal kaynakların üst düzey verimle kullanmasını sağlamak adına işletmelerin geri dönüştürülmüş ürünler kullanmasını teşvik etmektedir.

Uygulanması esnasında zorluk yaşanmayan hiçbir politika yoktur. Organizasyondaki uygulamaların getirdiği faydaların yanında birkaç zorluğu da bulunmaktadır. Karşılaşılmakta olan bazı zorluklar aşağıda belirtildiği gibidir (Hosain & Rahman, 2016):

- Her organizasyonda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseme konusunda eşit derecede motive olmayan bazı çalışanlar vardır.
- Yeşil bir insan kaynakları yönetimi kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesi uzun zaman alan bir süreçtir.
- Uygulamanın ilk aşamasında yüksek yatırım gerektirir ve düşük getiri sağlayabilir.
- Yeşil insan kaynakları yönetimi hakkında personelleri işe almak ve eğitmek oldukça zor bir olaydır.
- Çalışanların yeşil performans davranışlarını değerlendirmek çok zordur.
- Çalışanların tutumunu geleneksel insan kaynakları yönetiminden yeşil insan kaynakları yönetimine kısa sürede dönüştürmek oldukça zordur.

- İnsan kaynakları profesyonelleri için en büyük sorun, beklenen çevreyi oluşturmak, yeşil araçlar sağlamak, yeşil bir çalışma yapısı ve yeşil çalışma süreçleri kurmak adına geleceğin yeşil liderlerini seçmek ve geliştirmektir.

Yeşil insan kaynakları yönetiminin işletmelerde uygulanmakta olan bazı fonksiyonları şunlardır:

- yeşil iş tasarımı
- yeşil personel seçme ve yerleştirme
- yeşil eğitim ve gelişim
- yeşil performans yönetimi
- yeşil ücret ve ödül yönetimi
- yeşil iş sağlığı ve güvenliği
- yeşil çalışan ilişkileri

2.3.2.1. Yeşil iş tasarımı

İş analizi, organizasyonun çalışma alanına göre ortaya koyduğu hizmet ya da ürünü meydana getirme sürecinin, daha net bir şekilde yapılması gereken işlerin en ince ayrıntısına dek değerlendirilmesi aşamasıdır (Tunçer, 2017).

Personeller, işletmede yapılan işler ve birimler organizasyonların belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirebilmek için faaliyet alanlarına göre gruplara ayrılmıştır. Bütün işletmeler daha etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmek için yapılan işleri, departmanlarının görevlerini en detaylı şekilde bilmeli ve verilen görevleri tanımlamış olmalıdır. İşletmeler bu özellikleri bilmek adına iş analizi çalışmalarına gerek duymaktadırlar (Arslan, 2020).

Boştaki pozisyonlar için yapılan alımda, iş analizinin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Sözü edilen pozisyonlar için niteliklerin uygun olup olmadığını iş analizi yardımıyla belirtmekte ve bu sayede uygun işe uygun çalışanlar bulunmaktadır (Kayabay, 2015).

İş analizinin uygulanması çaba ve zaman gerektirmektedir. İş analizi aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır (Kayabay, 2015);

- Hedefler net bir şekilde belirlenmelidir.
- Her faaliyet çeşitli işlere bölünmelidir.
- İş nitelikleri belirtilmelidir.
- Planlı ve düzgün bir iş yürütmek için gerekli olan zaman ifade edilmelidir.

İş dizaynı yaklaşımındaysa ilk hedef işi kolaylaştırmaktır. Bunun için işleri ilk olarak en basit görevlere ayırıp, bölünebilir hale getirdikten sonrasında etkinliklerinin artırılması için çaba gösterilmelidir. Daha sonra personellerin rotasyonu yapılmalıdır. Personellerin rutin bir şekilde aynı işleri yapmalarının önüne geçilmesi konsantrasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Monoton işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı negatif etkileri yok etmek amacıyla yapılan kurum içindeki kaynaklara bakarak işi genişletmek gibi faaliyetlerin çalışanlar adına önemli motivasyon kaynakları arasında yer aldığı görülmektedir. Kurum yapısı izin verdiği sürece bu tarz uygulamalar yapmak çalışanın motivasyonu adına büyük önem arz etmektedir (Arslan, 2020).

İşletmeler, çevreyi korumak adına toplumsal ve çevresel görevleri bulunan iş tanımlarını her fırsatta dile getirmelidir. Çevre tanımlamasıyla alakalı görevleri küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmekte olan birçok işletmenin iş tanımlarına eklediği görülmektedir. Bunların dışında örgütsel, çevresel ve toplumsal yükümlülükler ve güvenlik, sağlık gibi alanlardaki sorumluluklarla alakalı vazifeler iş tanımlarında yer almak zorundadır (Öselmiş, 2020).

Bir organizasyonun çevre koruma yükümlülüğü çok sıkı bir ekip çalışması yapılması ihtiyacı doğurmaktadır. Bazı işletmeler yeşil sorumlulukları ve işlerini birleştirerek hali hazırdaki işlerini daha çevreci bir şekilde büründürmüşlerdir. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından kişiden beklenen yeşil hedeflerin ve işletmenin bugüne kadar göstermiş olduğu yeşil başarıların işe alım evresinde ifade edilmesi gerekmektedir. Küresel çapta sürdürülebilir bir kalkınma için çevresel konularla ilgili maddelerin iş tanımlarına dâhil edilmesi, rekabet edebilirlik adına günümüz piyasa şartlarında zorunlu bir hâl almaya başlamıştır (Öselmiş, 2020).

2.3.2.2. Yeşil personel seçme ve yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminde işe alım sırasında; uzun yıllara dayanan deneyimler, ilişki ağı ve hizmet sağlayıcı etkin veri tabanı yardımıyla organizasyonun uygun adayları bulması mümkün olabilmektedir. Nitelikli işgücü isteyen pozisyonların (üst ve orta düzey yöneticiler) bulunmasına dönük araştırmalar yapılabilmektedir (Ecerkale & Kovancı, 2005).

İşe alım faaliyetleri sırasında yaşanmakta olan durumlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Ecerkale & Kovancı, 2005);

- Talep edilen pozisyonun profilinin ve görev tanımının netleştirilmesi,
- İlgili kişiler ve var olan veri tabanı yardımıyla aday araştırmasının yapılması,

- Araştırma boyunca istenilen rakamda aday profiline ulaşılamadığında gazete ilanı ve web sitesi yöntemlerinin kullanılması,
- Doğru aday seçimi ve aday görüşmelerinin gerçekleştirilmesi,
- Doğru adayların görüşme raporlarının bilgileri ve sunulması,
- Finale kalan adayların henüz teklif yapılmadan referans kontrolünün sağlanması,
- Organizasyonun ihtiyaç duyması halinde tekliflerin gerçekleştirilmesidir.

Yeşil işe alım proaktif bir yaklaşımdır ve ikinci tercihe oranla daha düşük maliyetlidir. Bundan dolayı, işletmelerin en uygun çevreci işe alım uygulamalarını araştırması gerekmektedir. İşe alma konusunda, bazı işletmeler şirketin işe alma politikasıyla kurumsal çevre politikası ve stratejilerini bütünleştirir (Mutlak, 2016). “British Carbon Trust” tarafından uygulanan ankete göre çalışanların %75'inden çoğunun çevreye verilen zararı azaltmak için çevre politikalarını aktif olarak takip eden bir işletmede çalışmayı tercih ettiği görülmektedir (Clarke, 2006 Akt. Mutlak, 2016).

Bilinçli ve yetenekli insan kaynağının işe alınması insan kaynaklarının en önemli uygulamalarından biridir. Başta çok uluslu işverenler olmak üzere birçok işletme, son yıllarda yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini adaylar üzerinde çekicilik yaratan işveren markası faaliyetleri olarak görmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemek organizasyonlara daha yüksek ve daha geniş bir aday havuzu kazandırmaktadır. Uluslararası şirketler, sürdürülebilirlik ve yeşil uygulamalar hakkında yüksek anlayışa ve bilgi birikimine sahip, oldukça kaliteli ve yetenekli personelleri işletmelerine çekebilmek adına yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermektedirler (Öncer, 2019).

Yapılan araştırmaların sonunda işletmelerde görülen yeşil işe alım uygulamaları, bu uygulamaların avantajları ve uygulama aşamasında karşılaşılan bazı zorluklar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Diana, 2016):

Sürdürülmekte olan yeşil işe alım uygulamaları:

- Şirketler için iş portalları
- Tarayıcıların kullanımının sürdürülmesi
- Telefonla görüşmenin kullanılması
- Online ve video görüşmeler
- İşe alım yazılımlarının kullanılması

Yeşil işe alımda karşılaşılan bazı zorluklar:

- Daha niteliksiz adaylar

- İnsan kaynakları personeli üyeleri için ek çalışma
- Ciddi bir iş aramayan adaylar

Yeşil İşe Alımın Faydaları:

- Şirket maliyetlerinde azalma
- İşveren marka değerinde artış
- Kâğıt ve işleme maliyetlerinde azalma
- Gelişmiş aday deneyimi
- Daha iyi etik
- Daha çevreci yaklaşım
- Geliştirilmiş görüşen ve görüşmeci performansı

İşe almayla ilgili liderlerin uygulaması gereken on yedi faaliyet detaylıca ifade edilmiştir <https://drjohnsullivan.com/articles/green-recruiting-building-your-environmental-employment-brand>(Erişim tarihi: 22.04.2022);

Adayların karar kriterlerini belirlemek: Kaliteli başvuru sahiplerine, işletmenin çevre sicilini iş seçiminde temel kriterlerinden biri olarak gördüğü gösterilmelidir. Bu sağlanmadığı takdirde üst yönetimin büyük bir çevreci işe alma çabasına katılmasını sağlamak mümkün olmamaktadır. Endüstri konferanslarında odak grupları düzenleyip yeni bir iş arayan kişilerin hangi yeşil faktörleri önemsedğini netleştirerek çalışmalara başlanmalıdır. Daha sonra web sitesinde ve mülakatlarda başvuru yapan kişilerin karar kriterlerini listelemeleri talep edilmelidir. Oryantasyon sürecinde, işte çalışmayı kabul edenlerden karar verme aşamasında hangi kriterleri kullandıkları öğrenilmelidir. En son olarak olumlu ve olumsuz durumları netleştirmek adına teklifleri reddeden kişilerle üç ila altı ay sonrasında temasa geçilmelidir. İşe alma süreçlerine odaklanmak ve değiştirmek için bu tavsiyeler uygulanmalıdır.

Kıyaslama yapmak: Diğer işletmelerin en iyi uygulamalarını belirlemek adına internette aramalar yaparak, işe alım danışmanlarıyla birlikte çalışıp bu uygulamaların üniversite çalışanlarıyla kıyaslanması gerekmektedir. Gelecekteki eylemleri planlamak ve başarıları ölçmek adına bu tarz rekabetçi analizlerden faydalanılmalıdır.

İnternet sitesini düzenlemek: İşletmelerin web sitelerinde hem uygulanan faaliyetleri hem de bu faaliyetlerin sonuçlarını ön plana çıkarmaları büyük önem taşımaktadır. Geri dönüşüm istatistikleri, kazanılan çevre ödülleri ve çevre bilincine sahip çalışanların anlatılarına ait videoların işletmelerin internet sitelerine eklenmesi

gerekmektedir. Bunların dışında işletmelerin kurumsal internet sitelerini çevreci web sitelerine bağlamaları önem kazanan faaliyetler arasında yer almaktadır.

Hakkınızda konuşulmasını sağlamak: İşletmelerin güçlü bir çevresel sicilinin olması, televizyon, gazete, endüstri yayınları ve iş dünyasında hakkında yazıların yayımlanması önem teşkil etmektedir. Hangi uygulamaların medyaya çekici gelme olasılığının daha yüksek olduğunun halkla ilişkiler departmanı ile birlikte çalışılarak tespit edilmesi ve röportajlar için uygun olacak kişilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunların dışında, işletmenin çevre siciliyle ilgili olumsuz yorumları tespit etmek ve hızlı bir şekilde karşılık verebilmek adına sürekli olarak internette taramalar yapmak önemlidir.

İşe alım reklamcılığı yapmak: Dergilere çevreye duyarlı adayların okuyacağı tarzda reklamlar verilmelidir. İşe alım reklamlarında kazanılan çevre ödülleri ve göze çarpan gerçekler vurgulanmalıdır. Kâğıt işe alım malzemeleri veya broşür kullanılıyorsa bunların geri dönüştürülebilir stoktan olduğundan emin olunmalıdır.

İş tanımları: Eğer mümkünse yüksek pozisyonlar için hazırlanmış iş tanımlarının, olumsuz çevresel etkileri en aza indirmeye yönelik sorumlulukları barındırdığından emin olunmalıdır. İşletmedeki bütün işler için yapılan tanımlarda çevre dostu ifadeler yer almazsa, yeşil işe alımlar sadece bir PR çalışması olmaktan öteye geçemez. Bu konu hakkında ciddi olduğunun gösterilmesi için iş tanımlarının beceriler kısmına çevresel etkilerle ilgili bilgilerin eklenmesi büyük önem taşımaktadır.

Mülakatlar: Yöneticilere, mülakatlarda kullanmaları için yeşil bilgi formları verilmelidir. Bu konuda girişken olunmak isteniyorsa, firmanın çevresel sicilinin diğer firmalara göre ne kadar üstün olduğunu gösteren yan yana bir karşılaştırma yaptıktan sonra buradaki bilgiler adaylara aktarılmalıdır.

Kaynaklar bulmak: İşletmenin çevresel imajını güçlendirmenin en önemli yollarından biri, çok sayıda çevre dostu çalışanı işe alarak yeşil hikayenin ağızdan ağza yayılmasını sağlamaktır. İşe alım ekibinin en yüksek kalitede çevre dostu adayları üreten kaynakları belirlemesi sağlanmalıdır. Bunların dışında, çevre etkinliklerinde işe alım yapılması, yeşil yayınlardan veya doğrudan postayla işe alımdan gelen abonelik listelerinin kullanılması gerekmektedir.

İşveren yönlendirmeleri: İşletmeye ilgili sloganların yayılmasına yardımcı olacak çalışanlara sahip olunması hem ürün satışına hem de işe alıma fayda sağlayacaktır. Gerekli kaynaklara sahip olduğu takdirde, proaktif olarak çevresel faaliyetlerde yer alan çalışanlardan aday arayışına yardımcı olmaları talep edilmelidir.

Ödüller: Bir istihdam markası oluşturmanın her zaman önemli bir unsuru üstünlük ödülleri kazanmaktır. Bundan dolayı açık bir şekilde çevre ödülleri kazanmak, işletmelerin stratejilerinin ana unsurlarından biri olmalıdır.

Danışma grubu: Gönderilen mesajların kalitesini ölçmek ve daha fazla başvuran sayısına ulaşabilmek için altı ile sekiz çevre dostu çalışanın tavsiyesi alınmalıdır.

Ürünler: Başvuru sahipleri, üretmeye yardımcı oldukları ürünlerin çevre dostu olduğunu bilmek istemektedirler. Ürünlerin çevre dostu olduğu gerçeğinin ürün reklamlarına ve ambalajlara yansıtılması için ürün reklamcıları ve pazarlamacılar talimat verilmesi gerekmektedir. Bazı sektörlerde dış kaynak kullanımı ve satıcılara ne şekilde davranıldığı büyük önem taşımaktadır.

Değer ifadeleri: Değerlerin, kurumsal hedeflerin hatta kurumsal iş hedeflerinin çevresel unsurları barındırdığından emin olunmalıdır.

Yıllık rapor: Çevre dostu çalışanların işe alındığını vurgulayan bölümlerin yıllık raporlarda yer aldığından emin olunması gerekmektedir. Tedarikçilere adil piyasa değeri ödendiğine, karbon ofsetleri satın alındığına ve biyodizel yakıt kullanıldığına dair belgelerin bu raporlarda vurgulanması önem taşımaktadır.

Çalışanlara sağlanan faydalar: Yardım paketine çevresel nedenlerle gönüllü olmak için ücretli zaman ve bütünsel sağlık seçeneklerinin eklenilmesi, bağışların yeşil nedenlerle eşleştirilmesi ve alternatif ulaşım seçeneklerinin desteklenmesi düşünülmelidir.

Ödül kriterleri: Bütün çalışanlar için bu faktör performans değerlendirme sistemine dahil edilmelidir. Ödül kriterlerinin ücret artışları, ikramiyeler ve promosyonlar için kritik bir unsur olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunların dışında bir işe alma kriteri olarak da kullanıldığı görülmektedir.

Ölçütler ve ödüller geliştirmek: Personellerin çevresel faktörler nedeniyle işten ayrılıp ayrılmadığını öğrenebilmek adına en iyi performans gösteren personellerle işten ayrıldıktan sonra görüşmeler yapılmalıdır. Çalışanlara ödül verildiğinde yeşil davranışlarının hızlı gelişim göstermesinden dolayı, yeşil işe alma faaliyetlerinin belli başlı ölçütleri ve ödülleri olmaları gerekmektedir. Dâhil edilmek istenen ölçütlerden bazıları;

- İşletmenin kötü çevre sicili nedeniyle iş tekliflerini reddedenlerin sayısı,
- İşletmenin güçlü çevre sicilinin farkında olan adayların yüzdesi

- İşletmenin çevre sicilinin işi kabul etmesinde en önemli beş nedenden biri olduğunu söyleyen yeni işe alınanların yüzdesidir.

2.3.2.3. Yeşil eğitim ve gelişim

Personellerin bilgilerinin, tutumlarının ve becerilerinin, geliştirilmesine odaklanan bir uygulama olan eğitim ve geliştirme, çevre yönetimi hakkındaki beceri, bilgi ve tutumların bozulmasının önüne geçer. Personellere çevre yönetiminin değeri hakkında eğitim veren, çevresel problem çözme sürecine dâhil olmalarını sağlayan çalışma yöntemleri hakkında personelleri eğiten, enerjiyi koruyan, atıkları azaltan, çevre bilincini işletme içinde yaygın hale getiren uygulamalardır (Zoogah, 2011).

Yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları, personellerin çevre yönetiminin değeri ve farklı yönleri hakkında bilinçlenmesini sağlar. Bir işletme içinde atık yönetimi dâhil olmak üzere farklı koruma yöntemlerinin benimsenmesine yardımcı olur. Bunların dışında bir personelin farklı çevresel sorunları çözme yeteneğini geliştirir (Ahmad, 2015).

İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet ortamına ayak uydurabilmesi, değişen koşullara ve şartlara adapte olmasıyla mümkün olabilmektedir. Personellerini bu değişime yönlendirmeleri de gelişim ve eğitim sayesinde gerçekleşmektedir. Personellerin değişime ayak uydurabilme kapasitelerini geliştirme, onların bazı konular hakkındaki yetkinliklerini artırma gibi rekabet ortamında organizasyonu ileriye götürme konusunda kritik bir öneme sahiptir. Organizasyonlar yeşil eğitim stratejileri ile çalışanlarını kaynakların ve enerjilerin doğru kullanımı ve çevresel bozulma nedenleri hakkında eğitmelidir (Öncer, 2019).

Personel eğitim ve geliştirme programları, işyerindeki sağlık, teknik ve güvenlik hususlarından stratejik sürdürülebilirlik konularına kadar yönetici yönetiminde ve yönetim kurulu seviyesinde her düzeyde sosyal ve çevresel konuları barındırmalıdır. İşletmeyle ilgili tüm ekonomik, sosyal ve çevresel fırsatlar ve riskleri ve bunları tanımlamanın yollarını kapsamalıdır. Eğitimlerin odak noktası, farklı kıdem seviyeleri için yetkinliklerin geliştirilmesi ve farklı iş fonksiyonları olmalıdır. Yeni işe alınan personeller için uygulanan yeşil oryantasyon programları, gelişim ve eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Personeller işletmenin vizyon/misyon beyanı, sera gazlarının azaltılması, yeşil ürün oluşturma, sürdürülebilirlik odaklı faydalar gibi şirket genelindeki girişimler ve yeşil prosedürler konusunda bilgilendirmelidir (Mandip, 2012).

İşletmelerde yeşil yönetimin artırılması hakkında eğitimler verilmelidir. Eğitimci, eğitimlerini video konferans veya sunum yoluyla vermelidir. Eğitim verenler kâğıt tüketimini azaltmak için basılı bildirimler yerine daha şeffaf malzemeler kullanmalıdır. Personellerin çevre eğitim programı konusunda daha iyi eğitim verdikleri öne sürülmektedir. Yeşil eğitimin çalışanların yeşil insan kaynakları ilkelerinin zorluklarını belirlemelerine yardımcı olacağı söylenmektedir (Nayak & Mohanty, 2017).

Bütün seviyelerdeki çalışanlar için geliştirilen eğitim ve geliştirme programları, çevresel ve sosyal boyutlardan söz etmelidir. Çalışanların şirketin yeşil hedeflerine uyum sağlamaları ve şirketin yeşil politikalarını anlamalarını sağlamak adına organizasyona yeni katılan kişiler, başlangıç eğitimine tabi tutulmalıdır. Böyle bir eğitim programı, onları sera gazı emisyonunu minimize etmek gibi işletme tarafından üstlenilen yeşil girişimler hakkında bilgilendirebilir (Mehta & Chugan, 2015).

Çevre eğitiminin aşağıda belirtildiği gibi dört ana aşamaya göre değerlendirilmesi gerekmektedir (Teixeira, Jabbour & Jabbour, 2012):

Eğitim ihtiyaçlarının tanımı: Temel olarak eğitim ihtiyaçlarının artırılmasıyla ilgilidir. Eğitimin geliştirmesi gereken yeterliliklerin planlanması ve hâlihazırda geliştirilmiş yetkinliklerin pekiştirilmesi için bir matris oluşturulur.

Eğitim planlaması ve tasarımı: Dış kaynaklı çalışanlar için eğitimi, çevre eğitiminin niteliği, sorumlulukları ve rolleri hakkında karar vermeyi, bir eğitim programı oluşturmayı ve pozisyonlarına bakılmaksızın tüm işletme çalışanlarına sunmayı içermektedir.

Eğitimin yürütülmesi: Eğitim altyapısıyla ilgili kararlarla ilgilidir. Özellikle çevre eğitiminin şirketin dışında mı yoksa içinde mi verileceği konusuna karar verir.

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi: Sunulan çevre eğitimi hakkında eğitim verenlerin ve eğitim alanların memnuniyetinin kaydedilmesini içermektedir.

Yeşil eğitimin belli başlı konuları arasında geri dönüşüm, atık yönetimi, güvenlik, enerji verimliliği gibi kavramlar yer almaktadır. İşletmede yer alan hemen hemen bütün pozisyonlarda uygulanmakta olan gelişim kursları ve eğitimler çevresel ve ekolojik perspektifler içermek zorundadır. Yeni personeller için hazırlanan tanıtım sürecinde işletmenin yeşil strateji ve faaliyetlerini içeren yeşil sunumlar yer almalıdır. Ayrıca yöneticilerin çevre bilincini kazanmaları adına bütün departmanlarda yeşil yöneticiler görevlendirilebilir (Öselmiş, 2020).

Yeşil ekiplerin işletmedeki departmanların her birinde kurulabileceği düşünülmektedir. Çevre yönetiminde her özel eğitim, genel farkındalık üretmek, personeli kişisel eyleme geçmek için değiştirmek ve kişisel sahiplenmeyi artırmak üzere tasarlanmıştır. Geri dönüşüm koordinatörleri, yeşil binalarda çalışan yerel müteahhitler veya alternatif ulaşım konusunda uzman konuşmacılar getirmek, yeşil ürünler yaratmak, sera gazlarını azaltmak diğer uygulamalar arasında yer almaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarını en son sürdürülebilirlik eğilimleri hakkında bilgilendirmek için popüler endüstri tabanlı sürdürülebilirlik dergilerine abone olunabilir, yeşil ofis malzemeleri ve çift taraflı baskı kullanılabilir ve nelerin geri dönüştürülebileceği gibi günlük sürdürülebilirlik sorularını yanıtlamak üzere ofisten bir kişi görevlendirilebilir (Mandip, 2012).

2.3.2.4. Yeşil performans yönetimi

Yeşil performans yönetimi, yöneticinin organizasyon adına çevre performansının üstesinden gelme zorluğudur. Personeller tarafından kontrol edilebilen, geçmiş ve gelecekteki çevresel performans hakkında bilgi ve geri bildirim alınabilen ve tekrar eden sorunları ortaya çıkarabilen bir mekanizmadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi atıkların azaltılması, atık yönetimi, çevresel denetimler, yeşil bilgi sistemleri ve yeşil denetim programı için bir program geliştirir. Yeşil sonuca ulaşan yöneticiler için yeşil sorumluluklar ve hedefler belirlenmeli, değerlendirmeye alınmalıdır (Taruna & Rao, 2016).

Birçok şirket, çalışanları için bireysel performansın örgütsel program kriteri olarak değerlendirilen çevresel hedefler belirlemektedir. Bu durum bir çalışana atfedilen ödül ve tazminat miktarını etkiler. Bir çalışanın performansını bir kuruluş tarafından istenen çevresel performansa yönlendirmesinden ötürü çevre yönetimi çalışmalarının zaman içindeki etkinliğini garanti altına almak adına performans değerlendirme programlarına ihtiyaç vardır (Jabbour & Santos, 2008).

İnsan kaynaklarında performans yönetimi, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmak adına, ekiplerin ve bireylerin yeteneklerini geliştirmenin bir yöntemidir. İşletmelerin rekabet avantajı yaratmak ve farklılaşmak adına en önemli faktörü personelleridir. Bundan dolayı işletmelerin personellerin becerilerini organizasyon hedefleriyle birleştirmek için performans sistemine başvurmak gerekmektedir. Yöneticiler, personellerinin yeşil fikirler sunmalarını ve yeşil uygulamaları benimsemelerini sağlamak için performans sistemlerinden destek almak

zorundadırlar. Yeşil süreçlerin kullanılması, performans değerlendirmesi adına önemli performans göstergelerinden biri olmalıdır. Ayrıca çalışanların yeşil süreçlere dahil olmasını da teşvik etmektedir (Öncer, 2019).

Çevresel kaygı ve politikaların iletilmesi, çevresel sorumlulukların kullanımı ve çevresel olaylar gibi konular yeşil performans değerlendirmesinin içeriğini oluşturmaktadır. Çevresel performans değerlendirmeyle ilgili konular, daha geniş performans hedeflerine ek olarak yöneticilerin çevre yönetimi performansından sorumlu tutulma ihtiyacıyla ilgilidir (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

Yöneticiler, çalışanların performansını tartışmalı ve sadece planlanan değerlendirme zamanında değil, tüm yıl boyunca gerekli geri bildirim vermeli. Bu uygulama, çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacaktır (Ahmad, 2015).

Çevreyle ilgili geliştirme, eğitim ve öğretim bir işletmedeki yeşil insan kaynakları yönetiminin en önemli alanlarından. Uygun bir şekilde geliştirme, eğitim ve öğretim olmadan, bir işletmenin hedeflediği çevresel performansını gerçekleştirmesi çok zordur. Bundan dolayı, bazı işletmelerin organizasyonel ortamlarda yeşil geliştirme, eğitim ve öğretimin önemini tam anlamıyla kavrayamadıkları anlaşılmaktadır (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

Yapılan araştırmaların sonucuna göre performans ölçümleri yapılmasının nedenleri ve önemi aşağıda belirtildiği gibi açıklanmıştır (Dessler, 2013 Akt. Çekirdekoğlu, 2019):

- Elde tutma, ödüllendirme ve ücret kararlarında yönetimin arkasında olmak
- Bütün personellerin hedefler doğrultusunda ne şekilde performans gösterdiğinin ölçülmesi hedeflere erişilebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı performans yönetiminin en kritik kısımlarından biri yapılan performans ölçümleridir.
- Performans ölçümleri, yanlış yapılan işlerin düzeltilip iyileştirilmesinde ve doğru yapılan işlerin desteklenmesi konularında kılavuzluk görevi yapmaktadır.
- Personellerin kariyer planları oluşturmaları ve zayıf ile güçlü yönlerini görmeleri için önemli bir yol göstericidir.
- Performans ölçümleri personellerin performans düşüklüklerinin tespit edilmesini, geliştirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlamaktadır.

Yöneticiler için çevresel yükümlülükler, hedefler ve amaçlar oluşturulmalı ve yeşil hedeflere ulaşmayı sağlayan başarıların yan haklar, ödül, ücret gibi sistemlere eklenmesi gerekmektedir. Yeşil performans değerlendirme, çevresel kaygıların ve politikaların iletilmesi, çevresel sorumlulukların kullanımı ve çevresel olaylar gibi konuları içermektedir (Öselmiş, 2020).

Organizasyonların yeşil performans yönetimi sistemleri kurabilmeleri için takip edilmesi gereken işlem basamakları aşağıda ifade edilmiştir (Dumont, 2015 Akt. Öselmiş, 2020);

- Organizasyonun performans sistemine eklenebilmesi adına ölçülebilen bir performans göstergesi oluşturulur.
- İşletmenin yeşil girişimlerinden ve çevresel hedeflerinden bütün personellerin açık bir şekilde haberdar edilmesi sağlanır.
- Organizasyon yöneticilerinin yeşil sonuçlarla ilgili beklentileri net bir şekilde ortaya koyulur.
- Anahtar performans göstergeleri net bir şekilde ortaya koyulur.

2.3.2.5. Yeşil ücret ve ödül yönetimi

Personellerin performanslarının ödüllendirildiği en önemli insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olarak görülen ödüller ve ücretlendirme, bir çalışanın şirketine bağlanmasını sağlayan en güçlü yöntemlerden biridir. Bunların dışında ödül ve teşviklerin, çalışanları kurumsal hedeflere ulaşmak için maksimum çaba göstermeleri adına motive edebileceği ve iş yerindeki motivasyonu azami seviyeye çekebileceği düşünülmektedir (Ahmad, 2015).

Ödül yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşım doğrultusunda, kurumsal hedeflerle ücret uygulamalarının uyumlu hale getirilmesi şeklinde tanımlanan ödül sistemlerini özellikle üst düzey yöneticiler için çevre yönetimini teşvik etmek adına geliştiren kuruluşların olduğu söylenmektedir (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

Ücret mekanizması personellerin davranışlarında yeşil performansa yönelik değişiklikler yaratmak adına kullanılabilir. İş performansı ile bağlantılı çevre ve yeşil dostu tavırlar sergileyen personelleri ödüllendirmek için ücret sistemine değişken ücret ögesi ve bir ödül paketi eklenmesi düşünülebilir (Mehta & Chugan, 2015).

Yeşil ödül yönetiminin yeşil insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olduğu bilinmektedir. Parasal olan ya da parasal olmayan çeşitli ödüllendirme uygulamaları yeşil beceri kazanımını ödüllendirmek adına

kullanılmaktadır. Parasal çevre yönetimi ödülleri primler, nakit ve ikramiyedir. Parasal olmayan çevre yönetimi ödülleri ise takdir etme, izin, hediye olarak isimlendirilmektedir. Yeşil bir performans yönetim sistemi, değerlendirmenin sonucunun ödüllere ve faydalarla bağlantılı olmasını sağlamasının yanında yeşil davranışları da dikkate almaktadır. İşletmenin çevresel performansının sürdürülebilirliği işletmelerin yeşil ödül yönetimi uygulamalarıyla ilişkilidir. Yeşil ödül yönetiminin kurumdaki bütün çalışanların kurumsal çevre yönetimi hakkındaki motivasyonlarını yükseltmek adına yaptığı katkılar göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaşmıştır (Öselmiş, 2020).

Çalışanları teşvik etmeye yardımcı olabilecek çevresel faaliyetlerin desteklenmesi, yeşil ücretlendirme ve yan haklar gibi faaliyetler çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önemli yöntemler arasında gösterilmektedir ve bu yöntemler aşağıda bahsedildiği şekilde uygulanabilir (Öncer, 2019);

- Ödül paketlerini yeşil becerilerin kazanılması adına oluşturmak
- Maddiyat bazlı ödüller (prim, hediye, vb.)
- Diğer ödüller (akşam yemeği, promosyonlar, özel tatil izni vb.)
- Pozitif geri dönüşler (Bangwal & Tiwari, 2015 Akt. Öncer, 2019)
- Tanınırlığı artırmaya yönelik ödüller (yılın yeşil çalışanı, ödül törenleri, vb.)

(Khurshidi & Darzi, 2016 Akt. Öncer, 2019).

Organizasyonların, caydırıcılar ve teşvikler yoluyla arzu edilen yeşil davranışı üretmeyi sağlayan ödül sistemlerine ihtiyaçları vardır. Personelleri yeşil davranış bilincine sahip olmaya motive eden (yöneticilerden e-posta veya sözlü değerlendirme yoluyla olumlu geri bildirim alınması gibi) teşvikler uygulanmalıdır. Eleştiri, uyarı veya askıya alma şeklinde yeşil davranışta bulunmaya teşvik eden caydırıcılar da bu doğrultuda kullanılabilir (Mehta & Chugan, 2015).

Kullanılan ödüllerin türüne bakılmaksızın, ödüller personellerin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Personelleri istenen davranışları gerçekleştirmeleri adına motive etmek için sistematik olarak ödül sistemleri kullanılabilir, böylece hem çalışanlar hem de şirket programdan faydalanabilir. Ödül sistemleri sadece çalışanları ve yöneticileri kaliteli günlük çalışma çabaları için ödüllendirmekle kalmayıp, aynı zamanda çevreye duyarlı süreçleri ve ürünleri yenilemek için de kullanılmaktadır (Govindarajulu & Daily, 2004).

2.3.2.6. Yeşil iş sağlığı ve güvenliği

İnsan kaynakları yönetiminin güvenlik ve sağlık yönetimi fonksiyonunun bünyesinde barınan yeşil iş sağlığı ve güvenliği, bir organizasyonun çevre yönetiminin bazı kısımlarını bünyesinde barındırmaktadır. Bundan ötürü günümüzde küresel çapta faaliyet gösteren birçok şirket, güvenlik ve sağlık kavramlarını güvenlik, sağlık ve çevre birimi olarak tekrardan dizayn etmektedir. Bu durum işletmelerdeki geleneksel güvenlik ve sağlık birimi görevlerine nazaran daha geniş kapsamlı görevlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Herkes için daha yeşil bir iş ortamı yaratmak, yeşil güvenlik ve sağlık yönetiminin kilit rolü olarak göze çarpmaktadır. Sosyal açıdan sorumlu, çevreye duyarlı ve kaynak kullanımını açısından verimli bir iş ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Çalışan stresini ve tehlikeli iş ortamının neden olduğu mesleki hastalıklarını azaltmak ve çevresel olarak çeşitli girişimler yaratmak adına büyük bir çaba sarf edilmektedir (Öselmiş, 2020).

Organizasyonlar personellerin güvenliğini ve sağlığını artırmak adına, elverişli bir çalışma ortamı sağlamak ve doğabilecek çeşitli sağlık sorunlarını önlenmek için politikalar (yeşil fabrika / yeşil bölge) ortaya koymuşlardır. Çevre yönetimi hakkında rüştünü ispatlamış global çaptaki proaktif işletmeler, çalışanların ve yerel toplulukların sağlığında iyileşmeler sağlayarak, işletmelerin imajını geliştirmektedir (Öselmiş, 2020).

Yeşil insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri de bütün çalışanlar için yeşil bir iş ortamının sağlanmasıdır. İşletmeler sürekli olarak zararlı çalışma ortamları yüzünden ortaya çıkan işçi stresini ve işle ilgili hastalıkları azaltmak için çeşitli çevresel kaynaklar yaratmaya çalışırlar. Bazı işletmeler, sağlık sorunlarından kaçınmak için gelecek vaat eden bir işyerini sürdürme politikaları geliştirmiştir. Böylelikle uygun bir işveren ve sosyal açıdan sorumlu bir vatandaş olarak firmanın imajı gelişmiş olur (Shah, 2019).

2.3.2.7. Yeşil çalışan ilişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri de iyi çalışan ilişkileri kurmaktır. Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırması, işletmenin verimliliğinde artışlar meydana getirmesi bakımından işletmeler açısından önemli bir iyileştirme ve avantaj kaynağıdır (Öncer, 2019).

İyi çalışan ilişkilerinin kurulması, insan kaynakları yönetiminin dostane bir çalışan ve işveren ilişkisi kurmakla ilgilenen yönüdür. Bu ilişki, çalışanların motivasyonunu ve moralini yükseltmesinin yanında verimliliği de artırır. Basit bir

şekilde, çalışan ilişkileri, yetkilendirme faaliyetlerini ve çalışan katılımını içerir. Bunun dışında, iş ortamında ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesine ve önlenmesine yardımcı olur. Sonuç olarak, olumlu bir şekilde kurulan ve maddi olmayan çalışan ilişkileri kalıcıdır. Aynı zamanda organizasyonlar adına rekabet avantajı kaynağıdır (Ahmad, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimi ayrıca iş yerinde ortaya çıkan sorunları gidermeye ve belirlemeye yardımcı olur. Detaylı bir şekilde, iyimser çalışan ilişkileri sürekli ve tarif edilemeyen bir avantajdır ve herhangi bir işletme için agresif bir iyileştirme kaynağıdır. Yeşil girişimlere çalışanların hedefleri, motivasyonları, algıları, yönetim uygulamaları ve sistemlerinin uyum sağlamasından dolayı üstün yeşil yönetim olasılığı artış gösterir (Deepika & Karpagam , 2016).

Şirketler, Kirlilik Önleme Ödemesi yardımıyla personelleri kirliliği azaltmaya ve gelir elde etmeye teşvik etmektedir. Personeller, güvenlik ve sağlıkla alakalı çevre sorunlarına olası çözümler üretmeleri için desteklenmektedir. Yapılandırılmış ve kapsamlı bir şekilde toplu yeşil sözleşmelere geçiş yapılması ve çevresel sorunların iş ortamında çözülmesi gerekmektedir. Bu durum çalışanların yeşil öneri programlarına ve problem çözme çevrelerine katılımına, çalışan yardım hattına ve ayrıca uygun geri bildirimlerle sendika temsilcisi seçimine bağlı bir durumdur (Taruna & Rao, 2016).

Ortak bir şekilde paylaşılan bir vizyon, işletmelerin geleceği için ortak hedeflerini ve isteklerini ortaya koymasının yanında bütüncül hedeflerden oluşan stratejik bir yön kazanmalarını sağlayabilir. Personellerin çalışmalarını daha büyük ve derin bir bağlamda görmelerini sağlayabilir. Ayrıca işletmenin bir ortaklık duygusu oluşturmaya ve çeşitli çalışmalarında tutarlılık göstermesini sağlar. Ortak bir çalışma geliştirilmesi ve standartları netleştirerek çalışanların kendilerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlaması, yalnızca ortak bir vizyon sayesinde gerçekleşebilir. Bütün bunlar rekabet avantajı elde etmek, paylaşılabilir ve net bir vizyon tanımlamak ve iletişim kurmak adına ortaya koyulan adımlardır. Stratejik amaçların gerçekleştirilmesi ve çalışanların üretkenliği için gereken motivasyonun sağlanması gibi durumlar paylaşılan ortak vizyonlar sayesinde mümkün olabilmektedir (Chen, Chang, Yeh & Cheng, 2015 Akt. Öncer, 2020).

Organizasyonlarda çevre dostu uygulamalara personellerin katılımının teşvik edilebilmesi için yöneticiler ve insan kaynakları tarafından personellere bazı fırsatlar tanınması büyük önem arz etmektedir. Yeşil fırsatlar ortaya konulması için

kullanılabilecek bazı uygulamalardan aşağıdaki gibi bahsedilmektedir (Renwick & diğeri, 2013 Akt. Çekirdekoğlu, 2019):

- Personellerden çevreyle alakalı konularda tavsiyeler almak,
- Çevresel problemleri ortadan kaldırabilmek için bazı grupları harekete geçirmek,
- Çevresel alanda elde edilen başarıları şirket içerisinde tanıtmak ve ödüllendirmek,
- Çevresel uygulamalara imza atacak ekipler oluşturmak,
- Personelleri evden çalışma, telekonferans, video konferans gibi uygulamaların kullanılması için cesaretlendirmek.

Personeller, sosyal açıdan sorumlu, sürdürülebilir ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması adına ekolojik ve sosyal girişimlere teşvik edilmelidir. Karar verme aşamasına personellerin dahil olması onların motivasyonlarını artırır ve yenilik ve öz-yeterlik açısından olumlu bir ortam yaratır. Bunların dışında olumlu çalışan ilişkilerine sahip olmak, somut olmayan, kalıcı bir durumdur ve bütün işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Başarılı sonuçlar için çevre yönetimine daha geniş çalışan katılımı çok önemlidir. Ayrıca karar verme süreçlerine insan kaynağının dâhil edilmesi, yeşil çalışan ilişkilerini kurmanın ilk adımını oluşturmaktadır. Çalışan ilişkilerinin içeriği, işletme içinde öneri şemalarından faydalanılarak artırılmalıdır. Bütün çalışanların en üstten en alt seviyeye kadar bütün programlara katılma fırsatı bulunmaktadır (Öselmiş, 2020).

2.4. Sürdürülebilirlik Kavramı

Ele alındığı faktörlerden dolayı günümüze dek sürdürülebilirlik kavramı üzerine yaklaşık 2000 tanım geliştirilmiş fakat kesin bir ifade ortaya çıkarılamamıştır. Başka bir deyişle sürdürülebilirlik kavramı kültürel, çevresel, ekonomik, vb. nedenlere göre değişik tanımlamalarla ifade edilmektedir (Ramsey, 2015 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

Sürdürülebilirlik entegrasyonunun önündeki temel engellerin çoğunun insan direnci, iletişim, yetkilendirme ve katılım ve organizasyon gibi faktörlerle ilgili olduğu görülmektedir (Kapitulčinová, Atkisson, Perdue & Will, 2018).

Sürdürülebilir uygulamaların tanımları, kuruluşların faaliyet gösterdiği sektörlere göre farklılıklar gösterir ancak sürdürülebilir uygulamaların genellikle

çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilir uygulamalar olmak üzere üç grupta incelendiği söylenebilir (Székely & vom Brocke, 2017).

Bazı görüşler arasında farklılıklar yer alsa da sürdürülebilirlik kavramı bütünsel bakış açısı, bütünleştirici bakış açısı, geleneksel ekonomistlerin bakış açısı, çevresel olmayan bozulma perspektifi yani sosyal, çevresel ve ekonomik yönleri kapsayan nesiller arası bakış açısı şeklinde bölümlere ayrılmaktadır (Lozano, 2008 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

Kuruluşlar tarafından hangi atık yönetimi teknikleri seçilirse seçilsin, bazı engeller ortaya çıkabilmekte ve bunlar için düzeltici önlemler alınması gerekmektedir. Yöneticiler birçok kuruluştaki kontrol yaklaşımlarını benimseyerek, çevre kirliliğine karşı önlemler alırlar. Sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak adına UNIDO tarafından kirlilik önleme stratejilerinin uygulanması tavsiye edilmektedir (Valazquez, Esquer & Munuia, 2011).

Sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik anlayışının dünya genelinde temellerinin atılabilmesi adına Ortak Geleceğimiz-Brundtland Raporu (1987), Yeryüzü Zirvesi Deklarasyonu (1992), Rio Gothenburg Zirvesi (2001), Dünyayı Koruma Stratejileri (1980), Stockholm Konferansı (1972) ve Johannesburg Zirvesi (2002) gibi uluslararası zirveler gerçekleştirilmiştir (Akesen, 2009; Güler, 2014 Akt. Korkmaz, 2020). 1987 Brundtland Raporu ile kavram, dünyanın gündeminde yaygın bir şekilde yer almaya başlamıştır. Raporda genel olarak kaynak dağılımı, eşitlik konuları ve yoksulluğun ortadan kaldırılmasıyla ilgili ifadeler yer almaktadır (Aytekin, 2007 Akt. Korkmaz, 2020).

2012 yılında Rio de Janeiro kentinde BM öncülüğünde yapılan sürdürülebilirlik temalı bir başka toplantı olan Rio+20 gerçekleştirilmiştir. Konferansta 1982-2012 yılları arasında geçen süreçte ülkelerin sürdürülebilir kalkınma yolunda gerçekleştirdikleri başarılar ve karşılaştıkları zorluklar tartışılmış ve konferansa yaklaşık olarak 40.000'den fazla insan katılım göstermiştir (UNCSD, 2012 Akt. Korkmaz, 2020).

Sürdürülebilir kalkınma, çevre sorunları ve çevreye olan duyarlılığın artırılması konuları ele alınan 2016 yılında gerçekleştirilen AB 6. Çevre Programı, daha önceki programlarla uyum sağlayan nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır (Erdem & Yenilmez, 2017 Akt. Korkmaz, 2020).

Sürdürülebilirlik, şimdiki etkileyen, temelleri geçmişte atılan ve aynı zamanda etkileri geleceğe yön veren bir kavramdır. İşletmelerin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır. Bütün kaynaklarının verimli bir

şekilde yönetilmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürmesini sağlamaktadır. Gelecek kuşakları da düşünerek mikro boyutta işletmelerin makro boyutta ekonomilerin kalkınmasını sağlamak sürdürülebilirliğin önemli amaçları arasındadır. İşletmeler ekonomik hedeflerini yerine getirirken, sosyal ve çevresel değişimlere de ayak uydurmak zorundadırlar (Bakoğlu, 2010 Akt. Korkmaz, 2020). Finansal rapor ilgilileri olarak tanımlanan grubu ilgilendiren, finansal bilgilerin dışında finansal olmayan bilgileri de sunan yayınlamalar yapmaları, işletmeler adına büyük önem arz etmektedir. İşletmeler yalnızca borsadaki hisselerinin değerleri, kârlılık oranları, sattıkları ürünlerle değil başta personelleri olmak üzere, faaliyette bulunduğu çevreye ve topluma karşı gösterdikleri duyarlılıkla gündeme gelmektedirler (Yanık & Türker, 2012).

Sürdürülebilirlik, hayat standartlarını düşürmeksizin, felsefi olarak değişikliğe ihtiyaç duyuran bir kavramdır. Bu değişikliğin özü, evrensel açıdan dayanışma içinde olan, tüketim toplumu olmaktan sıyrılıp, toplumsal sorumluluklar, çevresel yönetim ve ekonomik çözümleri amaçlamaktadır (Özmehmet, 2012).

Sürdürülebilirlik kavramından tarihsel olarak ilk defa ormancılık, balıkçılık ve menzil yönetimi bilimlerinde faydalanılmıştır. 18. yüzyılda Alman maden işçisi Carlowitz sürdürülebilirliği maden endüstrisinde uzun vadeli verimliliği sağlarken, kereste ağaçlandırmaları için sürekli olarak inşaat direkleri sağlanması olarak ifade etmiştir (Becker, 1997 Akt. Günal, 2019). Sürdürülebilirlik kavramı, 1987'de Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan Brundtland Raporu ile tanınmaya başlamıştır. Mevcut kaynakların gelecek neslin haklarından mahrum edilmeyecek şekilde tüketilmesi ise sürdürülebilir kalkınma kavramının tanımını oluşturmaktadır (UN, 1987 Akt. Günal, 2019).

Sürdürülebilirlik öncelikle küresel bir kavramdır ve bu kavramın bölgesel düzeyde veya kurumsal anlamda bir uygulaması olup olmadığı sorusu gündeme gelmektedir (Gray & Milne, 2012).

Ekonomi, biyoloji ve ekoloji alanında uzmanlaşmış bilim adamları sürdürülebilirlik için değişik açıklamalar getirmişler ve bu kavramın birçok yönünü ifade etmişlerdir (Gatto, 1995 Akt. Günal, 2019). Bu kavramın değerler, şeffaflık, sosyal sorumluluk, çeşitlilik, topluma fayda sağlama ve çevreyi koruma gibi kavramlarla iç içe olduğu görülmektedir (Boudreau & Ramstad, 2005 Akt. Günal, 2019).

Sürdürülebilirlik kavramı organizasyonların uzun vadede devamlılığını sağlamak adına bir rekabet avantajı yaratmak ve faaliyetlerini sürdürmekte olduğu

toplumun sürdürülebilir kalkınma hedefine ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmek olmak üzere iki farklı açıdan ifade edilmektedir (Sadatsafavi & Walewski, 2012 Akt. Günal, 2019). Bu iki konuya göre işletmeler içinde bulunduğu toplum ve çevreye karşı sorumluluklarını etik ve yasal çerçeveler içerisinde yerine getirirken, rekabette de ön plana çıkmaya çalışmalıdırlar (Güenal, 2019).

Kurumsal bir insan kaynakları yönetimi sistemini geliştirmenin kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından önemi çok büyüktür. Bu bağlamda işletmelerin sürdürülebilirlikte başarıya ulaşması için gereken şartlar ortaya konulmuş ve insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlikle ilişkisi incelenmiştir (Guerci & Pedrini, 2014 Akt. Günal, 2019).

Sürdürülebilirliğin sağlanması, doğadaki kaynakların kendiliğinden yenilenebilmelerine imkân tanıyan hızda kullanılması sayesinde mümkün olabilmektedir. Şimdiki insan ırkının ve gelecek nesillerin beklentilerini gidermek sosyal açıdan sürdürülebilirliğin tanımını oluşturmaktadır. Üretim faaliyetlerinin çevreye etkilerinden sorumlu olmak, ekonomik sürdürülebilirlik olarak ifade edilirken, üretim esnasında yenilenebilir kaynaklara yönelmek ise sürdürülebilir kalkınma olarak tanımlanmaktadır (Sarıyar, 2019).

2.4.1. Sürdürülebilirliğin gelişim aşamaları

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Stockholm Konferansı sonrasında ülkemizde de çevre hakkında ulusal politikaların geliştirilmesi tartışmaları başlamıştır. Başta anayasa olmak üzere ülkemizde çevrenin korunması ve çevreyle ilgili çok sayıda yönetmelik, yasa ve tüzük yürürlüğe konulmuştur. Çok taraflı veya ikili anlaşmalar yoluyla çevreye yönelik düzenlemelerin de bunlarla beraber bulunduğu söylenebilir (Eryılmaz, 2011).

Rio Konferansı'nda katılımcı diğer devletlerin ve ülkemizin; kalkınmanın sürekli ve dengeli olması, çevre kalitesinin artırılması adına faaliyetlere başlanması ve tüketim odaklı olma davranışının azaltılması ile ilgili fikir birliği sağladığı görülmüştür (Güenal, 2019).

2002 Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nden sonra bazı hedefleri yerine getirilmek istenmiştir. Johannesburg Uygulama Planı olarak ele alınan bu konular (Alaca & diğerleri, 2017 Akt. Güenal, 2019);

1) Sürdürülebilir olmayan uygulamaların ve üretim ve tüketim anlayışının ortadan kaldırılması

2) Kıt kaynakların ekonomik ve sosyal gelişme göz önünde bulundurularak hem korunması hem de yönetilmesi

3) Yoksulluğun ortandan kaldırılmasıdır.

Johannesburg Zirvesi'nde ortaya konulan Ulusal Rapor, 1992 Rio Konferansı'ndan 2002'ye dek ülkemizin sürdürülebilir kalkınma konusundaki gayretleri değerlendirilmiştir. Raporun içeriği çeşitli sektörleri, ilgili bakanlık ve kamu kuruluşlarını ve sivil toplum örgütlerini içine alan katılımcı bir süreçte hazırlanmıştır. Ülkemizin 2002 yılı itibariyle sosyal, çevresel ve ekonomik durumunu biyolojik çeşitliliğin korunması, yönetim, yoksullukla mücadele, iklim değişikliği, sanayi/sektörleri, bilgi/iletişim, başlıkları kapsamında ortaya koymaktadır (Özmehmet, 2012).

2.4.2. Sürdürülebilirlik ve işletmeler ile ilgili teoriler ve tarihsel gelişim

İşletmenin iktisadi fayda getiren bir kavram olmasından dolayı iktisadi yaşamın gerekliliği olarak sürekli olması gerekmektedir. İşletme çalışmalarının süreli olması genel iktisadi yapıyı ve işletmeden fayda sağlayan çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, borç verenleri ve kamu idaresi olarak çıkar sağlayan tarafları olumsuz etkiler. İşletmenin ömrünün süresiz olmasıysa işletmenin kendisini geliştirme ve yenileme zorunluluğunu ortaya çıkarır ve sonuç olarak iktisadi hayatını devam ettirmesinin önünü açar (Tepegöz & Türedi, 2015). İşletmelerin ortaya koyduğu iktisadi çalışmalardan sonra ürün kalitesinde, toplumun refah seviyesinde ve çeşitliliğinde yükselişler görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan bu yükselişlerin ardından atık sorunu, işgörenlerin haklarının sağlanamaması ve çevresel kirlilik gibi konularda problemler oluşabilmektedir (Tüm, 2014 Akt. Günal, 2019). Son dönemlerde sıkça gündeme gelen kurumsal sürdürülebilirlik, üretim görevi bulunan ekonomik karar verme mekanizmaları olan işletmelerin sürekliliği anlamına gelmesinden dolayı sürdürülebilir kalkınmayı da bünyesinde barındıran oldukça geniş bir kavramdır. İşletmeler bu kavramı yeni kaynaklar oluşturmak, yasal zorunluluklar ve maddi sebeplerden ötürü faaliyete sokmaktadırlar (Caymaz, Saran, & Erenel, 2014). İşletmelerin sürdürülebilirliği faaliyete sokma amaçları farklılık gösterebilir. Bundan ötürü sürdürülebilirliğin faaliyete sokulabilmesi için global olarak yaşanan doğal felaketler ve iklim değişikliği gibi etmenler, işletmelerin çalışmalarını sürdürürken daha hassas bir şekilde davranmalarını sağlamaktadır (Güenal, 2019).

Uluslararası alanda yapılan ticari anlaşmalarda sürdürülebilirlik kavramı bir kriter olarak kullanılmaktadır. Ayrıca sosyal, çevresel ve ekonomik göstergeler entegre tedarik zinciri yönetiminde kullanılmaktadır. Yatırım kararlarını verirken sosyal ve çevresel raporlamanın yanında finansal raporlamaya da yatırımcıların yer verdiği görülmektedir. Uluslararası finans sektöründe sürdürülebilir sorumlu yatırım gibi kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Ürün ve hizmet alırken tüketicilerin sosyal ve çevresel faktörlere verdiği önemden dolayı işletmeler bu tarz konularda daha hassas davranışlar sergilemektedirler. Finansal tablolar borsa kotasyon koşulları arasında sosyal ve çevresel göstergelerle birlikte ifade edilmeye başlanmıştır (Aksoy, 2013 Akt. Günel, 2019). Sürdürülebilirliği benimsemek, firmayla bütün paydaşları arasında uyumlu ilişkiler yaratmanın yeni yollarını açmaktadır. Bu durum daha iyi bir dünya inşa edebilmek adına en yüksek ortak faydayı arayan, ortak bir vizyona dayalı ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Böyle bir vizyon, kârı firma tarafından üretilen refahın yayılmasından ve üretilmesinden elde edilen artık değer olarak yorumlar (KPMG International, 2014 Akt. Brown, Schultz, Baccarani , Gaetano, Gatti & Volpe, 2015).

Sürdürülebilirlik odaklı olmayan işletmeler; kaynakların yeniden üretilmesini sağlamak yerine başka kaynaklar arar, sadece ekonomik kalkınmanın önemini vurgular ve paydaşlarının çıkarlarını dikkate alır ve en son olarak sorunları çözmeye çalışmadan gelecek planlarını kısa vadeli bir şekilde yerine getirir. Sürdürülebilir odaklı işletmeler ise; gelecekte ve bugün kaynakların tükenmesini önlemek için dönüşümünün sağlanmasının önemini farkında olan, sürdürülebilirliğin boyutlarına (sosyal, ekonomik, çevresel) aynı önemi veren, paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulunduran, geleceğini uzun vadeli olarak planlayan ve sorunların yaşanması ihtimaline karşı önlemler alan işletmelerdir. Yaşanan çevre sorunlarından dolayı kaynakların azalması sonucunda işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri adına sürdürülebilirlik önemli bir unsur olarak görülmüştür. Bunların dışında kaynak kıtlığı hakkında tüketicilerin farkındalık kazanması sayesinde sürdürülebilirliği gerçekleştiren işletmelerin tercih edilmesi konusunda işletmelere ciddi bir üstünlük kazandırmaktadır. Bundan dolayı işletmeler hem tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilecek hem de kaynakların yönetiminde sürdürülebilirliğini sağlamış olacaktır (Günel, 2019).

Sürdürülebilirlikle işletme arasındaki ilişkiyi anlatan teoriler paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil ekonomi ve kurumsal sürdürülebilirliktir (Günel, 2019).

2.4.2.1. Kurumsal sosyal sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin kar hedefine yönelik olarak oluşturulmuş kamu kuruluşlarının hem iç hem de dış çevresindeki bütün paydaşlara karşı sorumlu ve etik bir şekilde davranması, bu yönde kararlar alması ve bu kararları uygulaması anlamına gelmektedir. Literatürde yaygın olarak şirket sosyal sorumluluğu olarak ifade edilmekte ve organizasyonlar için kullanılmakta olan bir kavramdır (Aktan & Vural, 2007).

Finansal performansın kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisi stratejik paydaşlar, geniş bir şirket yelpazesi için önemli yatırımcılar ve yöneticiler adına gitgide daha fazla hâle gelmektedir (Giannarakis, Konteos, Zafeiriou & Partalidou, 2016).

Bir sosyal sorumluluk tanımına göre işletmenin topluma karşı tüm yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmesi için, iş performansının ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı kategorilerini içermesi gerekir. Bu dört temel beklenti, bazıları ile ilgili bir sosyal sorumluluk görüşünü yansıtır (Carroll, 1979).

Daha önce sunulan sosyal sorumluluklar aşağıdaki şekilde kategorize edilmektedir (Carroll, 1979):

Ekonomik sorumluluklar: Bir işletmenin en önemli sosyal sorumluluğu, doğası gereği ekonomiktir. İş kurumu toplumumuzdaki temel ekonomik birimdir. Dolayısıyla işletmelerin toplumun talebi doğrultusunda piyasaya sürdüğü ürünleri kârla satma sorumluluğu bulunmaktadır. İşletmelerdeki bütün iş pozisyonları bu temel varsayıma göre hareket etmektedir.

Yasal sorumluluklar: İşletmelerin üretici rolünü üstlenmesine izin verilmesi, toplumun ekonomik sistemi onayladığı anlamına gelmektedir. Sosyal sözleşmenin kısmen yerine getirilmesi sayesinde iş dünyasının uyması beklenen yasalar ve düzenlemeler ortaya konulmuştur. Toplum, yasal gereklilikler çerçevesinde işletmelerin ekonomik misyonlarını gerçekleştirmesini beklemektedir.

Etik sorumluluklar: İlk iki kategori etik normları içermesine karşın, mutlaka hukuka kodlanmış olmayan ek davranışlar ve faaliyetler vardır. İyi tanımlanmamış olmalarından ötürü etik sorumluluklar işletmelerin uğraştığı en zor görevler arasında ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda etik sorumlulukların açıkça vurgulanmasına rağmen neyin etik olup neyin olmadığına dair tartışmalar devam etmektedir. Toplumun yasal gerekliliklerin ötesinde iş beklentileri olduğunu söylemek yeterlidir.

İsteğe bağlı sorumluluklar: İsteğe bağlı sorumlulukların, toplumun etik sorumlulukları arasında yer almasından dolayı net bir mesaja sahip olmadıkları görülmektedir. Bireysel yargı ve seçime bırakılırlar. Bu beklentilere sorumluluklar adını vermek yanlıştır. Çünkü bu tarz durumlar tamamen işverenin takdirine bağlıdır. İşletmelerin şimdiye kadar tanımlananların ötesinde sosyal rolleri üstlenmeleri adına toplumsal beklentiler mevcuttur.

Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yukarıdaki bilgiler ışığında işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel kaygılarını kendi strateji, karar alma ve kültür faaliyetlerine hesap verilebilir ve saydam bir şekilde entegre etmesine dayanmaktadır. Bu şekilde işletmeler topluma katkı sağlayabilir, gelirlerini arttırabilir ve kendileri için daha iyi uygulamalar oluşturabilir (Mourougan, 2015 Akt. Günal, 2019).

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili bazı tanımlamalara bakacak olursak;

Üretimden tüketime dek tüm süreçlerin toplumda yarattığı tahribatlardan ötürü organizasyonları sınırlayan ve onları toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan politikalar ve eylemler bütünüdür (Boone & Kurtz, 1992 Akt. Çekirdekoğlu, 2019).

İşletmelerin daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevre adına uygulamakta olduğu faaliyetler bütünüdür (Carroll, 1999 Akt. Çekirdekoğlu, 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak ve sosyal amaçları desteklemek adına bir organizasyonun üstlenmekte olduğu faaliyetlerdir (Kotler & Lee, 2006 Akt. Çekirdekoğlu, 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve uzun dönemli başarıları sağlamaları için başta çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere sürdürülebilirliğin bütün boyutlarını temel alan bir kavramdır (Aras & Crowther, 2009 Akt. Korkmaz, 2020).

Kurumsal sosyal sorumluluğun altında yatan temel fikir organizasyonların sosyal iyileşme adına çalışma zorunluluğu getirmesidir. İşletme yönetiminin attığı adımların ve gönüllü bir şekilde aldığı kararların, işletme çalışanlarının ve kamunun refahını yükseltmesi olduğu söylenebilir (Kelgökmen, 2010). Kurumsal sosyal sorumlulukta performansın ölçülmesi işletmelerin diğer tüm faaliyetlerinde olduğu gibi başarı adına büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı başarı kıstasları koyulması uygulanacak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinin ardından nelere ulaşıldığının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Seçilen konunun uygun olması, yapılan sosyal sorumluluk faaliyetinin amacına ulaşmasındaki önem taşıyan diğer aşamalar arasında bulunmaktadır. Bir yandan toplum tarafından önemli kabul edilebilecek bir

sorumluluk konusu seçilirken diğer yanda örgütün hedef, amaç ve stratejileriyle uyum sağlanması hedeflenmektedir (Çekirdekoğlu, 2019).

KSS faaliyetleri gerçekleştirilecek konunun seçilirken dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Kotler & Lee 2017 Akt. Çekirdekoğlu, 2019):

- İşletmenin faaliyet alanına, ürünlerine uygun bir konu seçildiğinden emin olunması ve müşteriler açısından da konunun ilgi çekici olması,
- Seçilen konunun işletmenin stratejileri, hedefleri ve misyonuyla uyum içerisinde olduğundan emin olunması,
- Tartışma doğuracak potansiyele sahip ve toplum ile medya tarafından kabul görece kadar dikkat çekici bir konu olmasına dikkat etmek, işletmede çalışanlar için motive edici bir konu olduğundan emin olmak,
- Gerçekleştirilemeyecek ve kısa vadeli hedeflerden uzak durarak seçilen konuyu tamamıyla kabullenmek,
- Seçilen sorumluluğun işletme uygulamaları ve politikalarında gösterilmesi gerektiğinin farkında olmak,
- Toplum için en iyi kazancı sağlayan ve kısa süreli değil sürekli çözümler ortaya koyabilen bir konu olduğundan emin olmak,
- Gerçekleştirilen başarılarında bütün tarafları destekleyip takdir etmek ve işletmenin hissedarlarının da konuyla ilgilenmelerini garanti altına almak,

Kurumsal sosyal sorumluluk teknoloji, kalite, hizmetler, fiyat ve rekabet avantajının kısa ömürlü olduğu veya eksik olduğu tüm alanların ötesinde tamamen rekabet etmekle ilgilidir. Kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamını sadece hayırseverlik ve toplum katılım faaliyetleri değil aynı zamanda çevre yönetim sistemi, insan kaynakları politikası ve sürdürülebilir gelecek için stratejik yatırım gibi iş uygulamaları da oluşturmaktadır (Chahal & Sharma, 2006).

Uzun vadede birçok işletme sürdürülebilir kalkınma, önemli kaynakları ve hammaddeleri koruma, güçlü rekabetçi üstünlük, yeni ürün geliştirme ve seçkin şirket imajı fırsatları gibi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından yararlanmaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla işletmeler, düşük maliyetli sermaye temin edebilmekte, finansal performanslarını geliştirmekte, sağlam bir itibar yararı elde etmekte, faaliyet giderlerini azaltmakta ve marka değerlerini yükseltmektedirler (Özkoç, Çelik & Gönen, 2005).

2.4.2.2. Paydaş teorisi

Paydaş Teorisi, işletme sahibi konumundaki hissedarların işletmeyi kontrol eden yöneticilere karşı görevlerini ele alarak, bu görevlerin yerine getirilmesini sağlayacak olan kurumsal yönetim mekanizmalarını ortaya koymaktadır. Fakat, organizasyonun hayatını devam ettirmesi üzerinde yasal çıkarları olan diğer grupların da olması bu yaklaşımın farklı kişiler tarafından sorgulanmasına sebebiyet vermiştir. Sonuç olarak işletmenin hissedarlar haricindeki kişilere olan sorumlulukları literatürde sıkça karşılaşılan bir konudur. Yapılan çalışmalar sonucunda Paydaşlık Teorisi olarak nitelendirilen kavram meydana gelmiştir. Bu teoride işletmeyle çıkar ilişkisi bulunan bütün kişiler, paydaş olarak isimlendirilmekte ve yöneticilerin paydaşlara karşı görevleri araştırılmaktadır. İşletmenin paydaşlara karşı hesap verebilirliğinin tiplerini ve paydaşlarının beklentileri hakkında yöneticilerin doğru bilgileri aramaları konuları daha net bir şekilde ortaya koyulabilmektedir (Altuntaş, 2014).

Bir organizasyonun çalışmaları, işletmeyle ticari ilişkileri olan kişilerden, sermaye piyasası yatırımcılarından, işletme hissedarlarından, memur ve işçilerden, vergi alacaklısı ve topluma daha iyi bir hayat sağlama yükümlülüğünü üstlenmiş devletten oluşan geniş bir sosyal oluşumu ilgilendirmektedir (Altuntaş, 2014).

Paydaşlar; sözleşme taraftarı, belirli çıkar grupları, kaynak sağlayıcı, işletmenin sahibi, şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu kavramın kökeninin stake teriminden geldiği söylenmektedir. Ayrıca paydaş kelimesi beklenti, yarar ve menfaat anlamlarına da gelmektedir. Freeman tarafından paydaş terimi ilk defa tüketim ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Paydaş Teorisi, işletmelere birçok fayda getirmektedir. İşletmeler bu faydaları dengeleyebilmek adına değişik alternatifler ortaya koymaktadır (Ertuğrul, 2008).

Paydaş teorisi, diğer firma teorilerinden temel olarak farklılıklar göstermektedir. Paydaş teorisi, kurulu şirketin işleyişini ve yapısını hem yönlendirmeyi hem de açıklamayı hedeflemektedir. Bundan dolayı, şirketleri birden çok katılımcının her zaman tamamen uyumlu olmayan hedeflere ulaştığı bir örgütsel varlık olarak görmektedir. Paydaş teorisi kapsamlı ve geneldir fakat içeriksiz değildir. Kuruluşların paydaşları olduğu şeklindeki tanımlayıcı gözlemlerin bir hayli ötesine geçer. Fakat literatürde paydaş teorisi için geçen tanımların çoğu açık olmaktan ziyade örtüktür. Bu durum da paydaş kavramının kafa karıştırıcı kullanımlarının daha fazla dikkat çekmesine neden olmaktadır (Donaldson & Preston, 1995).

Son zamanlarda borsa tarafından yönlendirilen işletmeler, uzun vadeli başarılarından çok üç aylık sonuçlara yoğunlaşarak kısa vadeli kazanımları vurgulamaya

yatkındılar. Böylesi bir kısa vadeli kar takıntısı, sürdürülebilirlik ruhuna aykırıdır ve bu durum da firmanın hem bugün hem de gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılanmasına engel olabilir (Dyllick & Hockerts, 2002).

İşletme faaliyetlerini etkileyebilmesi göz önünde bulundurularak önem derecesine göre sıralanan, paydaşların tatmin olabilmeleri adına kullanılan iki farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki, paydaş grubuna finansal yönden destek verilmesidir. İşletmenin finansal kuruluşlara yatırım yapması, hissedarlara kâr payı dağıtması, hükümete gerçek değeriyle ve zamanında vergi ödemeleri yapması, müşterilerine iyi bir finansal değer sağlaması, çeşitli toplumsal kuruluşlara yardımda bulunması, belli tedarikçilerden mal satın alması, çalışanlarına ücret artışları sunması gibi durumlar buna örnek olarak gösterilmektedir (Ertuğrul, 2008).

Diğer bir yöntem ise paydaşları zarardan korumak amacıyla çeşitli kararların alınması ve onlara yardım edilmesidir. Alınan bu kararlar sayesinde işletme üzerindeki baskılar artarak amacına ulaşmakta veya işletmeler yasal sözleşmelere bağlı olabilmektedir (Ertuğrul, 2008).

Paydaş yaklaşımıyla kurumsal sosyal sorumluluk arasında iki fark bulunmaktadır. Bunlar, farklı kategoriler ve seviyelerdeki çalışma prensiplerinde ve problemlere bakış açılarında ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin bakış açısı, paydaş ve işletme arasındaki münasebeti etkileyen anlayış paydaş yaklaşımında ön plandayken, kurumsal sosyal sorumlulukta işletmeler ve toplum ilişkisinin etkileşim halinde olduğu görülmektedir (Duran, 2018).

Literatürde Paydaş teorisiyle alakalı, paydaşlar için birbirine bağlı değer oluşturma sıklıkla rastlanan bir örneği, müşterilerin satın almak istediği yüksek kaliteli mallar üreterek müşteriler için değer yaratmaktır. Böylelikle şirketin hissedarlarına kar sağlayarak diğer paydaşlar için de değer yaratmasına, hükümete vergi ödemesine ve iş yaratmasına olanak tanınmaktadır. Tüketiciler adına organik ürünlerin üretimini sağlamak, personellerin işletme adına çaba sarf etmekten gurur duymasını sağlar. Böylelikle, şirketin yerel topluluk faydaları ve azaltılmış kirlilik miktarıyla motive edilmiş, nitelikli işgücü bulması daha kolay olacaktır (Alaca, 2020).

2.4.2.3. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı

Bugünün rekabet koşullarında finansal göstergeler, sürdürülebilirlik göstergeleri arasında yer almaktadır. Ayrıca dikkate alınması gereken sosyal, çevresel ve yönetsel göstergelerin de kurumsal sürdürülebilirlik performansına etki ettiği görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin sadece dışsal faktörlerini ve bunların değerlendirilmesini içermeyen aynı zamanda kendi içsel faaliyetlerini de etkileyen çok önemli bir göstergedir (Besler, 2009 Akt. Hacıoğlu-Kazak, 2016).

Sorumluluklara dayalı olarak meydana gelen pek çok sebep de organizasyonların yönetim faaliyetlerinde sürdürülebilirliği önemsemeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebepler aşağıda belirtildiği gibidir (Aksoy, 2013 Akt. Hacıoğlu-Kazak, 2016):

- Küresel düzeyde meydana gelen ve iklim değişikliğinden kaynaklanan çevresel felaketler, işletmelerin çalışmalarında hassas davranmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

- Sürdürülebilirlik kavramı, uluslararası seviyede yapılan ticari antlaşmalarda ön planda yer almaya başlamıştır.

- Sürdürülebilirlik kavramı, uluslararası finans şirketlerinin kredi kullanım koşulları arasında yer almaya başlamıştır.

- Ekonomik, çevresel ve sosyal göstergelere entegre tedarik zinciri yönetimi amacıyla yer verilmeye başlanmıştır.

- Yatırımcıların yatırım kararlarında yalnızca sosyal ve çevresel performans değil finansal performans da ön plana çıkmaya başlamıştır.

- Sorumlu, sürdürülebilir yatırım gibi kavramlar uluslararası finans piyasalarında ön plana çıkmaya başlamıştır.

- Tüketicilerin ve müşterilerin sosyal ve çevresel konulardaki hassasiyeti, hizmet ve ürün arzında organizasyonları daha fazla sorumluluk almaya yöneltmiştir.

- Borsa kotasyon şartları arasında çevresel ve sosyal göstergelerin dışında finansal göstergelerin de açıklanması zorunlu hale gelmiştir.

- Çevresel ve sosyal hassasiyetin, organizasyonların itibarını ve marka değerini artırdığı düşüncesi işletme yönetiminde ön plana çıkmaya başlamıştır.

- İşletmelerin devamlılığı, uzun vadede çevresel, sosyal ve ekonomik kaynakların doğru bir şekilde kullanılmasına bağlı hale gelmiş, bu alanlarda eş zamanlı olarak rekabet üstünlüğü kazanılmasının gerekliliği anlaşılmaya başlanmıştır.

Uzun dönemde değer yaratmak amacıyla işletmelerdeki sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle beraber karar mekanizmalarına ve işletme faaliyetlerine uygulanması ve bunlardan doğabilecek risklerin yönetilmesine kurumsal sürdürülebilirlik adı verilmektedir. Kâr maksimizasyonu ve geleneksel

büyüme modeline farklı bir seçenek olarak meydana gelen ve gelişmekte olan bir yönetim kavramı olarak görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının gündeme gelmesinin nedenleri arasında mevcut sistemde yaşanan verimsizlikler, karar verme sürecindeki zayıflık ve sistemin hesap verilebilirlik alanında yaşadığı eksiklikler yer almaktadır (Schategger, Bennett & Burritt, 2006 Akt. Senal & Aslantaş Ateş, 2012).

Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik bir amaca sahip olan ve bir ülke içerisinde yer alan kurumların, geleneksel büyüme kuramlarına bir alternatif olarak öne sürülen, kurumları geleceğe daha sağlıklı aktarmak adına maddi manevi her türlü riski azaltmayı amaçlayan bir yönetim şeklidir (Kuşat, 2012).

Kurumsal sürdürülebilirlik, yeni yeni gelişmekte olan bir yönetim felsefesi olarak görülebilir. Kurumsal sürdürülebilirliğin kâr maksimizasyonu ve geleneksel büyüme modeline bir alternatif olmasından dolayı yönetim felsefesi terimi bilinçli olarak kullanılmaktadır. Kurumsal büyümenin ve kârlılığın önemli olduğunun kabul edilmesinin yanında şirketin sürdürülebilir kalkınmayla ilgili olan toplumsal hedeflerinin takip edilmesi de kurumsal sürdürülebilirliğin görevleri arasında yer almaktadır. Bunların dışında kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal adalet ve eşitlik, çevre koruma, ekonomik kalkınma gibi kavramları takip etmek gibi görevlerinin de bulunduğu söylenmektedir <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from>(Erişim tarihi: 22.04.2022).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, baskı grupları, müşteriler ve topluluklar vb.) ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanabilir (Dyllick & Hockerts, 2002).

Kurumsal sürdürülebilirlik; uzun dönemli marka yaratmak amacıyla işletmelerde iktisadi, sosyal ve çevresel etkenlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle beraber işletme faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında göz önünde bulundurulması ve bu etkenler sayesinde risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (BIST, 2014 Akt. Günel, 2017).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlikle alakalı pek çok bakış açısı ve teori öne sürülmüştür. Bunlar arasında ön plana çıkanlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Taşkırılmaz, 2015 Akt. Günel, 2017):

- Trade-off Hipotezi (Friedman, 1962): Bir şeyi elde edebilmek adına diğer şeylerden vazgeçme maliyeti açısından sosyal ve ekonomik sorumluluklar arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

- Sosyal Etki Hipotezi (Cornell & Shapiro, 1987): Başarılı bir finansal performansın aynı zamanda başarılı bir sosyal ve çevresel performansın elde edilmesine imkân tanıyacağını anlatmaktadır.

- Yönetimsel Fırsatçılık (Preston & O'Bannon, 1997): Güçlü finansal performansın, bireysel tazminatları maksimize etmek için kullanıldığında kısa dönemli finansal performansa bağlı olarak, yöneticilerin sosyal ve çevresel performansının ortaya çıkardığı maliyetleri azaltacağını anlatmaktadır.

- Negatif Sinerji Hipotezi (Preston & O'Bannon, 1997): Yönetimsel fırsatçılık ve Trade-off hipotezlerinin karışımından oluştuğu söylenen bir hipotezdir. Aralarında eş zamanlı bir ilişki olmasından ötürü bu ilişkinin olumsuz bir sinerji meydana getirebileceğinden bahsedilmektedir.

- Mevcut Fonlar Teorisi (Salzmann & diğerleri, 2006): İşletmelerin sosyal ve çevresel performansları için daha fazla kaynak yaratmaları adına üstün performansa ihtiyaç duyduklarından bahsetmektedir.

- Pozitif Sinerji Hipotezi (Waddock & Graves, 1997): İyi yönetimin akışkan kaynaklarla birleşiminin eş zamanlı bir ilişki içerisinde olduğunda olumlu bir sinerji meydana getireceğinden bahsetmektedir.

- Arz Talep Teorisi (McWilliams & Siegel, 2001): Ekonomik performansla çevresel ve sosyal performans arasında bir ilişkinin olmadığını anlatmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Kuşat, 2012):

- Kurumsal Bilgi Yönetimi ve Transferi: Bilginin üretim faktörü olarak devreye girmesini, diğer dört üretim faktörüne çok büyük bir destek sağlamasını ve bilgide transfer ve yönetim faktörlerine özen gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

- Kurumsal öğrenme: Bir organizasyonun adaptasyon kapasitesini yükseltebilmek adına ulaşılan bilginin değerini artırmanın yollarını göstermektedir.

- Kurumsal değer: İnovasyon, ölçek ekonomileri, beşerî kaynaklar ve onların hizmetleri, firma altyapı ve stratejisi gibi kavramlarla açıklanmaktadır.

- Kurumsal mutluluk: Çalışanların pozitif psikolojisinin artırılarak kazanılabilecek ekonomik değer şeklinde tanımlanmaktadır.

- Kurumsal vatandaşlık: İşletmelerin kurumsal vatandaş statüsünü kazanmaları açısından bütün dünyada gerçekleştirilen üretim süreçlerinde aynı kurumsal vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri büyük önem taşımaktadır.

- Kurumsal itibar: Paydaşların işletmeyle alakalı değer yargılarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır.

- Kurumsal sosyal sorumluluk: Etik sorumluluk, ekonomik sorumluluk, hayırseverlik sorumluluğu, yasal sorumluluk alt boyutlarıyla ifade edilmekte olan bir içsel unsurdur.

- Kurumsal yönetim: 1980'lerden itibaren mevcut ekonomik yapılarda önemli etkiler yaratarak etkisini gün geçtikçe artıran yeni ekonomik düzen, işletmelerin mevcut yönetim sistemlerinde de ciddi değişiklikler yapmalarını gerekli kılmıştır. Bundan dolayı gerek ülkelerin gerekse işletmelerin, gelişmelerini sürdürülebilir hale getirmelerinde yeni kurumsal yönetim tekniklerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

- Kurumsal sosyal sermaye: Sosyal sermaye sayesinde bütün paydaşlarıyla işletme arasında güven unsurunun ön plana çıktığı, güçlü bir iş birliği ağı kurularak bilgi oluşum ve paylaşımında asimetrik bilginin oluşumu sağlanmaktadır.

2.4.2.4. Sürdürülebilir kalkınma

1972'de Stockholm'de Birleşmiş Milletler tarafından İnsani Çevre Konferansı'nın düzenlenmesinin ardından, Birleşmiş Milletler Çevre Programı kurularak çevresel problemlere yönelik bir platform yaratılmıştır. İnsani Çevre Bildirgesi'nde sosyal ve ekonomik gelişmenin çevreyle bağlantısını kuran, kaynak kullanımında kuşaklararası hakkaniyeti gözeten, çevreyle kalkınmanın birlikteliğini vurgulayan ilkeler sürdürülebilirlik düşüncesinin temellerini oluşturmuştur (Yıkmaç, 2011).

1984 yılında BMÇP çerçevesinde sürdürülebilir kalkınmayla ilgili olarak şu tespitlerde bulunulmuştur (Tolba, 1984 Akt. Bozlağan, 2005):

- i. Çevrelerine zarar vermekten başka seçeneği kalmayan yoksullara yardım,
- ii. Kendi ayakları üzerinde durabilen doğal kaynak sınırlamaları içinde bir gelişim süreci,
- iii. Maliyet-öncelikli yeni ekonomik ölçütleri kullanan bir gelişim yaklaşımı,
- iv. Herkes için barınak, uygun teknoloji, temiz su, yeterli besin ve sağlık şartları,
- v. Toplum-merkezli inisiyatifler.

Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi için Ortak Geleceğimiz Raporu'nda ele alınan yedi temel ilke aşağıda gösterildiği gibidir (Eş, 2008 Akt. Duran, 2018):

1. Temel gereksinimlerin temin edilmesi,
2. Nüfus düzeyinin sürdürülebilir hale getirilmesi,

3. Büyümenin hızlandırılması,
4. Teknolojinin yönlendirilmesi,
5. Kaynak düzeyinin arttırılması,
6. Çevre ve ekonominin birleştirilmesi,
7. Risklerin yönetimi.

Yeryüzü Zirvesi adlı konferansta kabul edilen uluslararası belgeler aşağıda gösterildiği gibidir (Akgül, 2010):

1. Gündem 21
2. Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu
3. Biyolojik Çeşitlilik Konvansiyonu
4. İklimsel Değişim üzerine Çerçeve Konvansiyonu
5. Ormanlar üzerine İlkeler Beyanatı

Gündem 21 içeriği itibariyle aşağıda gösterilmekte olan bölümlerden meydana gelmektedir (Eş, 2008 Akt. Duran, 2018):

1. Birinci kısımda, ekonomik ve sosyal boyutlar arasında yer almakta olan kalkınma, insan ve çevre bütünlük bir şekilde ele alınmıştır.
2. İkinci kısımda, doğa kirlenmesinin önlenmesi, çevrenin korunması ve zararlı atıkların yönetimi gibi konu başlıklarının ele alındığı görülmektedir.
3. Üçüncü kısımda insan gruplarının rolleri açıklanmış, temel grupların rolleri ele alınmış ve bu rollerin güçlendirilmesi üzerinde çalışmalar yapılmıştır.
4. Son bölümde ise eğitim ve bilim, mali kaynaklar, hukuk ve teknoloji gibi amaçlara ulaşmak için gerekli olan koşullardan söz edilmiştir.

Johannesburg'da 2002 yılında yapılan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde orta konulan belgelerden biri Siyasi Bildiri" diğeriye "Uygulama Planı"dır. Ortaya konulan Uygulama Planı'nın içeriği şu şekilde özetlenebilir (UN, 2002; Ağça, 2002; Tuğcu, 2006 Akt. Akgül, 2010):

- Üretim ve tüketim kalıplarının sürdürülebilir olmayanlarının ortadan kaldırılması,
- Yoksulluğun sona erdirilmesi,
- Sürdürülebilir kalkınmanın teşvik edilmesi,
- Ekonomik ve sosyal kalkınmanın doğal kaynak temeline göre korunması ve yönetilmesi,
- Uygulama araçları,

- Afrika’da sürdürülebilir kalkınmanın teşvik edilmesi,
- Gelişmekte olan küçük ada ülkelerinin sürdürülebilir bir şekilde kalkınmasına olanak tanınmasıdır.

Sürdürülebilirlik düşüncesinin temelinde ekolojik anlamda 1960’lı yıllarda gündeme gelen kalkınmacı ideolojinin yol açtığı sorunlarla 1970’li yıllardan itibaren ortaya çıkan çevre hareketinin kazanımlarının bulunduğu görülmektedir (Bozlağan, 2005).

Sürdürülebilir kalkınma kavramıyla alakalı literatürde yer alan bazı ifadeler aşağıdaki gibidir:

Eşitlik kavramı, farklı koşul ve şartlara sahip grupların gereksinimleri ve haklarını karşılayabilme konusunda büyük önem taşımaktadır. Öncelikli olarak bilinçli bir toplum, çevresel risk faktörlerini göz önünde bulunduran kıt kaynakların kullanımında gelecekteki kuşakların kaynaklarının karşılanabilmesine katkı sağlayacaktır (Soubbotina, 2004 Akt. Duran, 2018).

Sürdürülebilirlik kavramının Türk iş dünyasında yaygın olarak kabul edilmesi adına özgün tanımlar geliştirme gayretlerinden bulunulmuştur. Örnek olarak, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve Türkiye İş Dünyası’nın tanımına göre sürdürülebilir kalkınma, iş dünyasının gelecekteki devamlılığı ve gelişimini sağlayacak ve hissedarlarının kârlılığını artıracak şekilde gerekli aktivite ve stratejilere uygulanabilir olmasıdır” (Güvenç, 2006 Akt. Altuntaş & Türker, 2012).

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı makro düzeyde geliştirilmesinin dışında önemli ölçüde işletme katkısına da ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin günümüzde gerek ekonomik kaynaklar gerekse elinde bulundurduğu bilgi ve teknolojik araçlarla sosyal ve çevresel sorunların çözümü adına önemli katkılarda bulunabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı işletmelerin topluma ve çevreye yönelik sorumluluklarını artırmaları ve bu doğrultuda daha fazla efor sarf etmeleri toplumun sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşması adına yardımcı olması beklenmektedir (Tüm, 2014).

2.5. Örgütsel Sürdürülebilirlik

2.5.1. Örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

Sürdürülebilirlikle alakalı kaygılar gün geçtikçe gelir artışı, maliyet azaltma, kar maksimizasyonu ve kalite iyileştirme gibi işletme zorunluluklarının dışında operasyonel ve stratejik karar alma süreçlerine de uygulanabilmektedir (Thomas & Lamm, 2012

Akt. Sezen-Gültekin, 2019). Ülkelerin eğitim sistemleri, dürüstlükleri, gelişimleri, refahları ve hepsinden önemlisi sürdürülebilirliklerinin en kritik ve önemli göstergelerinden biri olmuştur. Yükseköğretim kurumlarının bilgi odaklı oluşu, sürdürülebilirliğin sağlanmasında kritik önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarının, toplumdaki sorunları bulup bunlara çözüm üretmeleri için öğrencilerini cesaretlendirmeleri ve eğitmeleri, sürdürülebilirlik ruhunun ortaya çıkması konusunda kritik önem taşımaktadır (Barnard & Van der Merwe 2014 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

2.5.1.1. Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları, potansiyel ve mevcut olarak çevresel bozulmayı, gelecekteki ekonomik eşitsizlikleri ve sosyal rahatsızlıkları azaltmaya, ele almaya ve anlamaya yardımcı alternatifler olarak öne sürülmüştür. Dünya genelinde bu kavramlar toplum ve birçok kişi tarafından hâlâ yabancı görülmektedir veya yanlış anlaşılmaktadır. Toplumlar genelinde gerçek bir değişime ulaşmak adına farkındalığı artırmak ve anlayışı kolaylaştırmak gerekmektedir (Lozano, 2008).

20. yüzyılın başından itibaren Çölleşme Sözleşmesi, Rio Deklarasyonu, İklim Değişikliği Sözleşmesi, Dünya Koruma Stratejisi, Brundtland Raporu, Johannesburg Zirvesi, Stockholm Çevre ve İnsan Konferansı, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi, Orman Prensipleri Antlaşması, Gündem 21 gibi pek çok raporda sürdürülebilirlik kavramının incelendiği göze çarpmaktadır (Eş, 2008 Akt. Sezen-Gültekin 2019).

Sürdürülebilirlik alanında günümüze dek işyerindeki, haklar ve temel ilkeler konusunda ISO 14001: 2015 Çevre Yönetim Sistemleri, OHSAS 18001: 2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, OECD Yeşil Büyüme Ölçüm Çerçevesi, ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemleri, Çocuk Hakları ve İş İlkeleri, BM İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi, Küresel Raporlama Girişimi Çerçevesi, ILO Beyanı, BM'nin Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi gibi kaydadeğer girişimlerde bulunulmuştur (Ranängen, Cöster, Isaksson & Garvare, 2018).

2015 yılında bütün Birleşmiş Milletler Üye Devletlerinin katılımıyla yapılan toplantının ardından 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi netleştirilmiştir. Şimdi ve gelecekte gezegenler ve insanlar adına refah ve barış için ortak bir metin sunarak, global bir ortaklık içinde bütün ülkelerin geliştirdiği acil eylem çağruları olan 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi ortaya çıkmıştır. OECD tarafından yayımlanan sürdürülebilir kalkınma

hedefleri yenilik, sanayi, güçlü kurumlar, temiz enerji, uygun fiyatlı temiz su ve sağlık hizmetleri, cinsiyet eşitliği, kaliteli eğitim, iyi sağlık ve refah, sıfır açlık, sıfır yoksulluk, iyi iş, ekonomik büyüme ve altyapı, sürdürülebilir şehirler, su altındaki yaşam ve karada yaşam olarak ifade edilmektedir (OECD, 2015 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

20. yüzyılın başlarından sonra sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak ekonomik ve çevresel düzeyde, daha sonra sosyo-kültürel düzeyleri de içine alacak şekilde kendisini her alanda göstermektedir. Sürdürülebilirliğin uluslararası raporlar kapsamında ve bu derece geniş bölgelerde araştırılması, kavramın insanlık için global anlamda büyük önem kazandığının bir göstergesi olarak görülebilir. Bundan dolayı kavramın alanda ne denli önemli olduğunun ve ne şekilde ortaya çıktığının ifade edilmesinin iş hayatındaki öneminin ortaya çıkarılmasında katkısı olacaktır (Sezen-Gültekin, 2019).

2.5.1.2. Örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

1970’li yıllarda sosyal denge kağıtlarıyla beraber başlarda personellere yapılan ödemelerin sosyal faydalarından dolayı örgütlerin sürdürülebilirlikle ilişkili raporlama işlemleri tartışılmaya başlanmış hemen arkasından 1980’li yıllarda meydana gelen doğal afetlerden ötürü raporlamalar çevresel konulara değinmeye başladıktan sonra rekabetle alakalı konulardan bahsetmiş ve günümüzdeyse artık birer pazarlama kavramı olarak görülmeye başlanmıştır (Székely & vom Brocke, 2017 Akt. Sezen-Gültekin,2019). Organizasyonun başarısı adına sürdürülebilirlik stratejisi formüle edilirken hesaba katılan noktalar şunlardır (Alnidawi, Alshemery & Abdulrahman, 2017):

- Organizasyonun amaç ve vizyonunun belirlenmesi,
- Organizasyonun konumunun ve çalışanların kapasitesinin farkına varılması,
- Sürdürülebilir olabilmek adına gereken eylem planının belirlenmesi,
- İnsan sermayesine dayalı bir rekabet avantajı yaratılmasıdır.

Dünya çapında uluslararası girişimlerle ses getiren raporlar sayesinde sürdürülebilir kalkınmanın ülkelere benimsenmesinden sonra işletmelerin veya ekonomik sektörlerin bu hedefe ne şekilde katkı sağlayacakları konuşmaya başlanmış ve buna yönelik örgütsel sürdürülebilirlik kavramı ve bu kavrama doğru nasıl ilerleneceğine dair listeler oluşturulmuştur (Atkinson, 2000 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

Organizasyonel düzeyde kurumsal sürdürülebilirlik ifadesi sürdürülebilir kalkınma anlayışını anlatmakta kullanılırken, “bir işletmenin, dolaylı ve doğrudan paydaşlarının (toplum, baskı grupları, müşteriler, çalışanlar, ortaklar, vs.)

gereksinimlerini, gelecekteki paydaşlarının gereksinimlerini karşılayabilme imkânını riske atmadan sağlanan kalkınma” olarak da ifade edildiği görülmektedir (Dyllick & Hockerts, 2002 Akt. Dalgıç Turhan, Özen & Albayrak, 2018). Uzun vadede herhangi bir eylem tarzının devamlılığı örgütsel sürdürülebilirlik için bir ön şartı temsil eder. Kuruluşun değer ve inanç kümesine, kültürünü öğrenme ve yenilik yapma yeteneğine, stratejilerine, uzun vadeli konulara ve farklı politika alanları arasındaki karşılıklı bağlantılara veya uyuma dikkat eder. Bunların tümü, kuruluşun davranışlarını uzun vadede sürdürmek ve yönlendirmek adına referans olarak hizmet edebilmeleri için temel etik değerlere ve evrensel ilkelere dayanmaktadır (Cagnin, Loveridge & Butler, 2005).

Bazı araştırmacılar sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda bu kavramın benimsenmesi adına ödül sistemleri gibi süreçlerin ve örgüt yapısında meydana gelen değişikliklerin yeterli olduğundan söz ederken, bazılarıysa büyük bir felsefi değişikliğe gereksinim duyulduğunu iddia etmektedirler. Bundan dolayı örgütlerin sürdürülebilirlik çalışmalarına nasıl adapte edebilecekleri konusunda araştırmacıların bir birlik içinde olamadıkları görülmektedir (Ulus, 2018 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

Jennings ve Zandbergen (1995), örgütsel teoriyi öne süren sürdürülebilirlik araştırmacıları arasında ilk sıradadır. İlgili araştırmacılar, örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen uygulama ve kavramların kuruluşlar arasında nasıl geliştirildiğini ve dağıldığını açıklayan bir model geliştirmiş, bu yolla sürdürülebilirliğe yönelik örgütsel bakış açısının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Horak, Arya, & Ismail, 2018).

2.5.2. Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları

2.5.2.1. Ekonomik sürdürülebilirlik

Bir sistem olarak görülen sürdürülebilirlik, kıt kaynakların kullanımıyla ilgili bir kavramdır. Sürdürülebilirliğin boyutları arasında gösterilen Ekonomik sürdürülebilirlik ise, mal ve hizmetleri ekonomik boyutlara göre üretmek anlamına gelmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlikte, dış borçların ve hükümetin yönetilmesi sürdürülebilir bir şekilde yapılmalıdır (Altuntaş & diğerleri, 2012 Akt. Sarıyar, 2019).

Ekonomik sürdürülebilirlik tarımsal üretime, çevreye ve topluma zarar vermemelidir. Bunların dışında sanayi sektörüne de zarar vermemesi gerekmektedir. Ekonomik ögeler, sektörle ilgili problemlerin önüne geçilmesi için finansal performansın verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Sürdürülebilir ekonominin bir bileşeni de finansal performanstır. Ekonomik boyutun temel amaçları, istikrarı ve

verimliliğin artırılmasını sağlamak ve büyümeyi sürekli kılmaktır (Altuntaş & diğerleri, 2012 Akt. Sarıyar, 2019).

Ekonomik sürdürülebilirlikte, tüketen ve üreten bakımından eşitlikçi olunması uzun vadede getiriler sağlayacaktır. Yalnızca doğası gereği uzun süreli olacak şekilde, yatırımın ekonomik boyutu uygulanan tasarımın geçerliliğiyle kendini gösterebilir. Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu ifade edilirken, kazan-kazan felsefesiyle hareket etmek yerine gelecek nesiller için her koşulda uzun vadeli bir kullanımı öngören bir işveren profilini ön plana çıkarmak gerekir. Böylelikle işveren o ürünün ekonomik boyutunun önemini kavramış olacaktır. Bu boyut ile sadece yüzyıllar boyunca hizmet eden bir tasarımın sürdürülebilir olması sağlanmaz aynı zamanda işveren de kısa vadede kazanmaya başlar (<http://avciarchitects.com/tr/surdurulebilirliğin-3esi-etik-ekolojik-ekonomik/>, 2019 Akt. Sarıyar, 2019).

Ekonomik hayatta ihtiyaçlar, doğal kaynaklar ve sermaye stoğu birbirine çok yakın kavramlardır. Kısıtlı kaynakların en doğru şekilde kullanılması, tüketiciler, satıcılar ve alıcılar adına büyük önem taşımaktadır. Bunların dışında uygulanacak ekonomik politikaların doğada yarattığı etkiler düşünülmeden bozulmalar veya çevresel kalite kaybıyla alakalı problemlerin çözüme ulaşması çok zordur. Bundan dolayı çevresel değerlendirme çalışmaları büyük önem arz etmektedir (Gürlük, 2010). Bu amaçla endüstriyel ve tarım alanlarında israfın önlenmesi, mal ve hizmetlerin üretiminde sürdürülebilirliğin devam ettirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır (Günel, 2019). Ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel varlıkları korumak için sosyal maliyetleri minimize edecek analizi içermeli fakat bu standartların ne olması gerektiğini belirlemek için yapılmamalıdır (Morelli, 2011).

Sosyal ve çevresel konular hakkında sadelik yanlısı olan kişiler için çevreyi sorumlu bir şekilde yöneten ve faaliyet gösterdikleri topluluklara olumlu sosyo-ekonomik faydalar sağlayan şirketlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Bu şirketler kârlı kalmaya devam ederken sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği merkeze koymaktadırlar. Diğer şirketlerse tüm derin yeşil hareket endişeleri arasında yok olmaya mahkumdurlar. Sürdürülebilir bir ekonomide, yalnızca en iyiler hayatta kalacaktır. (Doane & Macgillivray, 2001).

Literatürde sürdürülebilirlik üzerine çalışmalar oldukça azdır. Etkili bir strateji olarak literatürde kurumsal sürdürülebilirlik alanında çalışmalar yapılmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarından meydana geldiği tespit edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik, firmanın gelecekteki

ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan doğrudan ve dolaylı olarak paydaşların mevcut ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir. Ekonomik sürdürülebilirlik, firmanın sürdürülebilirliği için gerekli ancak yetersiz bir koşuldur. “Franchising” kavramında ekonomik istikrar yaratmasının yanı sıra “franchise” veren ve “franchise” alanlarla güvenilir ilişkiler geliştiren kişiler için değerler yaratmaktadır (Calderon-Monge, Pastor-Sanz & Huerta-Zavala, 2017).

Sürdürülebilirlik kavramı Neoklasik iktisat teorisi açısından, refahın zaman içinde maksimizasyonu şeklinde tanımlanabilir. Çoğu iktisatçı, refahın maksimizasyonunu tüketimden elde edilen faydayı maksimize ederek tanımlar ve daha da basitleştirir. Bu durum aşırı basitleştirme olarak eleştirilse de kesinlikle insan refahının birçok önemli unsurunu (giyim, ulaşım, gıda, barınma, sağlık ve eğitim hizmetleri, vb.) içerir ve sorunu ölçülebilir bir boyuta indirgemek için analitik avantaja sahiptir (Harris, 2000).

Kurumsal sürdürülebilirliğin ilk boyutu ekonomik sürdürülebilirliktir. Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmenin finansal ve maddi ve maddi olmayan sermayesiyle alakalı olmasının yanında bu sermaye çeşitlerinin verimli bir şekilde yönetilmesinin gerekliliğinden bahseder. Başka bir deyişle ekonomik sürdürülebilirliğin, borç, özsermaye gibi finansal sermaye, arsa, makine, stoklar gibi maddi sermaye, kurumsal itibar ve teknik bilgi gibi maddi olmayan sermaye çeşitleri arasında optimal bir denge sağlaması gerekmektedir (Tüm, 2014).

Çevresel faydalarla ekonomik maliyetler arasındaki dengenin sağlanması ekonomik sürdürülebilirliğin ifade edilmiş şekillerinden biridir. Bu denge durumunda ekonomik çalışmalar sürdürülürken, yenilenebilen kaynakların korunması, yenilenemeyenlerin ise tedarikli kullanılması ve yenilenebilir olanlarla değiştirilmesi, doğal kaynak kullanımında dikkat edilmesi gereken etmenlerdendir. Herman Daly, yenilenemeyenlerin yenilenebilir kaynaklarla değiştirilmesini ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılmasını tavsiye etmektedir (Eş, 2008 Akt. Duran, 2018).

En yaygın biçimde kabul gören ekonomik sürdürülebilirlik tanımlarından biri sermayenin tüketilmeden kullanılması yani korunması şeklinde ifade edilmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik, fayda getiren hizmet ve ürünler üretmesinin yanında kar sağlamayı hedefleyen işletmenin fayda-maliyet analiziyle ilgilenmektedir. Bundan dolayı çevresel, ekonomik ve sosyal gelişmeler sonucunda ortaya çıkan riskleri ve

fırsatları değerlendirerek, paydaşlar için uzun vadede değer yaratmayı hedeflemektedir (Yalçınkaya, Durmaz & Adiller, 2011).

Kaynakların kıtlığını gözeterek, insanların sınırsız ihtiyaçlarını, firmaların, devletlerin, sermayeleriyle kıt olan kaynaklarını bugünden tüketip azaltmadan, gelecek nesillere de aktarmasını hedefleyen sürdürülebilirlik biçimine ekonomik sürdürülebilirlik adı verilmektedir. “Ekonomik sürdürülebilirlik, organizasyonların elinde bulunan çeşitli ekonomik sermaye çeşitlerini yönetebilmelerini amaçlamaktadır. Bu sermayeler arasında, maddi sermaye (araziler, makineler, stoklar), finansal sermaye (borçlar, öz sermaye) ve maddi olmayan sermaye (teknik bilgi, buluşlar, itibar,) bulunmaktadır (Besler, 2009 Akt. Özgül, 2018).

İşletmeler ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilmeleri adına yönettikleri sermayelerini, faaliyette buldukları sektörlerdeki pazar paylarını, rakipleriyle olan rekabet güçlerini, fayda-maliyet analizini gözeterek sermayelerini devamlı geliştirmeli ve korumalıdır (Özgül, 2018).

İşletmelerin sermayelerini gelecek nesillere iletebilmesi adına ekonomik sürdürülebilirlikte fayda-maliyet analizi büyük önem arz etmektedir. İşletmeler yatırım yapmaya karar verdiği zaman ortada birden fazla alternatif yer alabilir. Bu alternatifler arasında en az maliyetle en çok yararın sağlanmaya çalışılmasının yanında uzun vadede elde edeceği kazançlar da büyük önem taşımaktadır (Özgül, 2018).

2.5.2.2. Çevresel sürdürülebilirlik

Tüketim ve büyümenin ve en üst seviyede sürdürülebilmesi için doğal kaynak kısıtlarına rağmen faaliyetlerin sürdüğü ekonomik sürdürülebilirliğin aksine, çevresel sürdürülebilirlik bir ekonominin hayatını sürdürebilmesi adına insan hayatının devam etmesi için gereken hayati desteği sağlayan doğal ortamın nicelik ve niteliğine önem vermektedir. Bu nicelik ve nitelikler, çevrebilimi ve neoklasik iktisat akımları tarafından doğal sermaye şeklinde ifade edilmektedir (Yeni, 2015).

Çevre kelimesinin anlaşılması ve kullanılması çoğu zaman doğal sistemlerin üzerindeki insan etkisiyle ilişkilendirilme eğilimindedir. Bu bağlam onu "ekolojik" kelimesinden ayırır. Otoriteler, biyolojik korumayla daha iyi uyum içinde olan ekolojik bir sürdürülebilirlik tanımının geliştirilmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Ekolojik sürdürülebilirliğin "ekosistemlerin sağlığından ödün vermeden insan ihtiyaçlarını karşılamak" olduğunu söylemektedirler. Bununla birlikte, "çevre" kelimesi, genel olarak ekosistemle insan etkileşimine atıfta bulunur. Kesinliği artırmak için, çevreyi insan

faaliyetlerinin ve ekolojik sistemlerin kesişimi olan geniş bir ekolojik kavramın alt kümesi olarak görmek daha akla yatkındır (Morelli, 2011).

Çevresel sürdürülebilirliğin temel anlayışı, ekolojik karşılıklı bağımlılık kavramıyla açık bir şekilde bağlantı kurabilmek adına ortak algımızı genişletmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik kavramının aslında ekolojik sürdürülebilirliğin bir alt kümesini oluşturduğu söylenebilir. Bu durum, sürdürülebilir kalkınmanın “mevcut neslin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden karşılamak” şeklindeki tanımının derinlik kazanmasını sağlamaktadır (Morelli, 2011).

2010 yılında yaşanan çevre felaketlerinden biri olan Meksika Körfezi petrol sızıntıları BP'ye milyarlarca dolara mal olmuştur. İşletmeler, artan sosyal beklentileri ve endişeleri yansıtmaya devam etmektedir. Böylelikle çevresel performans sadece kurumsal hissedarlar veya yatırımcılar için değil, aynı zamanda rakipler, işgücü, müşteriler, çevre lobileri ve topluluklar gibi diğer paydaşlar için de gittikçe daha önemli bir konu haline gelmeye devam etmektedir (Stanton & Suttipun, 2012).

İşletmeler, değer ölçütlerine uygun politikalar belirleyerek ve toplumun amaçlarına hizmet ederek çalışmalarını sürdürmek zorundadırlar. Çevrelerindeki sistemin bir üyesi olmalarından dolayı işletmelerin hayatlarını daim ettirmeleri, sistemde meydana gelen değişikliklere adapte olmalarıyla mümkün olacaktır. İşletmeler toplumsal değerlerde yaşanan değişikliklerin de etkisiyle meydana gelen global çaptaki çevresel sorunlara en uygun çözümler bulmayı amaç edinmekte ve onlara stratejik açıdan yaklaşmaktadırlar (Özkaya, 2010).

Çevresel sürdürülebilirliğin literatürde kendine yer bulan bazı tanımlarına göz atmak gerekirse;

Fiziksel ortamda değer verilen nitelikleri sürdürme yeteneğine çevresel sürdürülebilirlik adı verilmektedir (Sutton, 2004).

Kaynakları sorumluluk duygusuyla ve daha bilinçli bir şekilde kullanmayı amaçlayan ve çevresel olumsuzlukları mümkün olduğu ölçüde azaltan sürdürülebilirlik anlayışına çevresel sürdürülebilirlik denilmektedir (Steurer & diğerleri, 2005 Akt. Korkmaz, 2020).

İşletmelerin faaliyetleri sonucu meydana gelen doğal kaynakların kirliliği, tüketimi ve emisyonu gibi kavramları verimli bir şekilde yönetmesi şeklinde açıklanan sürdürülebilirlik çeşidine çevresel sürdürülebilirlik adı verilmektedir (Massa, 2011 Akt. Korkmaz, 2020).

Doğal kaynakların nesilden nesile aktarılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması çevresel sürdürülebilirliğin tanımları arasında yer almaktadır. Bir başka deyişle kirlilik önleyici çevresel faaliyetlere imza atarak, üretim esnasında üstün bir çevresel performans yaratma süreci şeklinde de tanımlandığı görülmektedir (Huang & Yang, 2014 Akt. Sarıyar, 2019).

Çevresel sürdürülebilirlik, organizasyonların çalışmalarını icra ederken çevre konusunda hassas davranmalarıyla alakalı bir kavramdır. İnsanların çevreye olan olumsuz etkilerinin azaltılması ve doğanın korunması çevresel sürdürülebilirliğin amaçları arasındadır. Doğal kaynakların sürdürülebilir olması çevresel sürdürülebilirlik denildiği zaman ilk akla gelenler arasında yer almaktadır. Atıkların azalması, enerji kullanımı ve verimliliği, su tüketimi ve doğal kaynakların korunması gibi konular çevresel sürdürülebilirliğin ilgi alanları arasına girmektedir (Korkmaz, 2020).

Çevresel sürdürülebilirliğin kentsel sistemlerin tek sürdürülebilirlik boyutu olmasının yanında varlığının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Kentsel sistemlerde insanoğlunun sağlıklı varoluşunu sağlaması, biyolojik evrimin temelini oluşturması ve diğer sürdürülebilirlik biçimlerinin (ekonomik, sosyal vb.) varlığı adına gerekli olması gibi etmenlerden dolayı çevresel sürdürülebilirliğin önemi çok büyüktür. Çevresel sürdürülebilirlik, kentsel sistemlerin işleyişinde olduğu kadar, diğer sosyo-ekonomik sistemlerde de doğal çevrenin sahip olduğu birincil ve yeri doldurulamaz rolle ilişkilidir (Bithas & Christofakis, 2006).

Çevresel sürdürülebilirlik, kişilerin faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal kaynakların ve doğanın kısıtlılıklarının bilincinde bir şekilde yaşamlarını sürdürmelerine dayanmaktadır. Kaynaklar kullanılırken bu kısıtlılık durumu ön planda tutulmazsa bundan dolayı çeşitli olumsuz durumlarla karşılaşılabilir (Hitchcock & Williard, 2009 Akt. Günal, 2019).

Birçok ülkede çevre ve yenilik politikaları tam olarak uygulanmamaktadır. Fakat inovasyon ve çevrenin korunması arasında sürekli bir etkileşim olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Başta kuzey ülkeleri olmak üzere birçok ülkenin, resmi bir çevre ve inovasyon politikasına sahip olduğu göz önüne alındığında, bu iki politikanın hedeflerini entegre etmeye çalışmak bir sonraki tek mantıklı adım olacaktır (Herbert-Copley, 2007).

Kyoto Protokolü'ne 2009 yılı itibariyle katılım gösteren ülkeler arasında yer alan Türkiye, çevresel sürdürülebilirlikle alakalı faaliyetlerde bulunmaya başlamıştır. Pek çok kamu ve özel kuruluş başta olmak üzere T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar

Bakanlığı'na bağlı Enerji ve Çevre Yönetim Dairesi Başkanlığı'nın iklim ve çevre değişikliğiyle ilgili faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017 Akt. Günal, 2019).

Bakanlık tarafından iklim ve çevre değişikliğiyle alakalı ortaya koyulan bazı çalışmalar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017 Akt. Günal, 2019):

- “Mitigasyon” bölümünün yürütülmesi ve bu konuyla alakalı teknik görüşler uluslararası iklim değişikliği müzakere sürecinde hazırlanmıştır.

- Sera gazı emisyonunun azaltılması için sorumlu kurum olarak Enerji ve Çevre Yönetimi Dairesi Başkanlığı'na bağlı olarak çalışan “İklim Değişikliği ve Hava Yönetimi Koordinasyon Kurulu” atanmıştır.

- TÜİK tarafından her sene düzenli bir şekilde “Ulusal Sera Gazı Envanter Raporu” BMİDÇS Sekreteryasına sunulmaktadır. Bu amaçla ortak raporlama formatı tablolarına işlenmesi için hesaplanan elektrik üretiminden kaynaklanan emisyonlar TÜİK'e gönderilmektedir.

T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın çevreyle ilgili ortaya koyduğu çalışmalar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017 Akt. Günal, 2019):

- Ülkemiz mevzuatının AB Çevre mevzuatına adapte edilmesi için “Enerjinin Çevreye Etkisi” konu başlıklı, çevre mevzuatına yönelik teknik ve hukuki çalışmalar gerçekleştirilmekte ve ulusal ve uluslararası çalışmalar teşvik edilmektedir.

- “Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği” kapsamında Enerji Yatırımı Projeleri irdelenerek görüş belirtilmekte ve ÇED sürecinde aktif rol alınmaktadır.

- Diğer enerji yatırımlarına ve halkı bilgilendirmeye yönelik toplantılara katılım sağlanmaktadır.

- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın düzenlediği “İl Çevre Düzeni Planı” projelerine danışmanlık yapılmaktadır.

- Enerji kaynaklarının araştırılması, geliştirilmesi, işletilmesi, değerlendirilmesi, kontrolü ve enerji tasarrufu hakkında birçok çalışma gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Enerji Verimliliği Kanunu'nun uygulanması adına; ülke genelinde enerji verimliliğinin tesis edilmesi, enerji verimliliğinin artırılması ve teşvik edilmesiyle alakalı uygulamalar kullanılmaktadır.

Şirketlerde sürdürülebilirlik kavramını analiz etmek için çevreyi bilmek ve değerlendirmek gerekir. Sürdürülebilirlik kavramının bütüncül bir yaklaşıma sahip olduğunun bilinmesi, yöneticiler tarafından stratejiler uygulanırken göz önünde bulundurulmalıdır (Sarmiento, Durao , & Duarte , 2007).

Çevresel sürdürülebilirlik düşüncesi, sahip olduğumuz ve kullandığımız ekolojik çevreyi, şu anki koşulları koruyarak gelecek nesillere devretmek şeklinde açıklanmaktadır. Sonuç olarak insan kazanımlarının devamlılığı, sadece bu kazanımlar yardımıyla gerçekleştirilirken, ekolojik çevreye verilen zararların önlenmesi ve doğal kaynaklar üzerindeki baskının kontrol altına alınması sağlanabilir (Akgül, 2010).

İşlerlik kazanabilmesi adına çevresel sürdürülebilirliğin aşağıdaki koşullarının yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır (Akgül, 2010):

1. Kaynak tüketiminin minimize edilmesi,
2. Malzeme tüketiminin, yenilenebilen kaynaklardan ya da tamamıyla tüketim sonrası geri dönüştürülmüş malzemelerden sağlanması,
3. Bütün çevresel atıkların geri dönüşümünün sağlanması,
4. Enerji kaynaklarının tamamıyla yenilenebilir alternatiflere dayandırılması ve sahip olunan enerji kaynaklarının korunması,
5. Çevrenin yapılandırılmasında ve geliştirilmesinde biyolojik çeşitliliğe ve canlılıkta tahribata neden olmayacak faaliyetlerde bulunulması.

Yapılan tahminlere göre 2050 yılına kadar 200 milyon insanın kuraklık ve sel gibi felaketler sebebiyle mülteci durumuna düşeceği öngörülmektedir. Karbon salınımının seviyesinde yükselmenin devam etmesi durumunda açlığın artacağı, ormansızlaşmanın Afrika'daki mahsul verimini azaltacağı, seller ve fırtınalar yüzünden sigorta tazminat taleplerinin artacağı, birçok kıyı şeridinin sular altında kalacağı ve eriyen buz tabakasının deniz seviyesini 5 metre yükselteceği öngörülmektedir (Fisk, 2010 Akt. Sarıyar, 2019).

Hızlı kentleşme ve artan nüfus nedeniyle hayatlarımızı sürdürebilmemiz adına tüketim mallarına ve enerjiye olan gereksinimlerimiz gün geçtikçe çoğalmaktadır. Fakat yaşamımızı sürdürülebilmemiz adına ihtiyacımız olan enerji kaynakları doğada oldukça kısıtlı miktarda bulunmaktadır. Gelecek nesillerin refah seviyelerini, yaşam koşullarını günümüz insanının refah seviyesiyle aynı şartlarda tutabilmek, doğal kaynakların şimdiye dek kontrolsüzce tüketilmesinden dolayı güçleşmeye başlamıştır (Özgül, 2018).

Sanayi devriminden sonra hayatımızı sürdürülebilmemiz adına son yıllarda başta fosil yakıtlardan elde edilen enerjinin dışında doğalgaz, kömür ve petrole olan ihtiyacımız artış göstermiştir. Kömür, doğalgaz ve petrolün doğada bulunan miktarlarının oldukça sınırlı olduğu söylenmektedir. Doğal gazın 62,8, kömürün 119 ve petrolün tüm dünyada 45,7 yıllık bir ömrünün kaldığı tahmin edilmektedir. Çevreye doğaya ve ekolojik düzene ciddi zararlar verirken ve fosil yakıtların ömrü hızla tükenirken yenilenebilir enerji kaynaklarının önemi daha da artmıştır. Hem firmaların hem de devletlerin yenilenebilir enerji kaynaklarına yaptıkları yatırımlar artmaktadır. Ekolojik düzene uyumlu olmaları ve gelecek nesillere daha kolay aktarılabilmesi gibi nedenlerden dolayı yenilenebilir enerji kaynakları uluslararası şirketler, firmalar ve devletler tarafından büyük ilgi görmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin daha temiz ve bozulmamış bir ekolojik sisteme sahip olmasının yanında insanların enerjiye olan ihtiyacını da içermektedir (Özgül, 2018).

Firmaların üretim sırasında doğaya saldıkları sera gazı miktarı gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Başta Birleşmiş Milletler olmak üzere uluslararası kuruluşların özellikle bu konuyla ilgili çok önemli araştırmaları yer almaktadır. Sera gazı salımlarının ekolojik düzene ve doğal hayata çok ciddi zararlar verdiği bilinmektedir. Bütün ülkelerin sera gazı salımlarının belli bir seviyede tutmasıyla alakalı ülkelerin vermiş olduğu uluslararası taahhütler bulunmaktadır (Özgül, 2018).

2.5.2.3. Sosyal sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirliği ele alırken en yaygın olarak önerilen çerçeve, sermaye stokları, özellikle sosyal sermayeye değer vermektir. Bu durum, aynı zamanda zayıf ve güçlü sürdürülebilirlik kavramlarına işaret etmesinin yanında sosyal sermayenin kritik ve yeri doldurulamaz olduğu fikrine atıfta bulunmaktadır (Lethonen, 2004).

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu insan odaklıdır. Cinsiyet eşitliği, politik sorumluluk ve katılım, eğitim ve sağlık gibi sosyal hizmetlerin yeterliliğini ve eşit dağılımını sağlayabilmesi, sosyal olarak sürdürülebilir bir sistemin en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Tıraş, 2012).

Anayasayla güvence altına alınan ülkemizdeki bazı sosyal haklar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Özgül, 2018):

- Sağlık hakkı
- Çalışma hakkı
- Eğitim hakkı

- Sosyal güvenlik hakkı
- Adil ücret hakkı

Bütün ülkelerde evrensel insan hakları ve sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri dikkate alınarak bütün sosyal haklar kanunlarla güvence altına alınmaktadır. Sağlık hakkı, sosyal sürdürülebilirliğin öne çıkan konuları arasında yer almaktadır. Evrensel bir hak olmasının yanında hiç kimsenin sağlıkla ilgili haklarından mahrum bırakılması söz konusu olamaz. Sakat bebek doğum oranının azaltılması, beslenme yetersizliği çeken insanların asgari beslenme düzeyine ulaşabilmesi ve salgın hastalıklardan korunması vb. konular sosyal sürdürülebilirliğin öne çıkan başlıkları arasında yer almaktadır (Özgül, 2018).

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun geliştirilmesinde toplum, hissedarlar, işletme çalışanları ve tedarikçiler göz önünde bulundurulmaktadır. Bunların dışında işletmenin vizyonu, misyonu ve uygulamaları ön plana çıkarılmaktadır. İşletmenin yapabileceği sosyal boyuttaki strateji ve uygulamalar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Eş, 2008 Akt. Duran, 2018):

- Yıl sonlarında yıllık faaliyet raporlarını yayınlamak, hissedarlarla iletişim halinde olmak ve bilgi alanında ve karar verme aşamasında şeffaflık sağlamak,
- İşletme çalışanlarına terfi ve ücret gibi konularda ayırım yapmamak, emniyetli ortamlar sağlamak, sağlık güvencesi sunmak, kariyer çalışmalarında yol göstermek.

Kurumsal sosyal performans bir şirketin ekonomik ve çevresel performans gibi önemli faktörleri arasında yer almaktadır. Çevresel faktörlerle birlikte, şirketin uzun vadeli ekonomik performansını artırmaktadır. İyi bir ekonomik performans, şirketlere çevresel ve sosyal yönler için sağlam temeller oluşturur. Bu durum bir şirketin iş güvenliği, çalışan sağlığı, insan kaynakları ve ekoloji alanlarındaki ilkeleri benimsemesinin genellikle avantajlı olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Sosyal boyutun önemi, özellikle insan kaynakları ile olan ilişkide yatmaktadır (Kocmanová & Dočekalová, 2011).

Sosyal sürdürülebilirlikle alakalı literatürde yer alan bazı tanımlamalar aşağıdaki gibi gösterilmektedir:

Sosyal sürdürülebilirlik, topluluklar içinde hayat standartlarının artmasını sağlayabilecek bir süreçtir (Mckenzie, 2004).

Sosyal sürdürülebilirlik, şirketlerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, paydaşlar ve son olarak sosyal girişim topluluklarıyla güçlü, sürdürülebilir ilişkiler geliştirmesine

yönelik endişelerle ilgilenen, kurumsal sosyal sorumlulukta oldukça yaygın bir kavramdır (Pirnea, Oлару & Moisa, 2011).

2.5.3. Örgütsel sürdürülebilirliğin özellikleri

Örgütsel sürdürülebilirlik yeni sistemler ve örgütsel süreçler oluşturulmasına gereksinim duyar ve bu örgütsel kapasite aşağıdaki bahsedilen olayları yaratmaya yönelik olacaktır (Shrivastava, 1995);

- (a) benzersiz, yeşil üretim sistemleri,
- (b) yükselen yeşil pazarları yakalamak için ilk harekete geçen pazar stratejileri,
- (c) uzun vadeli karlar için ekolojik olarak verimli maliyet yapıları,
- (d) çevre ve ürün yükümlülüklerine ilişkin daha iyi bir yasal sistem,
- (e) daha iyi kamu ilişkileri ve toplum imajı için çevresel programlar,

Mali açıdan sürdürülebilir bir organizasyonun iki takım becerisi vardır: hibe verme ve finansal yönetim. Hibe verme, kuruluşun yeteneklerini pazarlama, misyonunu iletme, fon verenlerin gereksinimlerini ve misyonlarını anlama yeteneğini ifade eder. Finansal yönetim, hem kaynak ihtiyaçlarını projelendirme hem de eldeki kaynakları hesaplama yeteneğini ifade eder. Hibe verme konusunda yetenekli kişiler, kuruluşa kaynak akışı sağlar; finansal yönetim konusunda yetenekli kişilerse, bu kaynakların kuruluşun kendisiyle birlikte verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar (dikkatlice yönetilen harcamalar, doğru izleme ve raporlama, minimum israf, gerçekçi tahmin). Stratejik ve yıllık planlama süreçleri, bu becerilere sahip bireylere olan ihtiyacı değerlendirir. Yönetimdekilerin görevi, bu yeteneklere sahip yeterli personelin işe alınmasını ve verimli çalışmasını sağlamaktır (Coblentz, 2002).

Sürdürülebilirlik, işletmelerin toplum sorunlarına sürekli bir şekilde yanıt verme kapasitesidir. Başta hizmet vermeyi amaçladığı bireyler, aileler ve topluluklar olmak üzere sürdürülebilir bir işletmenin, orijinal amaç ve hedeflerle uyumluluk göstermesi gerekmektedir (Mancini & Marek, 2004, Akt. Zemke, 2013).

Sürdürülebilir işletmelerin birden fazla cevap gerektiren ve karmaşık olan bu zorlu yolda durumlarını açık bir biçimde tanımlayabilen, örgütsel arzu, koşul ve amaçlarını, net bir biçimde ortaya koyabilen örgütler olduğu söylenebilir (Sezen-Gültekin, 2019).

Sürdürülebilirliğin karmaşık, çok yönlü ve duruma göre farklı nitelikleri de bünyesine alan yapıda bir kavram olduğu net bir şekilde görülmektedir. Ayrıca bazı çalışmalar, sürdürülebilirliğin karakteristiğini ortaya koymada etkilendiği faktörleri

sunmaktan ziyade tanımlanmasına yönelik net özellikler vermektedir. Örnek olarak sürdürülebilirliğin belirleyici faktörleri arasında örgütsel belirsizlik ve kriz, üst yönetim ekibinin özellikleri, devlet müdahalesi, yasal paydaşlar tarafından uygulanan düzenlemeler, toplumsal beklentiler, ilişki odaklı sosyalleşme, ittifak ortaklarının kültürü ve güç durumu, ticari temelli sosyalleşme ve kurumsal kültür oryantasyonu gibi etmenler yer almaktadır (Horak, Arya, & Ismail, 2018). Bunların dışında örgütsel sürdürülebilirliğin içsel motivasyonları şu şekilde ifade edilmiştir (Lozano, 2015):

- Çalışanları cezbetmek ve elde tutmak,
- Şirket içinde güveni artırmaya yardımcı olmak,
- Şirket dışında güveni artırmaya yardımcı olmak, daha uyumlu bir iş gücüne sahip olmak,
- Çalışan üretkenliğini artırmak,
- Ürün kalitesinin artırılmasına yardımcı olmak,
- İnovasyonu ve yenilikçi uygulamaları artırmaya yardımcı olmak,
- Riskleri, maddi olmayan varlıkları ve dâhili süreçleri yönetmeye yardımcı olmak,
- Performansı artırıp daha fazla kar ve büyüme elde etmek,
- Şirketlere olan güveni yeniden kazanmaya yardımcı olmak,
- Süreç verimliliğini artırırken ve israfı azaltırken maliyetleri düşürmek.

Örgütsel sürdürülebilirliğin dışsal motivasyonları ise şu şekilde ifade edilmiştir (Lozano, 2015):

- Para cezalarından ve cezalardan kaçınmak,
- Şirket dışında güveni artırmaya yardımcı olmak,
- Şirketlerin faaliyet gösterme lisanslarını almaları gerektiğine dair bir inanç göstermek,
- Paydaş beklentilerini karşılamak ve aşmak,
- Etik davranmak,
- Düzenleyicilerle ilişkileri geliştirmek,
- İzinlere erişimi kolaylaştırmak,
- Pazarlara ve müşterilere erişimi iyileştirmek,
- Müşteri memnuniyetini artırmak,
- Şirketlere olan güveni yeniden kazanmaya yardımcı olmak,
- Kurumsal itibarın ve marka itibarının artmasına yardımcı olmak,
- Sivil toplum kuruluşlarının baskılarını azaltmak veya ortadan kaldırmak.

Sürdürülebilir şirketler yaratmanın önünde pek çok engel bulunmaktadır. Bunlardan ilki mevcut ekonomik sistemlerin, birçok niteliksiz ürünü cazip bir şekilde ucuz göstermesidir. Bu ürünler, üretimlerinin veya kullanımlarının tam ekolojik maliyetlerini kapsamamaktadırlar. Bu maliyetler, ürünü kullanmayan kişilere vergi olarak aktarılmaktadır. İkincisi, sanayileşmiş dünyadaki tüketicilerin sürdürülemez tüketim düzeylerine alışmış olmasıdır. Bu tüketim kalıplarını değiştirmek şirketlerin çıkarına bir durum değildir. Ayrıca şirketlerin bunu yapabilecek kabiliyetleri de bulunmamaktadır. Üçüncüsü, şahsi menfaatler, finansal gerçekler ve örgütsel tembelliktir. Bahsedilen bu engellerin tümü göz önüne alındığında şirketlerin sürdürülebilirlik adına radikal bir şekilde yeniden yapılanması zor görünmektedir (Shrivastava, 1995).

Sonuç olarak özü itibariyle örgütsel sürdürülebilirlik bir örgüte olumlu yönde katkı sağlayan ve örgütün var olma mücadelesini yansıtan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Fakat bu var oluş savaşı esnasında kimi zaman bazı faktörlerin mücadeleyi kolaylaştırdığı görülürken kimi zamansa engellerle karşılaşmaktadır. Bundan dolayı karmaşık duruma göre şekillenebilen bu yolla örgütsel sürdürülebilirliğin dinamik bir kavram olduğundan bahsetmek mümkündür (Sezen-Gültekin, 2019).

2.5.4. Örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimi

Sürdürülebilirlik, süreklilik demektir. Bu durum bir kuruluşun, tanımlanmış bir misyonun peşinde faaliyetlerini sürdürmek adına gerekli unsurlara sahip olduğu anlamına gelir. Bundan dolayı kuruluşlar hem tanımlanmış bir misyona hem de misyonun başarılı bir şekilde takip edilmesini sağlayan bazı amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir kombinasyona sahiptir. Sürdürülebilir kuruluşlar, finansal olarak kendi kendine yeten kuruluşlar olmak zorunda değildir (Coblentz, 2002).

Gelişim esnasında örgütler, sürdürülebilirliğin yönetimine dair çeşitli stratejiler uygulamak durumunda kalabilirler. Bu faaliyetler, sürdürülebilirliğin uygulama alanlarına göre de farklılık gösterebileceği gibi kurumdan kuruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Bundan dolayı literatürde farklı araştırmacılar tarafından dile getirilen örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimiyle alakalı farklı tavsiyeler ve stratejiler bulunmaktadır. Sürdürülebilir kuruluşlar finansal olarak kendine güvenmek zorundadırlar. Kısa, orta ve uzun vadeli planlama, yetkin, yeterli yönetim ve personel, öngörülü liderlik, personelin kuruluşun misyonuna bağlılığı, hibe verme becerileri, ağ oluşturma becerileri, devam eden stratejik planlama süreci ve personel arasındaki

olumlu tutum sayesinde hangi kaynakların uygun olduğunun farkındadırlar. Ulaşılabilir veya potansiyel olarak, bu kaynakları nasıl takip edeceklerini bilirler. Yaptıkları bütün işlerde sürekli olarak çeşitlendirilmiş finansman kaynakları aramaları gerektiğinin farkındadırlar (Coblentz, 2002).

Bu süreç boyunca gelişmekte olan yeşil pazarları yakalamak için öncü pazar stratejileri oluşturmalı, taklit edilemez, yeşil üretim sistemleri yaratmalı, uzun vadeli karlar için ekolojik olarak verimli maliyet yapıları kurmalı; daha iyi halkla ilişkiler ve toplum imajı için çevresel programlar düzenlemeli ve çevresel ürün yükümlülükleri konusunda daha iyi bir yasal sistem oluşturulmalıdır (Sezen-Gültekin, 2019)

Proaktif bir kurumsal sürdürülebilir yönetim şu şekilde anlaşılmaktadır (Spangenberg & Bonniot, 1998):

- Orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin benimsenmesi ve bunların kurumsal kimliğin kurucu bir unsuru olarak tanıtılması.
- Verilen tüm fırsatları kullanmak, kazan-kazan durumlarını, pişmanlık duyulabilecek durumları belirlemek ve kullanmak. Örnek olarak ekonomik sürdürülebilirlik risk altında değildir (çevresel ve sosyal önlemleri içermesine karşılık asgari yasal kısıtlamalar çerçevesinde).

Sonuç olarak, bir şirketin sürdürülebilirliğe yönelik bir hareketi aktif olarak desteklemesi ve iş operasyonlarını "yolunda" tutması için stratejik düzeyde gerekli bilgileri sağlayan yeni yönetim araçlarına ihtiyaç vardır. Bu amaçla, mevcut göstergelerin kısa bir incelemesinin ardından, Kurumsal İnsani Gelişme Endeksi de dâhil olmak üzere temel kurumsal sürdürülebilirlik göstergeleri grubunun oluşturulması önerilmektedir (Spangenberg & Bonniot, 1998).

BM Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu'nun tavsiyelerine uyarak yapılması gerekenler şunlardır (Spangenberg & Bonniot, 1998):

- karar vericileri öncelikli konular konusunda uyarmak,
- politika oluşturulması ve geliştirilmesine rehberlik etmek,
- iletişimi basitleştirmek ve iyileştirmek,
- temel eğilimler hakkında ortak bir anlayış geliştirmek,
- Makro düzeyde olduğu gibi, ekonomik, ekolojik ve sosyal çıkarlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasını önlemek için sistemik bir şekilde akıl yürütmek gerekmektedir.

Ahlaki duyguların nesiller arası süreçteki rolüne ilişkin görüşlerden ve yönetim literatüründen yararlanarak ortaya konulan bireysel ve organizasyonel düzeydeki stratejiler şunlardır (Hernandez, Noval & Wade-Benzoni, 2015):

Olumlu duygusal bulaşıcılık yaratmak: Liderler, benzersiz güç konumları nedeniyle, organizasyonlarda duygusal bulaşıcılığın ana kaynaklarından biridir. Araştırmalar, çalışanların etkileşimlerinin, duyguları organizasyon genelinde hızla yayabileceğini göstermektedir. Bireyler duygularını hem yüz ifadeleri hem de fizyolojik tezahürlerle ifade ederek bilinçsiz olarak aktarabilmektedirler. Ayrıca tartışma ve davranış yoluyla bilinçli olarak da duygularını iletebilmektedirler. Duygu ne kadar yoğun olursa, bir kişiden diğerine aktarılma olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Bu mekanizmalar liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin duygularını etkilemelerine izin vermektedir.

Miras güdüsünü güçlendirmek: Liderler, organizasyonu bir araç olarak gördüklerinde gelecek nesillerin yararına kişisel çıkarlarını feda etmeye motive olabilir veya başkalarını motive edebilirler. Bu miras güdüsü, yalnızca liderin ahlaki yönlerine verdiği önem gibi kişisel özelliklerinden değil, aynı zamanda zamansal ve zihinsel durumlardan da etkilenebilir. İkinci olarak kendinden daha büyük ve daha ebedi bir şeyin parçası olma arzusunu yaratan bir farkındalığı yansıtmaktadır.

Kolektif duyguları şekillendirmek: Gruplararası duygu teorisyenleri, duyguların bir gruptaki bireyler arasında birleştiğinde, kolektif bir fenomen hâline geldiğini ve grubun bağlarını güçlendirmeye hizmet edebileceğini ifade etmektedirler. Kolektif duygular, grup içinde sürekli olarak yeniden aktive edildikleri ve sürdürüldükleri için bireysel duygusal durumlara göre daha güçlüdürler. Bu süreç, sırayla, duyguların kuşaklar arası karar vermede temel rol oynama şansını artırmaktadır.

Gelecek nesillerle özdeşleşmeyi teşvik etmek: Bireyler genellikle belirli bir eylemin gelecekteki kişiler üzerinde etkileri olabileceğinin farkında değildir. Liderler, eylemlerin gelecekteki kişiler üzerindeki etkisini dikkate alarak ve hem şimdiki hem de gelecekteki nesillerin refahını en üst düzeye çıkaran alternatif eylem yollarını keşfederek durumun anlamlandırılmasına katkıda bulunabilmektedir.

Ahlaki duyguları susturmaktan kaçınmak: Ahlaki duyguların içerde yaşanması ve ifade edilmesi o organizasyonun duygusal normlarına bağlı olacaktır. Örnek olarak bazı kuruluşlar, duyguların ticari karar verme konusunda engeller yarattığını düşünebilmektedir.

Etik altyapılar oluşturmak: Kuruluşun hem resmi (gözetim sistemleri, görev beyanları vb.) hem de gayri resmi (etik iklimler, yazılı olmayan kurallar vb.) unsurları, nesiller arası sistemleri etkileyebilir. Örnek olarak kuruluşların, örgütsel üyeler tarafından alınan tüm kararlar ve eylemlerin gelecek nesiller üzerindeki etkisinin dikkate alınması gerektiğini vurgulayan davranış kurallarının olması gerekmektedir.

Çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerden kaynaklananlar da dahil olmak üzere İşletmeler hem uzun hem de kısa vadeli riskler altındadır. Örgütlerin örgütsel sürdürülebilirliği ne kadar etkili şekilde sağladığı ve bu riskleri ne kadar etkili bir şekilde yönettiğini kavraması büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı etkili açıklama ve şeffaflık oldukça önemlidir (Smith, 2017 Akt. Sezen-Gültekin, 2019).

Rekabetçi sürdürülebilirliğin önündeki engellerin aşılmasına katkıda bulunan durumlar aşağıdaki gibidir (Thomas, 2014 Akt. Alnidawi, Alshemery & Abdulrahman, 2017):

- 1) İnsan unsurunun rekabet avantajına yansıyan ve örgütsel sürdürülebilirliğe engel teşkil eden olumsuz etkileri
- 2) Bu çeşitliliğe yatırım yapacak ve onu örgütsel sürdürülebilirliğin başarısını sağlayan bir çerçeveye yerleştirecek çeşitli işçiler elde etmenin zorluğu
- 3) Örgütün rollerinin büyük bir kısmını değiştiren küreselleşmeyle yüzleşmeye çalışmak (Kielstra, 2008 Akt. Alnidawi, Alshemery & Abdulrahman, 2017). Örgütsel sürdürülebilirlik sorununun ekonomik nedenlerini ele almaya çalışmak (Serafeimn, 2011 Akt. Alnidawi, Alshemery & Abdulrahman, 2017).
- 4) Organizasyonda ve bir bütün olarak toplumda sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için gerekli insan kaynaklarının oluşturulmasına katkıda bulunan sürdürülebilir kalkınma ile ilgili eğitim kurumları politikalarındaki eksiklikler (Ramazan, 2009 Akt. Alnidawi, Alshemery & Abdulrahman, 2017).

Sürdürülebilirlik girişimlerinin stratejik yönetiminin özü, girişimin rekabet avantajı kaynağı ile firmanın rekabet stratejisi türü arasında uyumu sağlamaktır. Bir firmanın maliyet avantajını artıran sürdürülebilirlik girişimleri, maliyet liderliği stratejisiyle uyumludur. Benzer şekilde, firmanın farklılaşma avantajını artıran girişimler, farklılaştırma stratejisiyle uyumludur. Bir girişim, firmanın hem maliyet hem de farklılaşma avantajlarını artırdığı ölçüde, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile uyumludur. Böylelikle bir şirket, rekabet stratejisiyle uyumlu olan sürdürülebilirlik

girişimlerinden biri olan firma finansal performansı üzerinde olumlu bir etki gerçekleştirecektir (Cavaleri & Shabana , 2018).

Örgütsel sürdürülebilirlik, aşağıda bahsedilen kavramların toplamı anlamına gelmektedir (Carayannis, 2015 Akt. Barnard & Van der Merwe, 2016):

- Uygun kaynaklara sahip ve açıkça tanımlanmış bir kurumsal kimlik, temel akademik işlevlerinde yer alır ve bu sadece finansal ve çevresel olarak sürdürülebilir değil, aynı zamanda daha geniş bir siyaset yapısı içinde de sürdürülebilirdir. Üniversitenin geleneksel biçimlendirici, “akademik” rolüne boyun eğmemesi için teknoloji odaklı net bir sürdürülebilirlik kültürüne sahip olması gerekir.

- Paydaşları tarafından ölçüldüğü temelde akademik ve diğer kurumsal değerleri destekleyen ve koruyan bir yönetim sistemi ve bir organizasyon tasarımı.

- Personel ve öğrenciler için tam fırsat eşitliği adına gerekli sosyal ve ekonomik koşulları oluşturan bir dönüşüm gündemi.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramıyla ilgili literatürün gözden geçirilmesi, sürdürülebilirlik süreçleriyle doğrudan bağlantılı olan insan kaynakları yönetimi alanlarını değerlendirmek için izlenmesi gereken ve aşağıda gösterilen bir dizi gösterge sağlar (Dumitrana , Dumitru, Jianu, Jinga , & Radu, 2009 Akt. Akt. Niculita, 2015):

- Personel motivasyonu (kesinti süresi, iş kazalarının maliyeti, maliyet fayda motivasyon analizi, eğitim maliyetleri, çalışanların kâra katılımı, iş tatmini seviyesi, organizasyonda harcanan zaman, çalışan başına eğitim maliyetleri, stratejik yetkinlikler kazanması gereken çalışan sayısı, eğitim katılım oranları),
- Performans ve değerlendirme (sosyal performans: çalışanın şirket hedeflerini gerçekleştirmeye katılımının yoğunluğu; insan performansı: bireysel çalışma sonuçları),
- Örgütsel iklim (bağlılık oranları, devamsızlık, iş çatışmaları).

3. YÖNTEM

Yapılan araştırmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama araçları, verilerin analizi, araştırmanın modeli ve araştırmanın amacından bahsedilecektir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de özel sektörde faaliyetlerini sürdürmekte olan ve bünyesinde insan kaynakları birimi barındıran işletmelerde çalışan insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları birim personelleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme herhangi bir bölge kısıtlamasına gidilmeksizin ve kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anketlerin bağlantı linkleri bölge ayrımı yapılmaksızın 6 Ağustos-4 Ekim 2021 tarihleri arasında başta 4 ve 5 yıldızlı oteller olmak üzere, vakıf üniversiteleri, özel hastaneler, tekstil firmaları, gıda firmaları, enerji firmaları, maden firmaları, tarım firmaları ve diğer işletmelerin insan kaynakları birimlerinin e-mail adreslerine online olarak ulaştırılmıştır. Bazı katılımcılar ise anket sorularını telefonda cevaplamayı tercih etmişlerdir. Anketlerin ulaştırıldığı kişiler arasından 402 kişi anket formunu eksik veri içermeyecek şekilde cevaplayarak bilimsel araştırmaya katılım sağlamıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu başlıkta araştırmaya konu olan hipotezler ifade edilecektir.

3.2.1. Demografik özelliklerin yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyen hipotezler

3.2.1.1. Cinsiyete göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.2. Medeni durumuna göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının medeni durumuna göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.3. Çalışılan firmadaki pozisyona göre

H1: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: Çalışılan firmadaki pozisyona göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.4. Yaşa göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının yaşlarına göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.5. Eğitim durumuna göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının eğitim durumlarına göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.6. Mezun oldukları bölüme göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının mezun oldukları bölüme göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.7. Kurumdaki çalışma sürelerine göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.8. Toplam iş tecrübelerine göre

H1: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: İnsan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.9. Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre

H1: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: Firmaların sahip olduğu çalışan sayılarına göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.1.10. Firmanın bulunduğu sektöre göre

H1: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki kültürel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.2. Yeşil insan kaynakları yönetimiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler

3.2.2.1. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler

H1: İşletmelerde uygulanan yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetleriyle kültürel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerde uygulanan yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetleriyle yönetsel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3: İşletmelerde uygulanan yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetleriyle çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: İşletmelerde uygulanan yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetleriyle sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.2.2.2. Yeşil performans ve ücret yönetimiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler

H1: İşletmelerde uygulanan yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetleriyle kültürel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerde uygulanan yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetleriyle yönetsel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3: İşletmelerde uygulanan yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetleriyle çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: İşletmelerde uygulanan yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetleriyle sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.2.2.3. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliğiyle örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler

H1: İşletmelerde uygulanan yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleriyle kültürel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerde uygulanan yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleriyle yönetsel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3: İşletmelerde uygulanan yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleriyle çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: İşletmelerde uygulanan yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleriyle sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Dünyayı saran küresel salgının etkileri nedeniyle birçok işletmenin insan kaynakları birimlerinde küçülmeye gitmesi ve bu durumun firmalardaki insan kaynakları çalışanı sayısını minimuma düşürmesi nedeniyle daha geniş kitlelere ulaşma şansı azalmıştır.

- Yeşil insan kaynakları yönetiminin literatürde henüz yeni bir kavram olmasından dolayı bazı katılımcılar soruları anlamakta güçlük çekmiş ve anketi yanıtlamaktan kaçınmışlardır.

- Ankette bulunan soru sayısının fazla olması, bazı katılımcıların formları eksik veri içerecek şekilde teslim etmelerine neden olmuştur.

- Güvenlik politikaları nedeniyle bazı işletmelerin bağlantı linklerini kabul etmemeleri, anketin kendilerine ulaştırılmasına engel olmuştur.

- Bazı işletmelerin kişisel verilerin gizliliğini öne sürerek anketi yanıtlamak istememeleri anketin daha geniş kitlelere ulaşmasına engel olan diğer etmenler arasındadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmadaki verilerin toplanılmasında nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında Shah (2019) tarafından hazırlanan ve Öselmiş (2020) tarafından Türkçe'ye çevirilen Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Sezen-Gültekin ve Argon (2020) tarafından hazırlanan Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin kullanılabilmesi için gerekli izinler alınarak yararlanılmıştır. Anket toplamda 74 sorudan ve üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde ankete katılan kişilere yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, mezun oldukları bölüm, çalışılan firmadaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, toplam iş tecrübesi, medeni durum, firmaların sahip olduğu çalışan sayısı, firmanın bulunduğu sektör göre gibi demografik bilgiler içeren sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde 26 maddeden oluşan yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümdeki sorular 5'li likert ölçeğindedir.

Anketin üçüncü bölümünde 39 maddeden oluşan Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümdeki sorular yine 5'li likert ölçeğindedir. Ölçekteki 17 numaralı maddeyi oluşturan “her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir” ifadesi çalışanlar yerine öğrencilere yönelik bir ifade olması ve yapılan araştırmanın yapısına uygun olmaması nedeniyle anket soruları arasına dâhil edilmemiştir. Ayrıca 13 ve 29. maddelerdeki öğrenciler ifadesi yerine çalışanlar ifadesi kullanılmıştır.

Katılımcılara 5'li likert tipi ölçekte 1'den 5'e kadar olan seçenekler arasından tercih yapmaları istenmiştir. Derecelendirme şu şekildedir: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Karasızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nden alınan izin doğrultusunda 6 Ağustos-4 Ekim 2021 tarihleri arasında veri toplama çalışmaları yapılmıştır. Dünyayı saran küresel salgın dolayısıyla anket formunun katılımcılara

online olarak ulaştırılması uygun görülmüştür. Bölge ayrımı yapılmaksızın Türkiye’de özel sektörde çalışan insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları birim personellerine telefon ve e-mail yoluyla ulaşılmıştır. Anket sonuçlarının bilimsel amaçla toplanacağı ve kullanılacağı belirtilerek kendilerinden gerekli onaylar alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sırasında toplanan veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Uygulanan veri analizleri sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Analizlere öncelikli olarak anketlerde kullanılan iki ölçeğe dair faktör analizleri yapılarak başlanmıştır.

- Faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutlara göre demografik değişkenlerle yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla tek yönlü ANOVA testi ve bağımsız örneklem t-testleri uygulanmıştır.

- Faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutlara göre yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

- Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) ve Örgütsel Sürdürülebilirlik (ÖS) boyutları arasındaki ilişkiyi görsel olarak incelemek için Çok Boyutlu Ölçekleme analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterildiği gibi işletmelerdeki insan kaynakları çalışanlarının demografik özelliklerinin yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik boyutları üzerinde ne derece etkisi olduğunun tespiti amacıyla kurulmuştur. Bunların dışında yeşil insan kaynakları yönetimiyle örgütsel sürdürülebilirlik boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın modeli

3.7. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda meydana gelen küresel ısınma, çevre kirliliği, salgın hastalıkların artışı ve iklimde meydana gelen değişiklikler, doğal yaşam adına büyük tehdit yaratmaktadır. İşletmelerin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını faaliyete geçirmeleri bu bağlamda büyük önem kazanmaktadır. Bu çalışmada işletmelerde uygulanan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelenecek ve gerek Türkçe gerekse yabancı literatürde fazla çalışma bulunmayan “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunda literatüre katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, uygulanan veri analizlerine göre ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir. Analiz sırasında faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA testi, korelasyon analizi ve çok boyutlu ölçekleme analizi uygulanmıştır.

4.1. Faktör Analizi

4.1.1. Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği faktör analizi

Tablo 4.1’de gösterildiği gibi 26 maddeden ve 7 boyuttan oluşan orijinal ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda maddelerin toplandığı faktörlere göre toplamda 3 boyut tespit edilmiştir (Miller, Acton, Fullerton & Maltby, 2017). Boyutların isimleri yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği, yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ve yeşil performans ve ücret yönetimi olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1 Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği faktör analizi

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşenler	Özdeğerler			Kare Yüklemelerin Çıkarma Topamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Topamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	17,21	66,192	66,192	17,21	66,192	66,192	8,742	33,623	33,623
2	1,844	7,091	73,283	1,844	7,091	73,283	7,029	27,034	60,657
3	0,794	3,055	76,339	0,794	3,055	76,339	4,077	15,682	76,339
4	0,566	2,176	78,515						

Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinde yer alan maddelerin buldukları faktörler Tablo 4.2’de gösterildiği gibidir.

Tablo 4.2 Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği maddelerinin buldukları faktörler

Ölçekteki Maddeler ve Buldukları Faktörler	Faktör Yüğü
Madde 1 (1.Faktör)	0,718
Madde 2 (1.Faktör)	0,748
Madde 3 (1.Faktör)	0,749
Madde 4 (1.Faktör)	0,697
Madde 5 (1.Faktör)	0,713
Madde 6 (1.Faktör)	0,697
Madde 7 (1.Faktör)	0,728
Madde 8 (1.Faktör)	0,746
Madde 9 (1.Faktör)	0,639
Madde 10 (1.Faktör)	0,722
Madde 11 (1.Faktör)	0,696
Madde 12 (1.Faktör)	0,684
Madde 13 (2.Faktör)	0,639
Madde 14 (1.Faktör)	0,699
Madde 15 (2.Faktör)	0,773
Madde 16 (2.Faktör)	0,837
Madde 17 (2.Faktör)	0,861
Madde 18 (2.Faktör)	0,857
Madde 19 (2.Faktör)	0,794
Madde 20 (2.Faktör)	0,594
Madde 21 (3.Faktör)	0,633
Madde 22 (3.Faktör)	0,563
Madde 23 (3.Faktör)	0,775
Madde 24 (3.Faktör)	0,694
Madde 25 (3.Faktör)	0,609
Madde 26 (2.Faktör)	0,672

4.1.2. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği faktör analizi

Tablo 4.3'e bakıldığı zaman 39 maddeden ve 5 boyuttan oluşan orijinal ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda maddelerin toplandığı faktörlere göre boyutlarının isimleri değiştirilmiş ve boyut sayısı 4 olarak tespit edilmiştir. Yeni boyutların isimleri kültürel sürdürülebilirlik, yönetsel sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.3 Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği faktör analizi

Bileşenler	Açıklanan Toplam Varyans								
	Özdeğerler			Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	25,627	67,44	67,44	25,627	67,44	67,44	11,118	29,258	29,258
2	1,835	4,829	72,269	1,835	4,829	72,269	7,518	19,784	49,042
3	1,209	3,18	75,449	1,209	3,18	75,449	7,014	18,459	67,501
4	0,722	1,899	77,348	0,722	1,899	77,348	3,742	9,847	77,348
5	0,646	1,699	79,047						

Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeğinde yer alan maddelerin buldukları faktörler Tablo 4.4'de gösterildiği gibidir.

Tablo 4.4 Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği maddelerinin yer aldığı faktörler

Ölçekteki Maddeler ve Buldukları Faktörler	Faktör Yüğü
Madde 1 (4.Faktör)	0,589
Madde 2 (4.Faktör)	0,754
Madde 3 (4.Faktör)	0,565
Madde 4 (1.Faktör)	0,579
Madde 5 (1.Faktör)	0,707
Madde 6 (1.Faktör)	0,647
Madde 7 (1.Faktör)	0,719
Madde 8 (1.Faktör)	0,761
Madde 9 (1.Faktör)	0,717
Madde 10 (1.Faktör)	0,709
Madde 11 (1.Faktör)	0,711
Madde 12 (1.Faktör)	0,682
Madde 13 (1.Faktör)	0,592
Madde 14 (1.Faktör)	0,47
Madde 15 (1.Faktör)	0,655
Madde 16 (1.Faktör)	0,674
Madde 17 (1.Faktör)	0,693
Madde 18 (1.Faktör)	0,724
Madde 19 (1.Faktör)	0,711
Madde 20 (1.Faktör)	0,669
Madde 21 (1.Faktör)	0,659
Madde 22 (2.Faktör)	0,475
Madde 23 (2.Faktör)	0,699
Madde 24 (2.Faktör)	0,8
Madde 25 (2.Faktör)	0,669
Madde 26 (2.Faktör)	0,724
Madde 27 (2.Faktör)	0,816
Madde 28 (3.Faktör)	0,463
Madde 29 (3.Faktör)	0,638
Madde 30 (3.Faktör)	0,584
Madde 31 (2.Faktör)	0,712
Madde 32 (3.Faktör)	0,721
Madde 33 (3.Faktör)	0,684
Madde 34 (3.Faktör)	0,651
Madde 35 (3.Faktör)	0,656
Madde 36 (3.Faktör)	0,561
Madde 37 (3.Faktör)	0,55
Madde 38 (2.Faktör)	0,605

4.2. Bağımsız Örneklem T-Testi

4.2.1. Cinsiyete göre

Tablo 4.5'e bakıldığı zaman Levene Testi'ne göre sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik dışındaki bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumda sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik dışındaki boyutların varyanslarının eşit olduğu varsayılmaktadır (Miller, Acton, Fullerton & Maltby, 2017).

Tablo 4.5 Cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi

Boyutlar	Levene Testi	T-Testi
	Anlamlılık Düzeyleri	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	0,455	0,268
		0,254
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	0,313	0,224
		0,233
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	0,052	0,376
		0,342
Kültürel Sürdürülebilirlik	0,577	0,914
		0,916
Yönetmel Sürdürülebilirlik	0,582	0,922
		0,92
Çevresel Sürdürülebilirlik	0,481	0,055
		0,049
Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,033	0,422
		0,388

Tablo 4.5'e göre T testine ait varyansları eşit olduğu varsayılan iki yönlü anlamlılık düzeylerine bakıldığı zaman bütün boyutların değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Varyansları eşit olmayan sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun değerinin de 0,05'ten büyük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumda katılımcıların cinsiyet bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya konulmaktadır.

4.2.2. Medeni durumuna göre

Tablo 4.6'ya bakıldığı zaman Levene Testi'ne göre bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumda bütün boyutların varyanslarının eşit olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 4.6 Medeni durumuna göre bağımsız örneklem t-testi

Boyutlar	Levene Testi	T-Testi
	Anlamlılık Düzeyleri	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	0,990	0,300
		0,298
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	0,344	0,960
		0,959
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	0,648	0,128
		0,126
Kültürel Sürdürülebilirlik	0,357	0,058
		0,058
Yönetmel Sürdürülebilirlik	0,981	0,204
		0,203
Çevresel Sürdürülebilirlik	0,871	0,649
		0,648
Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,664	0,573
		0,571

Tablo 4.6'ya göre T testine ait varyansları eşit olduğu varsayılan iki yönlü anlamlılık düzeylerine bakıldığı zaman bütün boyutların değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların medeni durum bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya konulmaktadır.

4.2.3. Çalışılan firmadaki pozisyona göre

Tablo 4.7'ye bakıldığı zaman Levene Testi'ne göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği dışındaki bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumda yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği dışındaki boyutların varyanslarının eşit olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 4.7 Çalışılan firmadaki pozisyona göre bağımsız örneklem t-testi

Boyutlar	Levene Testi	T-Testi
	Anlamlılık Düzeyleri	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	0,076	0,011
		0,010
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	0,988	0,002
		0,002
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	0,010	0,009
		0,009
Kültürel Sürdürülebilirlik	0,635	0,664
		0,663
Yönetmel Sürdürülebilirlik	0,435	0,286
		0,285
Çevresel Sürdürülebilirlik	0,368	0,025
		0,025
Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,128	0,033
		0,033

Tablo 4.7'deki T testine ait varyansları eşit olduğu varsayılan iki yönlü anlamlılık düzeylerine bakıldığı zaman yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi, yeşil performans ve ücret yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarının anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların çalışılan firmadaki pozisyona göre bu boyutlar arasında anlamlı bir fark ortaya çıktığı görülmektedir. Bunların dışında yönetmel sürdürülebilirlik ve kültürel sürdürülebilirlik boyutlarının varyansları eşit olduğu varsayılan iki yönlü anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı bu boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 4.7'deki T testine ait varyansları eşit olmadığı varsayılan iki yönlü anlamlılık düzeylerine bakıldığı zaman yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıktığı görülmektedir.

Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinde bulunan yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ve yeşil performans ve ücret yönetimi

boyutlarında İK yöneticilerinin İK birim personellerine göre ortalamalarının daha yüksek olduğu Tablo 4.8, Tablo 4.9 ve Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun betimleyici istatistikleri

Çalıştığınız Firmada Pozisyonunuz	İnsan Kaynakları Birimi Personeli	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Katılımcı Sayısı	213	189
Ortalama	3,0739	3,3197

Tablo 4.9 Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun betimleyici istatistikleri

Çalıştığınız Firmadaki Pozisyonunuz	İnsan Kaynakları Birimi Personeli	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Katılımcı Sayısı	213	189
Ortalama	2,5102	2,7978

Tablo 4.10 Çalışılan firmadaki pozisyona göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunun betimleyici istatistikleri

Çalıştığınız Firmadaki Pozisyonunuz	İnsan Kaynakları Birimi Personeli	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Katılımcı Sayısı	213	189
Ortalama	3,0939	3,3513

Örgütsel Sürdürülebilirlik ölçeğinde yer alan boyutlar açısından değerlendirdiğimizde, fiziksel ortamda değer verilen nitelikleri sürdürme yeteneği olarak bahsedilen çevresel sürdürülebilirlik boyutu bakımından İK yöneticilerinin ortalamasının İK birim personellerine göre daha yüksek olduğu Tablo 4.11’de gözlemlenmektedir (Sutton, 2004).

Tablo 4.11 Çalışılan firmadaki pozisyona göre çevresel sürdürülebilirlik boyutunun betimleyici istatistikleri

Çalıştığınız Firmadaki Pozisyonuz	İnsan Kaynakları Birimi Personeli	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Katılımcı Sayısı	213	189
Ortalama	3,2923	3,5106

Toplumsal değerler ve ekonomi arasındaki ilişkiyi inceleyen sürdürülebilirlik çeşidi olan sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik açısından İK yöneticilerinin ortalamasının İK birim personellerine göre daha yüksek olduğu Tablo 4.12’de görülmektedir <https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyoekonomi>(Erişim tarihi: 22.04.2022).

Tablo 4.12 Çalışılan firmadaki pozisyona göre sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun betimleyici istatistikleri

Çalıştığınız Firmadaki Pozisyonunuz	İnsan Kaynakları Birimi Personeli	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Katılımcı Sayısı	213	189
Ortalama	3,5279	3,7331

4.3. Tek Yönlü ANOVA Analizi

4.3.1.Yaşa göre

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05’ten büyük olmasından dolayı bu boyutun varyansları homojendir. Diğer boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05’ten küçük olmasından dolayı varyanslarının homojen olmadığı görülmektedir (Miller, Acton, Fullerton & Maltby, 2017).

Tablo 4.13 Yaşa göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,00	0,27	0,00	0,03	0,01	0,02	0,00

Tablo 4.14'e göre varyansları homojen olan yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda bu boyutun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.14 Yaşa göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,09	0,24	0,03	0,15	0,22	0,18	0,14

4.3.2. Eğitim durumuna göre

Tablo 4.15'de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre yeşil performans ve ücret yönetimi dışındaki bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda yeşil performans ve ücret yönetimi dışındaki bütün boyutların varyanslarının homojen olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 4.15 Eğitim durumuna göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetimsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,06	0,00	0,10	0,09	0,24	0,37	0,36

Tablo 4.16'ya göre varyansları homojen olan boyutların ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda:

Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kültürel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yönetimsel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.16 Eğitim durumuna göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetimsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,20	0,07	0,32	0,77	0,78	0,60	0,40

4.3.3. Mezun olunan bölüme göre

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi, yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının anlamlılık düzeylerinin 0,05’ten küçük olmasından dolayı bu boyutların varyanslarının homojen olmadığı görülmektedir.

Yeşil performans ve ücret yönetimi, kültürel sürdürülebilirlik, yönetsel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarının anlamlılık düzeylerinin 0,05’ten büyük olmasından dolayı bu boyutların varyansları homojen olarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.17 Mezun olunan bölüme göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,00	0,06	0,01	0,25	0,23	0,02	0,19

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi varyansları homojen olan boyutların ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda:

Yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kültürel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yönetsel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.18 Mezun olunan bölüme göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,09	0,58	0,12	0,20	0,11	0,02	0,04

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05’ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.19’daki gibi farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg’s GT2’ye göre gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.19 Mezun olunan bölüme göre sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun Hochberg’s gt2 post hoc analizi

(I) Mezun Olduğunuz Bölüm	(J) Mezun Olduğunuz Bölüm	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
Endüstri Mühendisliği	İktisat	0,10417	1
	İnsan Kaynakları Yönetimi	0,40572	0,993
	İşletme	0,06571	1
	İşletme Mühendisliği	1,48148	0,319
	Diğer	0,10448	1

4.3.4. Kurumdaki çalışma süresine göre

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05’ten büyük olmasından dolayı bütün boyutların varyanslarının homojen olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 4.20 Kurumdaki çalışma süresine göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetimsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,71	0,72	0,41	0,64	0,43	0,99	0,61

Tablo 4.21’e göre varyansları homojen olan boyutların ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda:

Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kültürel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yönetimsel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.21 Kurumdaki çalışma süresine göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetimsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,51	0,44	0,31	0,97	0,80	0,16	0,24

4.3.5. Toplam iş tecrübesine göre

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre yönetimsel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik dışındaki bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetimsel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik dışındaki bütün boyutların varyansları homojen olarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.22 Toplam iş tecrübesine göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetimsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,32	0,62	0,07	0,31	0,04	0,32	0,02

Tablo 4.23'e göre varyansları homojen olan boyutların ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda:

Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kültürel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.23 Toplam iş tecrübesine göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetimsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,13	0,27	0,15	0,15	0,21	0,33	0,28

4.3.6. Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre

Tablo 4.24'de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı bütün boyutların varyanslarının homojen olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 4.24 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,80	0,06	0,85	0,48	0,51	0,77	0,52

Tablo 4.25'e göre varyansları homojen olan boyutların ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda:

Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kültürel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yönetsel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.25 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,020	0,049	0,310	0,780	0,830	0,190	0,070

Tablo 4.25'e göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.26'da gösterildiği gibi farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg's GT2'ye göre gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.26 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc testi

(I) Firmaların Sahip Olduğu Çalışan Sayısı	(J) Firmaların Sahip Olduğu Çalışan Sayısı	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
0-50	50-250	-0,11548	0,998
	250-500	-0,15879	0,988
	500-1000	0,21655	0,930
	1000'den fazla	0,27635	0,765

Tablo 4.25'e göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.27'ye göre farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg's GT2'ye göre gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.27 Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc testi

(I) Firmaların Sahip Olduğu Çalışan Sayısı	(J) Firmaların Sahip Olduğu Çalışan Sayısı	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
0-50	50-250	-0,13546	0,991
	250-500	-0,10945	0,999
	500-1000	0,13303	0,998
	1000'den fazla	0,24997	0,838

4.3.7. Firmanın bulunduğu sektöre göre

Tablo 4.28'de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testine göre yönetsel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik dışındaki bütün boyutların anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetsel sürdürülebilirlik ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik dışındaki bütün boyutların varyansları homojen olarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.28 Firmanın bulunduğu sektöre göre varyansların homojenliği testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,128	0,097	0,091	0,185	0,001	0,072	0,000

Tablo 4.29’de gösterildiği gibi varyansları homojen olan boyutların ANOVA testi sonuçları yorumlanacak olduğunda:

Kültürel sürdürülebilirlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.29 Firmanın bulunduğu sektöre göre Anova testi

Boyut	Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Anlamlılık Düzeyleri	0,00	0,00	0,00	0,07	0,08	0,00	0,00

Tablo 4.29’da görüldüğü gibi yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05’ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.30’da görüldüğü gibi farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg’s GT2’ye göre turizm sektöründe çalışanlarla diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Bu durum, işletmelerin çalışma alanına göre ortaya koyduğu hizmet ya da ürünü meydana getirme sürecinin en ince ayrıntısına kadar değerlendirilme aşaması olarak ifade edilebilecek yeşil iş tasarımı faaliyetleri bakımından turizm ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar açısından anlamlı bir fark meydana geldiğini göstermektedir (Tunçer, 2017). Bunların dışında sera

gazlarının azaltılması, yeşil prosedürler ve yeşil ürün oluşturulması konusunda personellerin bilgilendirmesi şeklinde ifade edilebilecek yeşil personel eğitimi açısından turizm ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında önemli bir fark meydana geldiği gözlemlenmektedir (Mandip, 2012).

Tablo 4.30 Firmanın bulunduğu sektöre göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi

(I) Firmanın Bulunduğu Sektör	(J) Firmanın Bulunduğu Sektör	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
Turizm	Enerji	0,81428	0,153
	Gıda	0,62478	0,062
	Maden	0,47261	1
	Tarım	0,13928	1
	Tekstil	0,51844	0,349
	Diğer	,56562*	0,000
Diğer	Enerji	0,24865	1
	Gıda	0,05916	1
	Maden	-0,09301	1
	Tarım	-0,42635	1
	Tekstil	-0,04718	1
	Turizm	-,56562*	0,000

Tablo 4.29'da görüldüğü gibi yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.31'e göre farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg's GT2'ye göre turizm, gıda ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Çevresel sorumlulukların kullanımı, çevresel kaygı ve politikaların iletilmesi gibi konular bakımından çalışanların performansının değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilecek yeşil performans yönetimi açısından turizm, gıda ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında önemli bir fark olduğu görülmektedir (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Çevre dostu tavırlar sergileyen personelleri ödüllendirmek için ücret sisteminde değişiklikler yapılması şeklinde ifade edilebilecek olan yeşil ücret yönetimi konusunda turizm, gıda ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında önemli bir fark meydana geldiği görülmektedir (Mehta & Chugan, 2015).

Tablo 4.31 Firmanın bulunduğu sektöre göre yeşil performans ve ücret yönetimi boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi

(I) Firmanın Bulunduğu Sektör	(J) Firmanın Bulunduğu Sektör	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
Gıda	Enerji	0,26184	1
	Maden	-0,44928	1
	Tarım	-0,28261	1
	Tekstil	-0,26039	1
	Turizm	-,64430*	0,037
	Diğer	-0,15017	1
Turizm	Enerji	0,90614	0,052
	Gıda	,64430*	0,037
	Maden	0,19503	1
	Tarım	0,36169	1
	Tekstil	0,38392	0,817
	Diğer	,49413*	0,000
Diğer	Enerji	0,41201	0,975
	Gıda	0,15017	1
	Maden	-0,2991	1
	Tarım	-0,13244	1
	Tekstil	-0,11021	1
	Turizm	-,49413*	0,000

Tablo 4.29'da görüldüğü gibi yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.32'deki gibi farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg's GT2'ye göre turizm ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Bu durum, iş ortamında ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesine ve önlenmesine yardımcı olan yeşil çalışan ilişkileri faaliyetleri açısından turizm ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında önemli bir fark meydana getirdiği şeklinde yorumlanabilir (Ahmad, 2015). Ayrıca işletmelerin işle ilgili hastalıkları azaltmak için çeşitli çevresel kaynaklar yaratmaya çalışması şeklinde ifade edilebilecek olan yeşil iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri açısından turizm ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında önemli bir fark olduğu görülmektedir (Shah, 2019).

Tablo 4.32 Firmanın bulunduğu sektöre göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi

(I) Firmanın Bulunduğu Sektör	(J) Firmanın Bulunduğu Sektör	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
Turizm	Enerji	0,43189	0,98
	Gıda	0,65102	0,06
	Maden	0,56189	1
	Tarım	0,36189	1
	Tekstil	0,48189	0,56
	Diğer	,43815*	0,00
Diğer	Enerji	-0,00626	1
	Gıda	0,21287	1
	Maden	0,12374	1
	Tarım	-0,07626	1
	Tekstil	0,04374	1
	Turizm	-,43815*	0,00

Tablo 4.29'da görüldüğü gibi çevresel sürdürülebilirlik boyutunun anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olmasından dolayı gruplar arasında en az biri farklıdır. Tablo 4.33'deki gibi farklı olan grubu test etmek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Hochberg's GT2'ye göre turizm ve diğer sektörlerde çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 4.33 Firmanın bulunduğu sektöre göre çevresel sürdürülebilirlik boyutunun Hochberg's gt2 post hoc analizi

(I) Firmanın Bulunduğu Sektör	(J) Firmanın Bulunduğu Sektör	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyleri
Turizm	Enerji	0,68811	0,424
	Gıda	0,61094	0,083
	Maden	0,60686	0,991
	Tarım	0,48186	1
	Tekstil	0,38186	0,859
	Diğer	,58129*	0,000
Diğer	Enerji	0,10682	1
	Gıda	0,02964	1
	Maden	0,02557	1
	Tarım	-0,09943	1
	Tekstil	-0,19943	1
	Turizm	-,58129*	0,000

4.4. Korelasyon Analizi

4.4.1. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile kültürel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.34’de görüldüğü gibi yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile kültürel sürdürülebilirlik arasında 0,621 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Miller, Acton, Fullerton & Maltby, 2017).

Tablo 4.34 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile kültürel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Kültürel Sürdürülebilirlik
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Pearson	1	,621**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Kültürel Sürdürülebilirlik	Pearson	,621**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.2. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile yönetsel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.35’de görüldüğü gibi yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile yönetsel sürdürülebilirlik arasında 0,711 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.35 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile yönetsel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Yönetsel Sürdürülebilirlik
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Pearson	1	,711**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Yönetsel Sürdürülebilirlik	Pearson	,711**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.3. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.36’da görüldüğü gibi yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile çevresel sürdürülebilirlik arasında 0,831 değeriyle çok güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında çok güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.36 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Çevresel Sürdürülebilirlik
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Pearson	1	,831**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Çevresel Sürdürülebilirlik	Pearson	,831**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.4. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.37’de görüldüğü gibi yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasında 0,743 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.37 Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Yeşil İş Tasarımı ve Personel Eğitimi	Pearson	1	,743**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0
Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik	Pearson	,743**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0	

4.4.5. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile kültürel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.38’de görüldüğü gibi yeşil performans ve ücret yönetimi ile kültürel sürdürülebilirlik arasında 0,498 değeriyle orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında orta ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.38 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile kültürel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Kültürel Sürdürülebilirlik
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Pearson	1	,498**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Kültürel Sürdürülebilirlik	Pearson	,498**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.6. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile yönetsel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.39’da görüldüğü gibi yeşil performans ve ücret yönetimi ile yönetsel sürdürülebilirlik arasında 0,563 değeriyle orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında orta ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.39 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile yönetsel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Yönetsel Sürdürülebilirlik
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Pearson	1	,563**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Yönetsel Sürdürülebilirlik	Pearson	,563**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.7. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.40’da görüldüğü gibi yeşil performans ve ücret yönetimi ile çevresel sürdürülebilirlik arasında 0,711 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.40 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Çevresel Sürdürülebilirlik
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Pearson	1	,711**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Çevresel Sürdürülebilirlik	Pearson	,711**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.8. Yeşil performans ve ücret yönetimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.41’de görüldüğü gibi yeşil performans ve ücret yönetimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasında 0,594 değeriyle orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında orta ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.41 Yeşil performans ve ücret yönetimi ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Yeşil Performans ve Ücret Yönetimi	Pearson	1	,594**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik	Pearson	,594**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.9. Yeşil Çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile kültürel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.42’de görüldüğü gibi yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile kültürel sürdürülebilirlik arasında 0,661 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.42 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile kültürel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Kültürel Sürdürülebilirlik
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Pearson	1	,661**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Kültürel Sürdürülebilirlik	Pearson	,661**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.10. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile yönetsel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.43’de görüldüğü gibi yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile yönetsel sürdürülebilirlik arasında 0,772 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.43 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile yönetsel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Yönetsel Sürdürülebilirlik
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Pearson	1	,772**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Yönetsel Sürdürülebilirlik	Pearson	,772**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.11. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi

Tablo 4.44’de görüldüğü gibi yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel sürdürülebilirlik arasında 0,797 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.44 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Çevresel Sürdürülebilirlik
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Pearson	1	,797**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Çevresel Sürdürülebilirlik	Pearson	,797**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.4.12. Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi

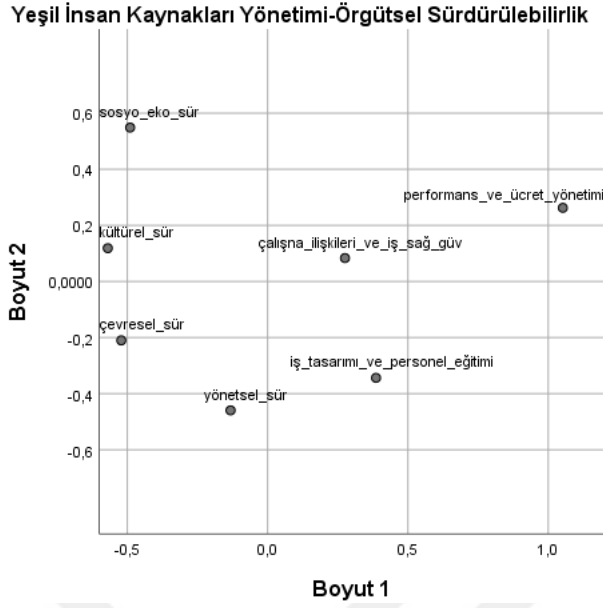
Tablo 4.45’de görüldüğü gibi yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasında 0,761 değeriyle güçlü düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iki boyutun arasında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.45 Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ile sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki korelasyon analizi

Boyutlar		Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik
Yeşil Çalışan İlişkileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği	Pearson	1	,761**
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)		0,000
Sosyo-Ekonomik Sürdürülebilirlik	Pearson	,761**	1
	Anlamlılık Düzeyleri (2-yönlü)	0,000	

4.5. Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) ve Örgütsel Sürdürülebilirlik (ÖS) boyutları arasındaki ilişkiyi görsel olarak incelemek için, Çok Boyutlu Ölçekleme analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizde ALSCAL algoritması ile, YİKY’ye ait üç farklı boyut ve ÖS’ye ait dört farklı boyut arasındaki ilişki iki boyutlu düzlemde incelenmiştir. Bu iki kavram(ölçek) arasında tek ortak boyutun yönetsel sürdürülebilirlik olduğu görülmektedir. Boyut sayısının azaltılması sonucu ortaya çıkan veri kaybını ölçen istatistik S-stress değeri 0.02 olarak bulunmuştur ve 0,05 değerinden daha küçük olduğu için, boyut indirgeme sonucu oluşan veri kaybı istatistiksel olarak önemsizdir (Miller, Acton, Fullerton & Maltby, 2017). Şekil 4.1’den görüleceği üzere, yönetsel sürdürülebilirliğin sadece ÖS’nin önemli bir boyutu değil aynı zamanda YİKY’nin de önemli bir bileşeni olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 4.1 YİKY ve ÖS arasındaki ilişkinin çok boyutlu ölçekleme ile analizi

Şekil 4.1 sosyo-ekonomik, kültürel ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarını tek başına bir boyutun (ÖS) bileşenleri olarak gösterirken, yönetsel sürdürülebilirlik değişkeninin yeşil insan kaynakları yönetiminin de önemli bir boyutu olarak ortaya çıktığı ve İK yöneticileri ve İK yönetiminde yer alan uzmanlar tarafından yönetsel sürdürülebilirliğin yeşil insan kaynakları yönetiminin bir boyutu biçiminde algılandığı ve değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle, yönetsel sürdürülebilirliğin yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi değişkeniyle yakından ilgili olduğu algısı İK açısından konunun önemini belirtmektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ekolojik dengenin ve çevrenin korunmasıyla ilgili faaliyetler göstermekte olan şirketler tarafından ortaya atılmıştır. İşe alım, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve eğitim ve geliştirmeyle ilgili alanlarda karbon ayak izinin azaltılmasına yardımcı olmayı amaçlayan bütün uygulamaları bünyesinde barındırmaktadır. YİKY, Yeşil İK politikalarını takip ederek çevreyle ilgili problemlere çözüm bulunması hususunda yararlı bir rol oynamaktadır. Şirket imajını geliştirmesinin yanında çalışanların doğal kaynakların korunması konusunda bilinçlenmesini sağlamaktadır. Bunların dışında atık yönetimine ve çevre dostu ürünlerin üretimine de katkıda bulunduğu bilinmektedir (Uddin & Islam, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi, iş tasarımından çalışan ilişkilerine kadar, işletmelerin yeşillendirilmesinde önemli pay sahipleri arasındadır. Kuruluşları yeşil varlıklara dönüştürürken yeşil İKY'nin kapsamını ve derinliğini anlamak, İK profesyonellerinin en çok zorlandığı durumlar arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeşillendirilmesi, işletmenin çevreye verdiği olumsuz etkileri en aza indirmesini sağlamaktadır. İşletmenin çevresel performansının iyileşmesi adına insan faktörünün önemi çok büyüktür. Çalışanların çevre ile ilgili yenilikçi davranışlarını oluşturmak, uygulamak ve sürdürmek için doğru yeşillendirme tutumunun yanında yeşil İKY uygulamalarının harekete geçirilmesi de kritik önem taşımaktadır. Yeşil İKY faaliyetleri olmadan sürdürülebilir çevresel performans yaratmak mümkün görünmemektedir (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

Bu araştırmada işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Öncelikli olarak insan kaynakları çalışanlarının demografik özelliklerinin işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik boyutları üzerinde ne derece etkisi olduğu analiz edilmiştir. Daha sonra yeşil insan kaynakları yönetimi boyutlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Demografik özelliklere göre elde edilen sonuçlar aşağıda bahsedildiği gibidir:

- Cinsiyete göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için katılımcıların cinsiyetlerinin işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Medeni durumuna göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı için katılımcıların medeni durumlarının işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Çalışılan firmadaki pozisyona göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin 5'i kabul edilirken 2'si reddedilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetiminin boyutları arasında yer alan yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi, yeşil performans ve ücret yönetimi ve yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Örgütsel sürdürülebilirlik boyutları arasında yer alan çevresel ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülürken, kültürel ve yönetsel sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından anlamlı farklar bulunamamıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi açısından yorumladığımızda, bütün boyutlarda İK yöneticilerinin İK birim personellerine göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerdeki İK yöneticilerinin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda İK birim personellerine göre daha bilinçli olduğu şeklinde yorumlanabilir. İK yöneticilerinin üst yönetimdekilerle yapılan görüşmeler esnasında İK birim personelleri ve işletmedeki diğer birimlerde çalışan personellerin yeşil farkındalığının artırılmasının önemini vurgulamaları ve işletmenin bu doğrultuda kararlar almasını sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Yeşil farkındalığı yüksek adayların işe alınması ve işe alındıktan sonra bu konular üzerine eğitilmeleri için çaba sarf edilmelidir. Personel eğitim ve geliştirme programları, işyerindeki yönetici yönetiminde ve yönetim kurulu seviyesinde her düzeyde sosyal ve çevresel konuları barındırmalıdır (Mandip, 2012).

Örgütsel sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde, çevresel ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarında İK yöneticilerinin İK birim personellerine göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. İK yöneticilerinin üst yönetimdekilerle yapılan görüşmeler esnasında İK birim personelleri ve işletmedeki diğer birimlerde çalışan personellerin çevre bilincinin artırılmasının önemini vurgulamaları gerekmektedir (Sutton, 2004). Ayrıca ekonomik değişimlerin toplum üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik çalışanlara eğitimler verilmesi büyük önem taşımaktadır <https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyoekonomi>(Erişim tarihi: 22.04.2022).

- Yaşa göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için katılımcıların yaşlarının işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Eğitim durumuna göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için katılımcıların eğitim durumlarının işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Mezun olunan bölüme göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için katılımcıların mezun oldukları bölümün işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Kurumdaki çalışma süresine göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerinin işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Toplam iş tecrübesine göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için katılımcıların toplam iş tecrübelerinin işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Firmaların sahip olduğu çalışan sayısına göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin tamamı reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için Firmaların sahip olduğu çalışan sayısının işletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Firmanın bulunduğu sektöre göre yapılan analizler sonucunda kurulan 7 hipotezin 4'ü kabul edilmiş 3'ü reddedilmiştir. Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi, yeşil performans ve ücret yönetimi, yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarında firmanın bulunduğu sektöre göre gruplar arasında anlamlı farklara ulaşılmıştır. Kültürel, yönetsel ve sosyo-ekonomik

sürdürülebilirlik boyutlarıyla alakalı hipotezlerde ise gruplar arasında anlamlı farklara ulaşılamamıştır.

Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi faaliyetleri açısından turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin; gıda, enerji, maden, tekstil ve tarım sektörlerinin dışında yer alan ve ankette diğer seçeneği olarak adlandırılan işletmelere göre ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, turizm sektöründeki işletmelerin diğer sektörlerle göre yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi uygulamalarına daha fazla önem gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır.

Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yeşil performans ve ücret yönetimi faaliyetleri açısından turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gıda ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, turizm sektöründeki işletmelerin gıda ve diğer sektörlerle göre yeşil performans ve ücret yönetimi uygulamalarına daha fazla önem gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır.

Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri açısından turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, turizm sektöründeki işletmelerin diğer sektörlerle göre yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına daha fazla önem gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır.

Firmanın bulunduğu sektöre göre işletmelerdeki çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum turizm sektöründeki işletmelerin diğer sektörlerle göre çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına daha fazla önem gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirlik boyutları arasındaki ilişkiler aşağıda bahsedildiği gibidir:

Yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi boyutuyla çevresel sürdürülebilirlik boyutları arasında çok güçlü ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Arslan (2020) tarafından işleri en basit görevlere ayırıp, bölünebilir hale getirdikten sonra etkinliklerinin artırılması için çaba gösterilmesi olarak ifade edilen yeşil iş tasarımı ve Mandip (2012) tarafından personellerin yeşil prosedürler konusunda bilgilendirmesi olarak ifade edilen yeşil eğitim uygulamalarının işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerine büyük katkılar sunduğu görülmektedir. Bunların dışında yeşil iş tasarımı

ve personel eğitimi boyutuyla kültürel, yönetsel ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutları arasında güçlü ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Yeşil performans ve ücret yönetimi boyutuyla çevresel sürdürülebilirlik boyutları arasında güçlü ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Taruna ve Rao (2016) tarafından yöneticinin organizasyon adına çevre performansının üstesinden gelme zorluğu olarak ifade edilen yeşil performans yönetimi ve Mehta ve Chugan (2015) tarafından ücret mekanizmasının personellerin davranışlarında yeşil performansa yönelik değişiklikler yaratmak adına kullanılması olarak tarif edilen yeşil ücret yönetimi uygulamalarının işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerine önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Bunların dışında yeşil performans ve ücret yönetimi boyutuyla kültürel, yönetsel ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutları arasında orta ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği boyutuyla kültürel, yönetsel, çevresel ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutları arasında güçlü ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ahmad (2015) tarafından iş ortamında ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesi ve önlenmesi şeklinde ifade edilen yeşil çalışan ilişkileri ve Shah (2019) tarafından işletmelerin işle ilgili hastalıkları azaltmak için çevresel kaynaklar yaratmaya çalışması olarak bahsedilen yeşil iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin örgütsel sürdürülebilirlikle ilgili bütün faaliyetlere önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir.

Bunların dışında iki ölçekte yer alan boyutlar arasındaki ilişkiyi görsel olarak incelemek adına Çok Boyutlu Ölçekleme analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda sosyo-ekonomik, kültürel ve çevresel sürdürülebilirlik boyutları bir arada değerlendirilirken, yönetsel sürdürülebilirliğin yeşil insan kaynakları yönetiminin bir boyutu biçiminde algılandığı ortaya çıkmıştır. Özellikle, yönetsel sürdürülebilirliğin yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi değişkeniyle yakından ilgisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak işletmelerde uygulanmakta olan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucunda ülkemizde turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin yeşil uygulamalar konusuna diğer işletmelere kıyasla daha fazla önem verdiği ve bu konular hakkında bilinç seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle otellerde su ve yakıt tüketiminin azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması ve atık yönetimi gibi faaliyetlerin uzun

süredir uygulanmaya başlandığı bilinmektedir. Diğer işletmelerin de sürdürülebilir olabilmeleri adına karbon ayak izini azaltan uygulamaları (online eğitim ve mülakat, ortak araç kullanımı, evrakların dijital ortamda depolanması vb.) faaliyete geçirmesi gerekmektedir. Bunların dışında insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları birim personelleri ve işletmedeki diğer personellere göre yeşil bilincinin daha yüksek olduğu görülmektedir. İK yöneticilerinin diğer çalışanların çevre bilincinin artırılmasına ve bu bilince sahip adayların işe alınmasına yönelik politikalar üretmesinin gerekliliği gözler önüne serilmektedir. Yeşil uygulamalar yönünden üstün performans gösteren personellerin ücretlerinde ve mevcut pozisyonlarında iyileştirilmeler yapılması, onların moral ve motivasyonlarının yükselmesini ve çevreci davranışlar sergilemelerini sağlayacak ve bu durum çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirecektir. Ayrıca personellerin sağlığını ve güvenliğini ön plana çıkaran yeşil iş ortamlarının yaratılması, işletmelerin marka değerini artırmasının yanında sürdürülebilirliğine önemli katkılar sunacak ve bu durum daha kaliteli personellerin işletmeye çekilmesinde pay sahibi olacaktır.

Yeşil insan kaynakları yönetiminin henüz literatürde yeni bir kavram olmasından ötürü işletmeler ve çalışanlar tarafından tanınması ve algılanmasının biraz daha zaman alacağı öngörülmektedir. Son yıllarda dünyanın ekolojik yapısında meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurulduğu zaman işletmelerin bir an önce bu tarz uygulamaları faaliyete geçirmesi büyük önem taşımaktadır. Yeşil bilincinin işletme geneline aşıl原因aması durumunda sürdürülebilirliğin sağlanamayacağı aşikârdır.

Araştırmanın Türkçe literatürde henüz çok az sayıda çalışma olan “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” konusu hakkında gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir. İlerleyen zamanlarda yapılan araştırmanın kapsamı genişletilerek daha farklı ülkelerde ya da dünya genelindeki yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetleri araştırılarak literatüre katkı sağlanması düşünülebilir. Bunların dışında araştırmaya dâhil edilen sektör sayısı artırılarak daha geniş kapsamlı araştırmalara imza atılması sağlanabilir.

6. KAYNAKLAR

- 1.Ahmad, S. (2015). Green human resource management: *Policies and practices. Cogent business & management*, 2(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- 2.Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, (24), 133-164.
- 3.Aktan , C. C., & Vural, İ. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler. *Çimento İşveren Dergisi*, 21(3), 1.
- 4.Alaca, S. (2020). *Türkiye'deki Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşım ve Uygulamaları: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelere Ait Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- 5.Alkan, P. (2008). *Yöneticilerin işe bakışlarının insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve GSM sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 6.Alnidawi, A., Alshemery, A., & Abdulrahman, M. (2017). Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability: Applied study in Jordanian telecommunications sector. *Journal of Management and Sustainability*, 7(1), 64-75. <https://doi.org/10.5539/jms.v7n1p64>
- 7.Altuntaş, G. (2014). İşletme Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul*.
- 8.Altuntaş, C. & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/deusosbil/issue/4630/63130>
- 9.Arslan, A. H. (2020). *İnsan Kaynakları Fonksiyonları Ekseninde İtibar Yönetimine Dair Bir Değerlendirme: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- 10.Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1). <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- 11.Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM-A Way to Greening the Environment. *Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53. <https://doi.org/10.9790/487X-171214553>
- 12.Barnard, Z. ve Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227.
- 13.Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- 14.Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- 15.Bilgin, C. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 16.Bithas, K. P., & Christofakis, M. (2006). Environmentally sustainable cities. Critical review and operational conditions. *Sustainable development*, 14(3), 177-189. <https://doi.org/10.1002/sd.262>
- 17.Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1011-1028.
18. Brown, A., Schultz, D. E., Baccarani, C., Gaetano, M., Gatti, C., & Volpe, L. (2015). Sustainability, stakeholders and business. Editorial. *Sinergie Italian Journal of Management*, 33(Jan-Apr), 9-15.
- 19.Cagnin, C., Loveridge, D., & Butler, J. (2005). Business sustainability maturity model. Oral presentation. Business Strategy and the Environment Conference, 4-6 September 2005, Devonshire Hall, University of Leeds, UK.
- 20.Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Huerta-Zavala, P. (2017). Economic sustainability in franchising: A model to predict franchisor success or failure. *Sustainability*, 9(8), 1419.
- 21.Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy Management Review*. 4(4), 497-505.
- 22.Cavaleri, S., & Shabana , K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2-17.
- 23.Caymaz, E., Saran, S., & Erenel, F. (2014). The Relationship Between Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility In Business: Global Compact Turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(3), 208-217.
- 24.Chahal, H., & Sharma, R. D. (2006). Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Services*, 6(1), 205.
- 25.Coblentz, J. B. (2002). Organizational sustainability: The three aspects that matter.Oral presentation. ERNWACA's first Strategy Session, Dakar.
- 26.Çekirdekoğlu, Y. (2019). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 27.Dalgıç Turhan, G. , Özen, T. & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü . *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* , 9(1), 17-37 . DOI: 10.18354/esam.304155
- 28.Deepika , R., & Karpagam , V. (2016). A study on green HRM practices in an organisation. *International Journal of Applied Research*, 2(8), 426-429.
- 29.Diana, A. (2016). A Study on Effectiveness of Green Recruitment Practices among HR Executives of IT Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 8-11.
- 30.Doane, D., & Macgillivray, A. (2001). *Economic Sustainability the Business of Staying in Business*. *New Economics Foundation*, 1-52.
- 31.Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- 32.Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 33.Dutta, D. (2012). Greening People: A Strategic Dimension. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2).
- 34.Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and Environment*, 11(2), 130-141.
- 35.Ecerkale, K., & Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 69-75.
- 36.Ehnert, I., & Harry , W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management:. *Introduction to the special issue. management revue*, 221-238. <https://doi.org/10.2307/41783719>
- 37.Erengil, A. (2016). *İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları: Üst yönetim ve insan kaynakları uzmanlarının bakış açıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 38.Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, (31), 199-223.
- 39.Eryılmaz, T. (2011). *Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı ve Türkiye'de Sürdürülebilir Kalkınma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Avrupa Birliği Ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü, Ankara.
- 40.Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 161-168.
- 41.Giannarakis, G., Konteos, G., Zafeiriou, E., & Partalidou, X. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 171-182.
- 42.Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- 43.Gray, R., & Milne, M. (2012). Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom?. *Chartered Accountants Journal Of New Zealand*. 81(6), 66-70.
- 44.Güleçoğlu, M. (2018). *İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çaç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- 45.Günel, Ö. D. (2019). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- 46.Günel, T. (2017). *Kurumsal kuram perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 47.Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma Gelişmekte Olan Ülkelerde Uygulanabilir Mi? *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 85- 99.

- 48.Hacıoğlu-Kazak, E. (2016). *Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü: Türk bankacılık sektörü üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 49.Harris, J. M. (2000). Basic principles of sustainable development. *Dimensions of Sustainable Development*, 21-41.
- 50.Hart, S. (2005). Innovation, Creative Destruction and Sustainability,. *Research-Technology Management*, 48(5), 21-27. <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657334>
- 51.Herbert-Copley, B. (2007). To the limits... and beyond? Environmental regulation and innovation in the Canadian pulp and paper industry. *Industrial innovation and environmental regulation: developing workable solutions*, 115-137.
- 52.Hernandez, M., Noval, L., & Wade-Benzoni, K. (2015). How leaders can create intergenerational systems to promote organizational sustainability. *Organizational Dynamics*, 2(44), 104-111.
- 53.Ho, Y., Lin, C., & Tsai, J. (2014). An Empirical Study on Organizational Infusion of Green Practices in Chinese Logistics Companies. *Journal of Economic and Social Studies*, 4(2), 159-189. <http://doi.org/10.14706/JECOSS11427>
- 54.Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546. <https://doi.org/10.1002/bse.2018>
- 55.Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 18(6), 54-59. <http://doi.org/10.9790/487X-1806035459>
- 56.<https://drjohnsullivan.com/articles/green-recruiting-building-your-environmental-employment-brand>(Erişim tarihi: 22.04.2022).
- 57.<https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from>(Erişim tarihi: 22.04.2022).
- 58.<https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyoekonomi>(Erişim tarihi: 22.04.2022).
- 59.Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- 60.Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025>
- 61.Jyoti, K. (2019). Green HRM–people management commitment to environmental sustainability. In proceedings of 10th international conference on digital strategies for organizational success.
- 62.Kapitulčinová, D., Atkisson, A., Perdue, J.L., & Will, M. (2018). Towards integrated sustainability in higher education - Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4367-4382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.050>
- 63.Kayabay, D. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Ücret*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- 64.Kelgökmen, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1), 303-318.
- 65.Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2011). Corporate Sustainability: Environmental, Social, Economic and Corporate Performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 203–208.
- 66.Korkmaz, D. H. (2020). *Yöneticilerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı Ve Farkındalık Düzeylerini Tespite Yönelik Bir Araştırma: BİST Bursa Şirketleri Araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- 67.Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227-242.
- 68.Lee, K. (2009). "Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry". *Management Decision*, 47(7), 1101-1121. <https://doi.org/10.1108/00251740910978322>
- 69.Lethonen, M. (2004). The Environmental- Social Interface Of Sustainable Development: Capabilities, Social Capital, Institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199-214.
- 70.Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838-1846.
- 71.Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- 72.Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- 73.Mckenzie, S. (2004). Social Sustainability: Towards Some Definitions.
- 74.Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2015.030302>
- 75.Midem, P. (2016). *İnsan kaynakları yönetiminde inovasyon (2000'li yıllardan günümüze insan kaynakları yönetimi gelişim süreci)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 76.Miller, R. L., Acton, C., Fullerton, D. A., & Maltby, J. (2002). SPSS for social scientists. *Palgrave Macmillan*.
- 77.Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.14448/jes.01.0002>
- 78.Morkoç, P. (2020). *İnsan kaynakları yönetiminde liderliğin rolü ve önemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- 79.Mtembu, V. N. (2017). *Green Human-Resource Management towards sustainable organizations: A case of KwaZulu-Natal higher education institutions*. (Unpublished doctoral dissertation). School of Management, IT and Governance.

- 80.Mutlak, A. N. (2016). *Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: Empirical Study on Iraqi Firms*. (Unpublished master's thesis).
- 81.Nayak, S., & Mohanty, V. (2017). Green HRM For Business Sustainability. *Indian Journal of Scientific*, 102-106.
- 82.Niculita, Z. (2015). Psycho-social factors that promote organizational sustainability and innovation. *Annals-Economy Series*, 222-227.
- 83.Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi* , 6(2), 199-208. <https://doi.org/10.18394/iid.552555>.
- 84.Öselmiş, M. (2020). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Literatür Taraması ve Bir Ölçek Uyarlaması Çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- 85.Özgül, A. (2018). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Muhasebe*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 86.Özkaya, B. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar. *Öneri Dergisi*, 9(34), 247- 258.
- 87.Özkol, E., Çelik, M., & Gönen, S. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27), 134- 145.
- 88.Özmehmet, E. (2012). Dünyada ve Türkiyede Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları. *Journal Of Yaşar University*, 3(12), 1853-1876.
- 89.Pirnea, I. C., Olaru, M., & Moisa, C. (2011). Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14(1).
- 90.Ranängen, H., Cöster, M., Isaksson, R., & Garvare, R. (2018). From Global Goals and Planetary Boundaries to Public Governance—A Framework for Prioritizing Organizational Sustainability Activities. *Sustainability*, 10(8), 2741. <https://doi.org/10.3390/su10082741>
- 91.Rani, S., & Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(11), 3633-3639.
- 92.Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, (15)1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- 93.Sarıyar, M. (2019). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Algılanması: Bir Sanayi İşletmesinde Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- 94.Sarmiento, M., Durao , D., & Duarte , M. (2007). Evaluation of Company Effectiveness in Implementing Environmental Strategies for a Sustainable Development. *Energy*, 32(6), 920-926. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2006.09.011>
- 95.Senal, S. & Aslantaş Ateş, B. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik için Muhasebe ve Raporlama. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, (36), 86-93. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/mbbakis/issue/63909/967329>

- 96.Sezen-Gültekin, G. (2019). *Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- 97.Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2020). Development of Organizational Sustainability Scale. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 507-531.
- 98.Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- 99.Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- 100.Spangenberg, J., & Bonniot, O. (1998). Sustainability indicators - A compass on the road towards sustainability. *Wuppertal Papers*, 81, 1-34.
- 101.Stanton, P., & Suttipun, M. (2012). The Differences in Corporate Environmental Disclosures on Websites and in Annual Reports: A Case Study of Companies Listed in Thailand. *International Journal of Biometrics*, 7, 18. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V7N14P18>
- 102.Sutton, P. (2004). A perspective on environmental sustainability. *Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability*, 1-32.
- 103.Székely, N., & vom Brocke, J. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique. *PloS one*, 12(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0174807>
- 104.Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- 105.Tariq, S., Jan, F.A., & Ahmad, M.S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50, 237-269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- 106.Taruna, D., & Rao, R. (2016). Emergence of Green HRM in Modern Era. *Global Journal For Research Analysis*, (5). <https://doi.org/10.36106/gjra>
- 107.Teixeira, A. A., Jabbour , C. J., & Jabbour, A. B. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318-329. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>
- 108.Tepegöz, Ş. M., & Türedi, H. (2015). İşletmenin Sürekliliği Varsayımı ve Denetçinin Sorumluluğu. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 43-52.
- 109.Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 57-73.
- 110.Tunçer, M. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- 111.Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 58-81.
- 112.Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1), 14-19.
- 113.Valaquez, L., Esquer, J., & Munuia, N. (2011). Sustainable Learning Organizations. *The Learning Organization*, 18(1), 36-44. <https://doi.org/10.1108/09696471111095984>
- 114.Verma, R. (2015). Green HRM Requirement of 21st Century. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 2(2), 39-44.
- 115.Yalçınkaya, A., Durmaz, V., & Adiller, L. (2011). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Yeni Ölçümleme: Üçlü Performans . Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (23-25 Haziran 2011) Bildirileri, 3320-3332.
- 116.Yanık, S., & Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 0 (47) , . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusiyyasal/issue/629/6402>
- 117.Yeni, O. (2015). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181- 208.
- 118.Yıkılmaz, R. (2011). *Sürdürülebilir Kalkınmanın Ölçülmesi ve Türkiye İçin Yöntem Geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış uzmanlık tezi). T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- 119.Zemke, K.K. (2013). *Determining the elements of sustainability in academic nursing clinical practices*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Minnesota.
- 120.Zoogah, D. B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 117-139. <https://doi.org/10.2307/23279429>

7. EKLER

EK-1 Anket Formu

Bu anket "İşletmelerdeki Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisi" konulu İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Bitirme Tezi çalışması amacıyla yapılmaktadır. Verilen yanıtların tamamen bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak olmasından dolayı herhangi bir isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Anket soruları işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları birim personelleri tarafından doldurulacaktır.

Anketimize zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Berk ALTINUÇ
zemlinskis@hotmail.com

Prof. Dr. Murat Alper BAŞARAN
murat.basaran@alanya.edu.tr

Demografik Bilgiler				
Firmada Çalışan Sayısı	Toplam İş Tecrübesi	Eğitim Durumu	Mezun Olunan Bölüm	Firma Sektörü
<input type="checkbox"/> 0-50	<input type="checkbox"/> 0-3 Yıl	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Yönetimi	<input type="checkbox"/> Gıda
<input type="checkbox"/> 50-250	<input type="checkbox"/> 4-7 Yıl	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> İşletme	<input type="checkbox"/> Enerji
<input type="checkbox"/> 250-500	<input type="checkbox"/> 8-11 Yıl	<input type="checkbox"/> On Lisans	<input type="checkbox"/> İktisat	<input type="checkbox"/> Turizm
<input type="checkbox"/> 500-1000	<input type="checkbox"/> 12-15 Yıl	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> İşletme Mühendisliği	<input type="checkbox"/> Maden
<input type="checkbox"/> 1000'den fazla	<input type="checkbox"/> 16-19 Yıl	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	<input type="checkbox"/> Endüstri Mühendisliği	<input type="checkbox"/> Tekstil
			<input type="checkbox"/> Diğer	<input type="checkbox"/> Tarım
				<input type="checkbox"/> Diğer
Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Kurumdaki Çalışma Süresi	Çalışılan Firmadaki Pozisyon
<input type="checkbox"/> 18-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50+	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> 0-1 Yıl <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16+	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Yöneticisi <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Birim Personeli

EK-1 (Devam) Anket Formu

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İfadeler: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1.Şirketim, kurumdaki her bir pozisyona çevrenin korunması ile ilgili çeşitli sorumluluklar yüklemiştir.	1	2	3	4	5
2.Şirketim, iş tanımları ve şartnamelerine kurumun yeşil ve sosyal ihtiyaçlarını dahil etmiştir.	1	2	3	4	5
3.Şirketim, iş şartnamelerinde yeşil yeteneklere belirgin bir unsur olarak yer vermektedir.	1	2	3	4	5
4.Şirketim, çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirmektedir.	1	2	3	4	5
5.Şirketimiz “yeşil farkındalık (Çevre Bilinci)” kriterini insan kaynakları istihdam politikalarına dahil etmektedir.	1	2	3	4	5
6.Kuruluşumuz yeşil işveren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye çekmektedir.	1	2	3	4	5
7.Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır.	1	2	3	4	5
8.Şirketim çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.	1	2	3	4	5
9.Şirketim, öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşları desteği olup olmadığını değerlendirir.	1	2	3	4	5
10.Şirketim çevre koruma unsurlarını yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanır.	1	2	3	4	5
11.Kuruluşum, çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi vermektedir.	1	2	3	4	5
12.Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir.	1	2	3	4	5

EK-1 (Devam) Anket Formu

13.Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
14.Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.	1	2	3	4	5
15.Şirkette standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
16.Ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
17.Şirketim yeşil beceri kazanımını ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
18.Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5

EK-1 (Devam) Anket Formu

19.Şirketim, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
20.Şirketim çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde tanıtarak ve överek takdir etmektedir.	1	2	3	4	5
21.Şirketim herkese yeşil bir iş ortamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
22.Şirketim olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
23.Şirketim uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek ve iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
24.Şirketim çevre koruma kültürüne ve yeşil uygulama önerilerine önem vermektedir.	1	2	3	4	5
25.Kuruluşum yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanlara katılım sağlayabilme imkânı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
26.Kuruluşum yeşil ihbar ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır.	1	2	3	4	5

EK-1 (Devam) Anket Formu

Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği İfadeleri:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1.Kurumumuz, çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
2.Kurumumuz, doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
3.Kurumumuz, doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.	1	2	3	4	5

EK-1 (Devam) Anket Formu

4.Kurumumuz, kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5
5.Kurumumuz, çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.	1	2	3	4	5
6.Kurumumuz, çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.	1	2	3	4	5
7.Kurumumuz, sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.	1	2	3	4	5
8.Kurumumuz, kültürünü belirli sembeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.	1	2	3	4	5
9.Kurumumuz, kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.	1	2	3	4	5
10.Kurumumuz, kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
11.Kurumumuz, geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
12.Kurumumuz, bünyesinde yeni işe başlayan çalışanlarının oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.	1	2	3	4	5

EK-1 (Devam) Anket Formu

13. Kurumumuz, öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.	1	2	3	4	5
14. Kurumumuz, kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.	1	2	3	4	5
15. Kurumumuz, toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
16. Kurumumuz, her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
17. Kurumumuz, her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
18. Kurumumuz, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
19. Kurumumuz, çalışanlarının değerlerine saygı duyar.	1	2	3	4	5
20. Kurumumuz, bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
21. Kurumumuz, etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	1	2	3	4	5
22. Kurumumuz, yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
23. Kurumumuz, bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
24. Kurumumuz, çalışmalarında paydaşları ile işbirliği içindedir.	1	2	3	4	5
25. Kurumumuz, değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
26. Kurumumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.	1	2	3	4	5

EK-1 (Devam) Anket Formu

27.Kurumumuz, her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
28.Kurumumuz, çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.	1	2	3	4	5
29.Kurumumuz, öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
30.Kurumumuz, çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
31.Kurumumuz, çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
32.Kurumumuz, resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.	1	2	3	4	5
33.Kurumumuz, sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
34.Kurumumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde karşılaştığı engelleri aşabilme potansiyeline sahiptir.	1	2	3	4	5
35.Kurumumuz, varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.	1	2	3	4	5
36.Kurumumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
37.Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.	1	2	3	4	5
38.Yöneticilerimiz dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.	1	2	3	4	5
39.Yöneticilerimiz kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.	1	2	3	4	5

EK-2 Etik Kurul İzni

566

19.04.2021

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(FEN VE MÜHENDİSLİK BİLİMLERİ ALANI BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ
KURULUNA)

Tez danışmanlığımı yaptığım İşletme mühendisliği tezli yüksek lisans öğrencisi Berk Altınuç'un etik komisyona başvuru belgesi ekte yer almaktadır. Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Murat Alper BAŞARAN
Öğretim Üyesi

Ek-BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU (34 sayfa)

Adres:Kastel Mahallesi Üniversite Caddesi No:81 Alanya/Antalya
Telefon:(0242) 510 61 20 Faks:(0242) 510 61 24
e-Posta:rubenselilik@alanya.edu.tr Web:https://rubenselilik.alanya.edu.tr

İmza İsmi: Murat Alper Başaran
Unvanı: Öğretim Üyesi
Tel No: (0242) 510 61 20

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-3 İntihal Raporu

YL-tez-yeni

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	727 words — 2%
2	Etcı, Hilmi. "Sendikal Kriz Cikmazında Sendikalara yonelik algı Ve Y kusagi: Eskisehir ornegi", Anadolu University (Turkey) ProQuest	438 words — 1%
3	hdl.handle.net Internet	412 words — 1%
4	acikerisim.baskent.edu.tr Internet	255 words — 1%
5	acikerisim.alanya.edu.tr Internet	206 words — 1%
6	www.researchgate.net Internet	144 words — < 1%
7	Aydin, Fetiye. "İs sagligi Ve guvenligi kavraminin Toplam Kalite yonetimi acisindan İrdelenmesi Ve Gemi insaa Sanayinde (Tuzla Tersaneler bolgesi) Bir arastirma.", Marmara Universitesi (Turkey), 2021 ProQuest	108 words — < 1%
8	acikerisim.karatay.edu.tr:8080 Internet	66 words — < 1%

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Berk ALTINUÇ

Eğitim Geçmişi:

- 2011-2017, Karabük Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Otomotiv Mühendisliği Bölümü

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce

