



## BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalarda Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi<sup>1</sup>

Safa ACAR\*\*

Hatice ÖZUTKU\*\*\*

### Öz

Bu çalışma örgütsel öğrenmenin, işletmelerde uygulanan sürdürülebilir İKY uygulamalarına etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda BİST sürdürülebilir endeksinde yer alan 58 firmada insan kaynakları uzmanı olarak çalışan 132 çalışanın katılımıyla nicel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler analize tabi tutularak örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir İKY arasındaki ilişki, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir İKY üzerindeki etkisi ve demografik değişkenlerin sürdürülebilir İKY algısındaki etkisi tespit edilmek istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir İKY alt faktörlerinden çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt faktörünü, işletme içi bilgi paylaşımı alt faktörünün, çevreye duyarlılık alt faktörünü ise öğrenmeye olan kararlılık alt faktörünün anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, aynı zamanda çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt faktörünü açık fikirlilik alt faktörü, çevreye duyarlılık alt faktörünü ise paylaşılan vizyon alt faktörü anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Değişkenlerin sürdürülebilir İKY algısı üzerindeki etkilerine bakıldığında, esneklik uygulamaları algısının üzerinde yaş faktörünün etkisinin olduğu, kağıtsız-dijital süreçler alt faktörünün algısı üzerinde ise yaş ve eğitim değişkenlerinin etkisinin olduğu saptanmıştır.

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

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## The Impact of Organizational Stress on Employee Performance: An Application on Local Governments

### Abstract

This study was prepared to examine the effect of organizational learning on sustainable HRM practices applied in businesses. For this purpose, a quantitative study was conducted with the participation of 132 employees working as human resources specialists in 58 companies included in the BIST sustainable index. By analyzing the data obtained from the participants, it was desired to determine the relationship between organizational learning and sustainable HRM, the effect of organizational learning on sustainable HRM, and the effect of demographic variables on the perception of sustainable HRM. According to the findings obtained, the sub-factors of sustainable HRM, working conditions, employee development and happiness sub-factor, in-house knowledge sharing sub-factor, environmental sensitivity sub-factor and determination to learning sub-factor significantly and positively affect, at the same time, working conditions, employee development and It was seen that the happiness sub-factor was affected by the open-mindedness sub-factor and the environmental sensitivity sub-factor was significantly and negatively affected by the shared vision sub-factor. When the effects of the variables on the perception of sustainable HRM were examined, it was determined that the age factor had an effect on the perception of flexibility practices, while the age and education variables had an effect on the perception of the paperless-digital processes sub-factor.

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

**Article Type:** Research Article

<sup>1</sup> Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümünde, Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU danışmanlığında hazırlanmış olan Doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Siirt Üniversitesi, Kurtalan Meslek Yüksek Okulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, [safa.acar@hotmail.com](mailto:safa.acar@hotmail.com), ORCID: 0000-0002-9578-0198

\*\*\* Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [hozutku@aku.edu.tr](mailto:hozutku@aku.edu.tr), ORCID: 0000-0003-0425-4967

## GİRİŞ

Geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan gelişmeler ve değişen koşullar rekabet ortamının zorlu bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Özellikle büyük nüfus artışları, doğal kaynakların yetersizliği, doğal çevrenin bilinçsiz bir şekilde tüketimi ve buna benzer çevresel problemlerin etkisi ile kaynakların sürdürülebilirliğine yönelik endişeler gün geçtikçe artış göstermekte ve önemini artırmaktadır. Dünya genelinde meydana gelen iklim değişiklikleri, doğal bitki örtüsünde gerçekleşen değişimler ve sıcaklık farklılıkları küresel bir sorun olarak kabul edilmektedir (Acar, Çelik ve Künç, 2020: 456). Canlıların hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaçları olan kaynakların sürdürülebilir bir biçimde sağlanması gerekmektedir. Dünya üzerinde yer alan bütün canlılar gibi işletmelerde de kaynakların sürdürülebilirliği çok önemli bir değerdir. Son yıllarda yönetim literatüründe çevresel korumaya yönelik çalışmaların öneminin yanında sürdürülebilir kalkınma bilincindeki artışın etkisi ile sürdürülebilir kaynak yönetimi kavramı da yönetim araştırmalarında ve iş uygulamalarında artan bir ilgi göerek (Zhang vd., 2019: 1), özellikle 21. yüzyılda iş dünyası için kritik bir konu haline gelmiştir (Mazur, 2014: 159). Aynı zamanda sürdürülebilirlik fikri işletmelerin iş modellerinin temel itici gücü haline de gelmektedir (Arman, 2017: 1). İş dünyasında önemli etkileri olan sürdürülebilirlik kavramı bütün yönetim alanı gibi insan kaynakları yönetimi üzerinde de etkili olmuş ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Üçlü sorumluluk yaklaşımı sayesinde çevresel bütünlük, ekonomik refah ve sosyal adalet arasında oluşturulan denge, yeni bir ortaya paradigmanın çıkmasına katkı sağlamıştır. Yeni paradigmaya göre, yönetim sürecinde sadece ekonomik çıktılar değil aynı zamanda sosyal ve insani çıktılar da yer alabilecektir. Bu yönüyle, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan bu paradigma daha önceki paradigma olan stratejik insan kaynakları yönetimini tamamlayan bir yapıdadır (Macke ve Genari, 2018: 806).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı yaygın olarak performans, yüksek performanslı çalışma sistemleri, iş yoğunlaştırma, çalışan memnuniyeti ve sağlığa zarar gibi açılardan incelenirken (Acar ve Özutku, 2021: 604) örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili ilişkinin belirlenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşletmelerde, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için Zaugg ve arkadaşları (2001) tarafından belirlenen; çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, bireylerin sorumluluğunu geliştirmek için katılımcı yönetim modellerini kullanmak ve uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak olarak sıralanan amaçların yerine getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin belirtilmiş olan üç amaca ulaşabilmesi için işletmede öğrenen bireylerin olması ve bireysel öğrenmenin aktarımının sağlanabileceği takımlara ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme düzeylerinin işletmelerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarına farklı noktalarda katkıları bulunabilecektir. Ayrıca hem sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin hem de örgütsel öğrenmenin odak noktası olan “değerli insan” kavramı çerçevesinde örgütlerin daha etkin ve verimli olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple sürdürülebilir İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesinin işletmeler açısından bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmalarda çalışan insan kaynakları uzmanlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Ehnert ve Harry’in (2012: 231) vurguladığı üzere, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürünün gideceği yönü ampirik çalışmaların sağladığı katkı ortaya koyacaktır. Bu sebeple çalışmanın sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alanındaki nicel çalışma eksikliğinin giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca daha önce analizi yapılmamış olan örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenerek alan yazına önemli bir katkıda bulunmaktadır.

Verilen bilgiler kapsamında araştırmanın ana amacı, örgütsel öğrenme kavramının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda alt amaçlar olarak ulusal bağlamda büyük firmalardaki söz konusu uygulamalarla ilgili mevcut durumu ortaya

koymak, işletmelerdeki örgütsel öğrenme düzeylerinde gerçekleşen değişimlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemek ve literatürdeki nicel çalışma eksikliğini azaltılmasına katkı sağlamak olarak sıralanabilir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yüzyılın temel tartışma alanlarından birisini işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal yönden sürdürülebilirliği konusu oluşturmuştur. Sürdürülebilirlik temel olarak ekolojik sistemlerin sahip olduğu fonksiyonlarını, uygulama süreçlerini ve üretkenliklerini bugün olduğu gibi gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak düşünülebilir (Pamuk ve Kuruoğlu, 2016: 166). Kurumsal sürdürülebilirlik ise son dönemdeki birçok işletme için stratejik bir zorunluluk haline gelmiş gibi görülmektedir. Örneğin, yeşil ürünler geliştirme, çevre sorunlarına yönelik yeni fikirlerin geliştirilmesi, sosyal sorumluluk, çevresel performans gibi uygulamalar, Dünya'nın her yerinde yer alan hükümetler, tüketiciler, iş organizasyonları ve akademisyenlerin büyük ilgi gösterdikleri konulardan biri olmuştur (Avota, McFadzean ve Peiseniece, 2015: 124). Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik bakış açısının işletmeye entegre edilmiş hali olarak kabul edilebilir. İşletmelerin sağlıklı bir sürdürülebilirlik süreci işletebilmesi için, sürdürülebilirliğin alt faktörleri olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametrelerin işletmenin sahip olduğu temel, stratejik ve operasyonel süreçlere ve karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi çok önemli bir gerekliliktir (Öznel, Köse ve Aytekin, 2012: 33).

Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik boyutun yanında çevresel ve sosyal boyutların da kurumsal yönetimini kapsamaktadır. Ancak işletmelerin çoğunda bu yönlerle ilgili bilgi ve veriler tam olarak bulunamamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için sadece kavramsal olarak sağlanması değil aynı zamanda uygulama yönünden de uygulanabilirliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Hahn ve Figge, 2011: 335). İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını yerine getirmeleri için sahip oldukları bir kaynak olan insan kaynaklarının da sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilmesi önemlidir. Yönetimin her alanında gerçekleşen sürdürülebilirlik etkisi diğer alanlar gibi insan kaynakları yönetimi alanında da gerçekleşmiştir. Son yirmi yılda ortaya çıkan teknolojik, küresel ve rekabetçi gelişmeler işletmelerin farklı yönlerine yönelmelerine sebep olmuştur. Bu gelişmeler işletmelerin her alanını etkilediği gibi insan kaynakları stratejileri üzerinde de etkili olmuştur. Özellikle rekabet edilebilirlik ve esneklik beklentileri işletmelerde insan kaynakları yönetimlerinin daha farklı noktalara gelmeleri adına yürüttükleri çalışmaları artırmıştır (Ehnert, 2009: 1). Bu gelişmelerin etkisi ile insan kaynakları yönetimi çok uzun zamandır incelenen ve farklı noktalara yerleştirilen bir konu olarak dikkatlerden düşmeyen bir konum kazanmıştır. Alanın gelişimine bakıldığında daha önceleri personel biriminin kurulumu, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sürdürülebilirliğin temeli olarak insan kaynakları şeklinde sistematize edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin evrimine bakıldığında kurumsal sürdürülebilirlik kavramının etkisinin son dönemde arttığı söylenebilir. Bu etki ile ortaya çıkan gelişme de sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirlik kavramı yeni bir paradigma olarak kabul edilir. Bu aşamada örgütsel sürdürülebilirliğin merkezinde insan kaynakları yer almaktadır (Özutku, Çetinkaya ve Ağca, 2015: 56).

Çevresel bütünlük, ekonomik refah ve sosyal adalet arasında oluşturulmak istenen denge, üçlü sorumluluk yaklaşımından (triple bottom line) destek alarak yeni bir paradigma ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır. Bu paradigma, ekonomik çıktıların yanında insani ve sosyal yönlerin de yönetim sürecinde yerini almasını desteklemektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan bu paradigma stratejik yaklaşımı dışlayan bir yaklaşım değil aksine onu tamamlayan bir yaklaşımdır (Macke ve Genari, 2018: 806). Bu yeni kavramın tanımı hakkında tam bir fikir birliği yoktur. Bu sebeple kavramı literatürde “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” (Mariappanadar, 2003; Mariappanadar &

Kramar, 2014; Kramar, 2014), “İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği” (Gollan, 2000), “İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilir Yönetimi” (Ehnert, 2006; Ehnert, 2009; Ehnert ve Harry, 2012) ve “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” (Ahmad, 2015) gibi farklı terimlerle görmek mümkündür (Zhang vd., 2019: 3). Bu çalışmada, araştırmacının literatürde genel olarak daha fazla karşılaştığı hali olan “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” terimi tercih edilmiştir. Gollan (2000) tarafından yapılan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi tanımına göre, “Kuruluşların kendi organizasyonlarında değer üretme kapasiteleri, insan kaynakları politika ve uygulamalarının yerine getirilmesi yoluyla değeri yeniden üretme ve zenginliği yenileme becerisine ve kapasitesine sahiptir. Bu, sürekli öğrenme yoluyla insan bilgisine yatırım yapmayı ve çalışanların katılımı yoluyla bu tür bilgilerin uygulanması ve geliştirilmesini gerektiren bir süreç” olarak ifade edilmektedir. Zaugg ve arkadaşları (2001), sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği ile ilgili, “ancak çalışanların bireysel sorumluluğuna dayanıyorsa ve geleceğe odaklıysa uygulanabilir. Hedefleri uzun vadeli odaklı, sosyal açıdan sorumlu ve ekonomik açıdan verimli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, tutulması ve işten çıkarılması olan metodolojik ve araçsal yaklaşımlarla tanımlanır. İstihdam edilebilirliği artırmak, uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak ve bireysel sorumluluğu geliştirmek, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramında önemli bir rol üstlenmektedir.” olarak ifade etmektedirler.

## 2.2. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme kelimesinin tanımına bakıldığında, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür. Örgütün sahip olduğu sistem içerisinde gelişen bu süreç, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri besleme gibi adımlarla gerçekleşmektedir (Aydoğan vd., 2011: 193; Toyulan ve Göktepe, 2010: 62).

Örgütsel öğrenme kavramı geçmişi Weber’in kuramlarına kadar dayandırılabilir hâlen güncelliğini koruyan ve ilgi uyandıran bir konu olarak kabul edilmektedir. Öğrenme kavramının örgütler düzeyinde incelenmesi de Cyert ve March’tan (1963) bu yana işletme teorisinin bir özelliği haline gelmiştir (Dodgson, 1993: 375). 50 yıl öncesinde bile örgütsel öğrenme ile ilgili fikirler ve yapılar bulunmasına rağmen Peter Senge’nin 1990’da yazdığı “5. Disiplin” (The Fifth Discipline) kitabına kadar örgütsel öğrenme kavramı çok yaygın bir alan oluşturamamıştır (Mert, 2018: 49).

Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan bütün bireylerin toplam öğrenme miktarından daha yüksek düzeyde bir öğrenme sunmaktadır. Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşmesine rağmen, örgütteki bütün bireylerin öğrenme toplamı örgütsel öğrenme miktarını vermez. Organizasyonların beyinleri yoktur; ama onun yerine bilişsel sistemleri ve hafızaları bulunmaktadır. Zaman geçtikçe çalışanlar ve örgüt liderleri değişir ancak örgütlerin hafızaları, belirli davranışları, zihinsel haritaları, norm ve değerleri değişmeden gelecek nesillere aktarılır (Demirel ve Kubba, 2014: 139; Fiol ve Lyles, 1985: 804). Örgütsel öğrenmeye yönelik olarak kısa bir tanımlama “tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve stratejik hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak kendini dönüştüren bir organizasyondur.” şeklindedir (Pedler, Boydell ve Burgoyne, 1989: 92). Senge (2018) örgütsel öğrenme kavramını, “sürekli bir deneyimin sınanması ve bunun tüm organizasyon için mevcut olan ve organizasyonun misyonuyla ilgili bilgiye dönüştürülmesi” olarak tanımlamıştır. Argyris ve Schön’a (1978) göre örgütsel öğrenme, “örgütsel sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilen yeni bilgi ve anlayış bütünü” olarak tanımlanmıştır. Huber (1991) ise “bir işletme, bilgiyi işleyerek potansiyel davranışlarının kapsamının değişip değişmediğini öğrenir.” ifadesi ile örgütsel öğrenmenin işletmeye olan katkısına odaklanmıştır.

Örgütsel öğrenme, değişen ortamlarda rekabet edebilmek amacıyla örgütlerin, hedeflerine ulaşmak için davranışlarını uyarlaması ve beklenen ve elde edilen sonuçlar arasındaki uyum derecesini

optimize etmesi gerektiğini destekler. Örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi için işletmenin şartlara cevap olarak bilinçli bir değişim kararı vermesi, davranışlarını bilinçli olarak sonuca bağlaması ve sonucu hatırlaması gerekmektedir (Grèzes, Bonazzi ve Cimmino, 2020: 26-27).

### **2.3. Sürdürülebilir İKY ile Örgütsel Öğrenme İlişkisi**

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

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

## **3. YÖNTEM**

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son on yılda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramına bakıldığında hem uygulamada hem de teoride artan bir ilgi görmüştür. Özellikle insan sürdürülebilirliğinin artırılmasında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır (Aust (Ehnert), Matthews ve Muller-Camen, 2020: 1). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin işletmeler için kabul edilen önemi sebebiyle bu çalışmanın ana amacı; örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme düzeylerinde ortaya çıkan değişimlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ana amacı ile bağlantılı olarak bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Bu kapsamda alt amaçlardan birincisi, ulusal bağlamda büyük firmalardaki söz konusu uygulamalarla ilgili mevcut durumu ortaya koymaktır. Alt amaçların bir diğeri, işletmelerdeki örgütsel öğrenme düzeylerinde gerçekleşen değişimlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini alt boyutlar açısından belirlemektir. Alt amaçlardan üçüncüsü ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatüründeki nicel çalışma eksikliğinin azaltılmasına katkı sağlamaktır. Çalışmanın bir diğer alt amacı da çalışma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem yılı ve çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerine göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algılarında oluşabilecek değişimlerin tespit edilmesidir.

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

### 3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

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

- Ankete katılım sağlayan insan kaynakları yönetimi uzmanlarının, çalıştıkları firmaların belirlenen kriterlere uygunluğu sebebiyle ana kütleyi temsil etme özelliğinin yüksek olduğu varsayılmıştır.
- Ankete katılım sağlayan İKY uzmanlarının anket verilerinin içeriğini anlayacak düzeyde eğitime ve bilgi seviyesine sahip oldukları kabul edilmektedir.
- Ankete katılan İKY uzmanlarının sürdürülebilirlik, insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi gibi kavramlara hâkim oldukları varsayılmaktadır.
- Anketlerin uygulandığı fiziksel ortamların, katılımcıları aynı düzeyde etkilediği kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların anketteki ifadeleri doğru olarak algılayıp, tarafsız bir şekilde yorumladıkları ve içtenlikle gerçeğe uygun bir biçimde cevapladıkları varsayılmıştır.

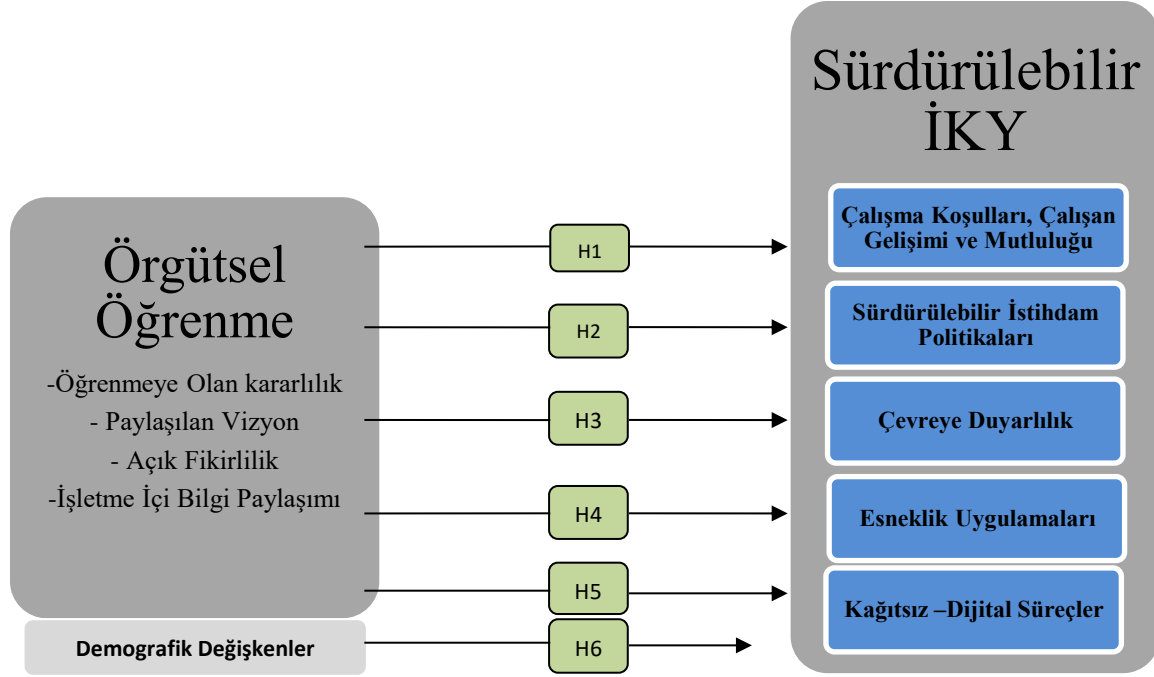
Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan ilki maliyet ve zaman faktöründen ileri gelmektedir. Zaman ve maliyet faktörünün etkisi sebebiyle araştırma sadece BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmalarda çalışan insan kaynakları yönetimi uzmanları ile sınırlı tutulmuştur. Ankete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

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

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

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Çalışmanın amacı ve daha önceki bölümlerde özetlenen sürdürülebilir İKY ve örgütsel öğrenme literatürü doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için ampirik bir araştırma tasarlanmıştır olup bu kapsamda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1 incelendiğinde örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin alt boyutları üzerindeki öngörülen etkisi görülebilir. Bu kapsamda, örgütsel öğrenme alt faktörleri olan “Öğrenmeye olan kararlılık (ÖOK)”, “Paylaşılan vizyon (PAV)”, “Açık fikirlilik (ACF)” ve “İşletme içi bilgi paylaşımı (İBP)” ile sürdürülebilir İKY'nin alt boyutları olan “Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu (CGM)”, “Sürdürülebilir istihdam politikaları (SİP)”, “Çevreye duyarlılık (CED)”, “Esneklik uygulamaları (ESU)” ve “Kağıtsız-dijital süreçler (KDS)” arasındaki öngörülen etki model yardımıyla görülebilir.

Bu çerçevedeki çalışmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.

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

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

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

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

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

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

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada benimsenen yöntem pozitivist yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir. Araştırma modeli bakımından neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırma modelleri arasında yer almaktadır. Araştırma; kapsadığı süreye göre anlık (Cross-Sectional) sınıfına girmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda tercih edilen veri toplama yöntemi, birincil veri toplama yöntemleri arasında yer alan nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş, veri toplama tekniği olarak ise anket (survey) tekniği kullanılmıştır. Anket, “birincil kaynaklardan bilgi toplamak için sistematik bir soru formu” olarak tanımlanabilir. Anket kullanmanın temel amacı, araştırmanın araştırdığı problemi çözebilmesi ve belirlenen hipotezleri test edebilecek bilgilerin sistematik bir yapıda toplanabilmesi ve saklanabilmesidir (İslamoğlu, 2011: 117). Anket çalışmaları sayesinde araştırmacı, araştırma sürecine daha yüksek düzeyde hâkim olmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 73).

### 3.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2020 yılında BİST Sürdürülebilirlik endeksinde kote olan firmalarda çalışan İKY uzmanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan firmaların sayısı 1 Aralık 2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere toplamda 58'dir. Evren ise 58 firmada çalışan ve belirli bir yetkinliğe sahip olan İKY uzmanlarından oluşmaktadır. Bu firmalarda çalışan İKY uzmanlarının sayısı ise gizlilik prensiplerinden dolayı tam olarak belirlenememektedir. Çalışma kapsamında, öncelikli olarak Tablo 1'de sıralanan firmaların tamamına ulaşmak hedeflenmiş ve her firmada yeterli yetkinliğe sahip olan insan kaynakları uzmanları araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Çalışmada evren olarak BİST Sürdürülebilirlik endeksinde kote olan 58 firmada çalışan İKY uzmanlarının seçilmesinin ana nedeni sürdürülebilir İKY ve örgütsel öğrenme ile ilgili bilgi, farkındalık ve yetkinlik seviyelerinin yüksek olduğunun düşünülmesidir. Evren oluşturmada kıstas olarak kabul edilen BİST Sürdürülebilirlik endeksi firmaları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar

Sıra No	Firma İsmi	Sıra No	Firma İsmi
1	Anadolu Efes	30	Kardemir
2	Ak Enerji	31	Logo Yazılım
3	Akbank	32	Migros Ticaret
4	Aksa	33	Netaş Telekom
5	Aksa Enerji	34	Otokar
6	Albaraka Türk	35	Petkim
7	Anadolu Grubu Holding	36	Pegasus
8	Anadolu Hayat Emeklilik	37	Polisan Holding
9	Anel Elektrik	38	Sabancı Holding
10	Arçelik	39	Şişe Cam
11	Aselsan	40	Şekerbank
12	Aygaz	41	Şok Marketler Ticaret
13	Bizim Mağazaları	42	T. halk bankası
14	BRİSA	43	T.S.K.B.
15	Çimsa	44	Tat Gıda
16	Coca Cola İçecek	45	Tav Havalimanları



17	Doğan Holding	46	Tefken Holding
18	Doğuş Otomotiv	47	Tofaş Otomotiv Fabrikası
19	Enerjisa Enerji	48	Tüpraş
20	Enka İnşaat	49	Türk Hava Yolları
21	Ereğli Demir Çelik	50	Türk Telekom
22	Ford Otosan	51	Türk Traktör
23	Garanti Bankası	52	Turkcell
24	Global Yatırım Holding	53	Ülker Bisküvi
25	İş Bankası	54	Vakıflar Bankası
26	İskenderun Demir Çelik	55	Vestel
27	Kerevitaş Gıda	56	Vestel Beyaz Eşya
28	Koç Holding	57	Yapı ve Kredi Bankası
29	Kordsa Teknik Tekstil	58	Zorlu Enerji

**Kaynak:** <https://www.borsaistanbul.com/files/bist-surdurulebilirlik-endeksi-paylari-aralik2020.pdf>,

Erişim tarihi: 01/02/2021

Tablo 1’de çalışmanın evreni yer almaktadır. Belirlenen evren içinden örneklem seçimi yapılırken olasılığa dayalı olmayan (önyargılı) örnekleme tekniklerinden biri olan kasti (kararsal) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğe göre, araştırmacının yargıları etkili olur ve örneklem seçimi yapılırken örnekleme dâhil edilecek çalışanların araştırma problemlerine yönelik cevaplara sahip olduğuna inanılır. Bu yöntemde katılımcıların seçimi rastgele olmamaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 149). Bu bakış açısı ile örneklem seçiminde, evren içerisinde yer alan farklı firmalarda çalışan insan kaynakları uzmanlarına ulaşma hedefi güdülmüştür. Bu amaç doğrultusunda aynı firmadan belirli bir sayının üzerinde örnekleme ulaşılmamış ve elde edilen verilerin tekrara düşmesinin önüne geçilmiştir.

Tablo 1’de yer alan listedeki firmalarda çalışan insan kaynakları uzmanların içerisinde kasıtlı örneklem kapsamında tespit edilmesi planlanan katılımcılara, farklı yönlerden ulaşmaya çalışılmıştır. Öncelikle firmalara mail ve müşteri iletişim adreslerinden gerekli bilgiler gönderilip ankete katılım talebi iletilmiştir. Ancak hiçbir firma bu konuda olumlu bir dönüş sağlamamıştır. Ardından telefon ile insan kaynakları birimlerine ulaşılarak durum aktarılmış ve ankete katılım talebi iletilmiş fakat sonuç değişmemiş ve olumlu bir dönüş gerçekleşmemiştir. En son olarak sosyal ağlar üzerinden iletişim kurma yöntemi seçilmiş ve LinkedIn sosyal ağ platformu üzerinden firma ismi ve insan kaynakları bölümü anahtar kelime olarak aramalar gerçekleştirilerek ulaşmaya karar verilmiştir. İletişim kurma isteğini kabul eden 429 kişiye ilgili anket formu ve katılım ile ilgili bilgileri içeren bir mesaj gönderilmiştir. Anket verilerinin elde edilme süreci 11/2020 tarihi itibarıyla başlamış ve 03/2021 tarihine kadar devam ederek 5 ay içinde, ilk kez gönderilen anket katılım talebinin ardından aralıklarla hatırlatma mesajları gönderilerek çalışanların ankete katılımına yönelik istek bildirilmiştir. Bu sürenin sonunda toplamda 142 uzman tarafından ankete katılım sağlanmıştır. 142 anket formuna yönelik olarak yapılan uç değer (outlier) analizleri kapsamında 10 form değerlendirme dışı tutularak toplamda değerlendirmeye 132 anket formu dâhil edilmiştir. Anket dönüşlerinden elde edilen anket formu sayısı varsayımlar çerçevesinde beklenen sayının üzerindedir. Anket formunda katılımcıların hangi firmalarda çalıştıklarına dair bilgi istenmiş ancak çoğu katılımcılar bu bilginin gizli kalmasını istemiştir.

### 3.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmada katılımcıların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili düşüncelerini almak için kullanılan ölçek Esen (2018) tarafından hazırlanan “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği”dir. Bu ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların birincisi “Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu (11 madde),” ikincisi “Sürdürülebilir İstihdam Politikaları (4 madde),” üçüncü

boyut “Çevreye Duyarlılık (3 madde)”, dördüncü boyut “Esneklik Uygulamaları (4 madde)” ve beşinci boyut ise “Kağıtsız-Dijital Süreçler (3 madde)” olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel öğrenme ile ilgili düşüncelerini elde etmek amacıyla kullanılan ölçek Calantone vd. (2002) tarafından hazırlanan ve Avcı (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “örgütsel öğrenme ölçeği”dir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin 4 alt faktörü bulunmaktadır. Bu faktörlerden birincisi, “öğrenmeye olan kararlılık(4 madde)”, ikincisi “paylaşılan vizyon (4 madde)”, üçüncüsü “açık fikirlilik(4 madde)” ve dördüncüsü de “işletme içi bilgi paylaşımı(5 madde)” olarak belirlenmiştir.

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

### 3.7. Veri Analiz Yöntemi

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

## 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan İKY uzmanlarına ilişkin demografik bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan İKY Uzmanlarına İlişkin Demografik Bulgular

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

Tablo 2 verilerine göre analiz kapsamına alınan erkek İKY uzmanlarının kadın İKY uzmanlarından daha fazla olduğu (%51,5) görülmektedir. Katılımcıların çoğunun (%34,1) 26-30 yaş aralığında olduğu, 51 ve üstü uzman sayısının ise en az olduğu (%2,3) görülmüştür. Ankete katılan İKY uzmanlarının %57,6'sı lisans mezunu iken yüksek lisans mezunu oranı da %37,9 olarak görülmektedir. İKY uzmanlarının kıdem yılına ilişkin bölüme bakıldığında katılımcıların %34,1'inin 5 yıldan daha az kıdemli olduğu görülmektedir. 21 yıldan daha uzun kıdemli olan katılımcı oranı ise %9,1 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresine göre hazırlanan bölümdeki verilere göre, katılımcıların %55,3'ünün 5 yıl ya da daha az süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. 21 yıl ve daha üstü sürelerde aynı kurumda çalışan katılımcı durumuna bakıldığında katılımcıların %5,3'ünün bu şartı sağladığı görülmektedir.

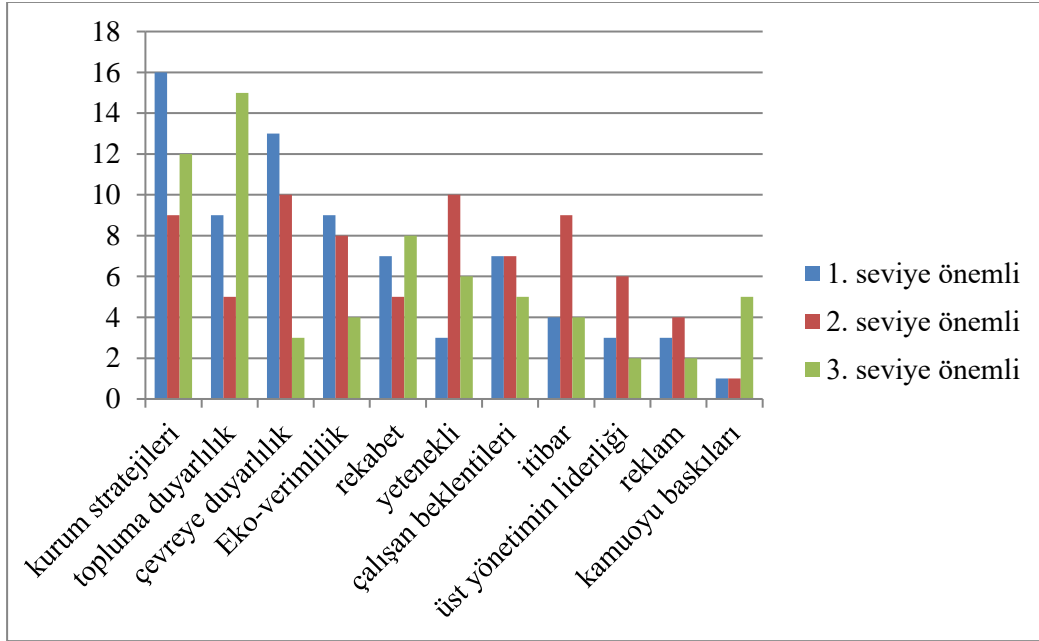
Araştırmaya katılan katılımcıların beyanları esas alınarak örnekleme yer alan firmaların sektörel dağılımı Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektörel Dağılımı

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

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

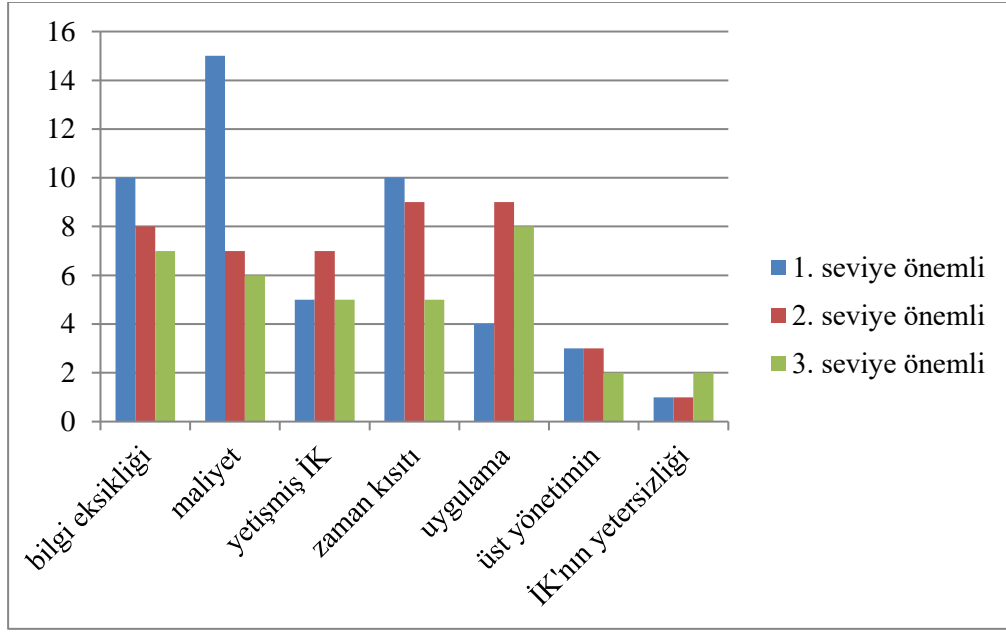
Çalışmaya katılan İKY uzmanlarından kurumlarındaki sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında itici güç olarak kabul edilen değerlerin ilk üç tanesini önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen verilere ilişkin bulgular Şekil 2'de yer almaktadır.



**Şekil 2.** Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması

Şekil 2’de görülebileceği gibi kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında itici güç olarak kabul edilen değerlerin önem sıralamasına göre 1. seviyede kurum stratejileri (N=16), çevreye duyarlılık (N=13), topluma duyarlılık(N=9) ve eko-verimlilik (N=9) güçleri gelmektedir. Aynı değerlerin 2. seviye önemli olarak belirtilen değerler; çevreye duyarlılık (N=10), yeteneklilik (N=10), kurum stratejileri (N=9) ve itibar (N=9) değerleri yer almaktadır. Yapılan değerlendirmede 3. seviye önem derecesine sahip olarak kodlanan değerler ise topluma duyarlılık (N=15), kurum stratejileri (N=12) ve rekabet (N=8) olarak sıralanmıştır. Genel olarak itici güçler değerlendirildiğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kurum stratejileri (N=37), topluma duyarlılık (N=29), çevreye duyarlılık (N=26) ve eko-verimlilik (N=21) değerlerinin çok önemli düzeylerde etkili güçler olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan İKY uzmanlarından kurumlarındaki sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kısıtlayıcı güç olarak kabul edilen ilk üç değeri önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen verilere ilişkin bulgular Şekil 3’de yer almaktadır.



Şekil 3. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan Kısıtlayıcı Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumlarda karşılaştığı kısıtlayıcı güçlerin önem sırasına göre tespiti Şekil 3’de yer almaktadır. Bu çerçevede kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine karşı en önemli kısıtlayıcı gücün maliyet (N=15), bilgi eksikliği (N=10) ve zaman kısıtı (N=10) olduğu görülmektedir. İkinci düzey önem seviyesinde zaman kısıtı (N=9), uygulama (N=9) ve yetişmiş İK eksikliği (N=7) ile karşılaşılmaktadır. Katılımcıların üçüncü önemli değer olarak ifade ettikleri güçler ise uygulama (N=8), bilgi eksikliği (N=7) ve maliyet (N=6) olarak belirtilmiştir. Bu analiz kapsamında en yüksek düzeyde kısıtlayıcı gücü olan değerler maliyet (N=28), bilgi eksikliği (N=25) ve zaman kısıtı (N=24) olarak ifade edilmiştir. Bu bilgiler ışığında kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli kısıtlayıcıları uygulama işlemlerinin yüksek maliyetlerde yürütülebilecek bir yapı arz etmesi, kurumlarda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi düzeyinin yetersizliği ve uygulamanın uzun dönemli çalışmaları barındırması olarak sıralanabilmektedir.

Araştırma kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği ile örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin olarak yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 4 ve Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 4. Sürdürülebilir İKY Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyutlar	Alt Faktör Cronbach Alfa	Alt Faktör Aritmetik Ortalama	No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Çevreye Duyarlılık	,676	4,15	S1	4,16	,863
			S3	4,08	1,034
			S5	4,19	,857
Kağıtsız-Dijital Süreçler	,638	4,70	S2	4,74	,468
			S4	4,56	,619
			S6	4,79	,404
Esneklik Uygulamaları	,680	4,37	S7	4,04	,881

<b>Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu</b>	<b>,777</b>	<b>4,70</b>	S8	4,52	,609
			S16	4,56	,631
			S17	4,35	,742
			S9	4,66	,503
			S10	4,69	,537
			S11	4,71	,501
			S12	4,80	,392
			S13	4,64	,567
			S18	4,64	,590
			S19	4,62	,543
			S20	4,76	,442
			S21	4,84	,367
			S22	4,83	,374
			S24	4,53	,609
<b>Sürdürülebilir İstihdam Politikaları</b>	<b>,683</b>	<b>4,52</b>	S23	4,75	,451
			S25	4,08	,899
			S26	4,55	,630
			S27	4,69	,502
			S14	4,25	,935
			S15	4,58	,617
			<b>Genel Değerler</b>		
			<b>27</b>	<b>,856</b>	

**Tablo 5. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Alt Faktörler	Cronbach Alfa	$\bar{x}$	No	$\bar{x}$	Ss
<b>Öğrenmeye Olan Kararlılık</b>	<b>,845</b>	<b>4.35</b>	1	4,24	,794
			2	4,41	,650
			3	4,43	,770
			4	4,36	,699
			5	4,22	,805
<b>Paylaşılan Vizyon</b>	<b>,925</b>	<b>4.05</b>	6	4,06	,955
			7	4,03	,916
			8	3,91	1,019
			9	4,19	,804
<b>Açık Fikirlilik</b>	<b>,889</b>	<b>4.12</b>	10	4,06	,906
			11	4,10	,789
			12	4,20	,846
			13	4,11	,943
<b>İşletme İçi Bilgi Paylaşımı</b>	<b>,870</b>	<b>4.14</b>	14	4,14	,905
			15	4,06	,889
			16	4,26	,685
			17	3,57	1,424
<b>Genel Değerler</b>			<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	
			<b>17</b>	<b>,934</b>	

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkilerin durumlarını görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen korelasyonun gücü içinde bulunduğu aralık değere göre yorumlanabilmektedir. Cohen'e (1962, s. 152) göre, değer 0.10 ile 0.29 arasında olduğu durumlarda zayıf, 0.30-0.49 arasında ise orta ve 0.50-1.00 aralığında ise yüksek korelasyon katsayısı gücüne sahip olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen korelasyon değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Sürdürülebilir İnsan kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Çalışan Koşulları; Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	4,71	,2787	1								
2 Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	4,52	,4617	,649**	1							
3 Çevreye Duyarlılık	4,14	,7182	,218*	,370**	1						
4 Esneklik Uygulamaları	4,37	,5173	,438**	,313**	,190*	1					
5 Kağıtsız- Dijital Süreçler	4,70	,3848	,283**	,263**	,316**	,368**	1				
6 Öğrenmeye Olan Kararlılık	4,36	,6033	,159	,140	,241**	,180*	,072	1			
7 Paylaşılan Vizyon	4,05	,8373	,076	0,04	-,025	,096	,025	,678**	1		
8 Açık Fikirlilik	4,12	,7676	,019	-,001	,013	,120	-,065	,641**	,823**	1	
9 İşletme İçi Bilgi Paylaşımı	4,14	,7306	,199*	,105	,117	,117	,000	,694**	,798**	,809**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 6 incelendiğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu ile örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutlarından olan işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu arasında düşük seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = 0.19$ ,  $p = 0.02$ ), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan çevreye duyarlılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında düşük seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = 0,241$ ,  $p = 0.005$ ) ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan esneklik uygulamaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında düşük seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = 0,180$ ,  $p = 0.03$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmada örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları üzerindeki etkisinin ve yönünün belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye

yönelik olarak yapılan bir analiz türüdür (İslamoğlu, 2011: 260). Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7.** Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

		<b>Bağımlı Değişkenler</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Çevreye Duyarlılık	Esneklik Uygulamaları	Kağıtsız-Dijital Süreçler
		Anlamlılık				
Öğrenmeye Kararlılık	Olan	0,333	0,104	<b>0,001</b>	0,115	0,25
Paylaşılan Vizyon Açık Fikirlilik		0,669 <b>0,017</b>	0,259 0,243	<b>0,012</b> 0,449	0,56 0,647	0,322 0,075
İşletme İçi Paylaşımı	Bilgi	<b>0,003</b>	0,099	0,119	0,972	0,948

Tablo 7’de sunulan regresyon analizinden elde edilen bulgular kapsamında işletme içi bilgi paylaşımı, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir,  $\beta = .496$ ,  $p < 0.05$ . Aynı tabloya göre, açık fikirlilik değişkeni, çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu değişkenini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir,  $\beta = -.400$ ,  $p < 0.05$ . Tablo 7’ye göre öğrenmeye olan kararlılık, çevreye duyarlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir,  $\beta = .426$ ,  $p = .001$ . Aynı tabloya bakıldığında, paylaşılan vizyon bağımsız değişkeninin çevreye duyarlılık bağımlı değişkenini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.  $\beta = -.413$ ,  $p < .05$ .

Araştırma kapsamında yer alan İKY uzmanlarının, çalışmanın bağımlı değişkenine yönelik algılarında, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda toplamda iki grup değer alabilen değişkenler için bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen değişkenler için de tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) analizleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığa neden olan grubun tespiti için Post Hoc analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin arasındaki farklılığın belirlenmesinde p anlamlılık değerleri esas alınmış ve  $p < 0,05$  olarak bulunan sonuçlar istatistiksel olarak farklı kabul edilmiştir. Yapılan analizler kapsamında çalışanların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algılarında yaş değişkeni ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu analize ilişkin veriler Tablo 8 ve Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Kağıtsız-Dijital Süreçler Değişkenine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

<b>Değişken</b>	<b>Karşılaştırma</b>	<b>Ortalamalar Arası Fark</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Esneklik Uygulamaları</b>	26-30	-,672	,026
	31-35	-,846	,006
	41-45	-,814	,013
	46-50	-,958	,008
	31-35	36-40	,300



Kâğıtsız-Dijital Süreçler	31-35	36-40	,398	,005
---------------------------	-------	-------	------	------

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 8’de bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt faktörü olan kâğıtsız-dijital süreçler faktörü kapsamında, katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmada, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcılar ile 36-40 yaş aralığında yer alan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre, 31-35 yaş aralığında yer alan katılımcıların kâğıtsız-dijital süreçlere olan algılarının, 36-40 yaş aralığında (I-J= ,398 p=,005) yer alan katılımcılara oranla daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kâğıtsız-Dijital Süreçler Değişkenine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Değişken	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık	
Kâğıtsız-Dijital Süreçler	Ön Lisans	Doktora	-,666	,032
		Lisans	-,581	,010
		Yüksek Lisans	-,635	,005

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 9’da bulunan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt faktörü olan kâğıtsız-dijital süreçler faktörü kapsamında, katılımcıların eğitim düzeylerine göre yapılan karşılaştırmada, ön lisans mezunu olan katılımcılar ile doktora, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, ön lisans mezunu olan katılımcıların kâğıtsız-dijital süreçlere yönelik algılarının, doktora mezunu olanlara göre (I-J=-,666, p=,032), lisans mezunu olanlara göre (I-J=-,581, p=,010) ve yüksek lisans mezunu olanlara göre (I-J=-,635, p=,005) daha fazla olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre hipotez testlerinin sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç	p
H1: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Kısmen Kabul edildi</b>	<b>,007</b>
H2: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin Sürdürülebilir istihdam politikaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedildi	,109
H3: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin çevreye duyarlılık alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Kısmen Kabul edildi</b>	<b>,001</b>
H4: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin esneklik uygulamaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedildi	,332
H5: Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin kâğıtsız-dijital süreçler alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedildi	,339
H6: Demografik değişkenlere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı arasında farklılık vardır.	<b>Kısmen Kabul edildi</b>	<b>,05</b>

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 10’den elde edilen bilgilere göre çalışmanın altı hipotezinden üç tanesinin kısmen kabul edildiği ve anlamlı sonuçlara ulaşıldığı, ancak üç hipotezinin ise reddedildiği ve anlamlı bir değere ulaşamadığı görülmektedir. Bu kapsamda, H1 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.), H3 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY’nin çevreye duyarlılık alt boyutu üzerinde

anamlı etkisi vardır.) ve H6 (Demografik değişkenlere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi algısı arasında farklılık vardır) hipotezleri kabul edilirken ( $p < .05$ ), H2 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilir istihdam politikaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.), H4 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin esneklik uygulamaları alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.) ve H5 (Örgütsel öğrenme alt boyutlarının sürdürülebilir İKY'nin kağıtsız-dijital süreçler alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.) hipotezleri reddedilmiştir ( $p > .05$ ).

Tablo 10 kapsamında elde edilen bilgiler ışığında, hipotez 1'in kısmen kabul edilmesi işletmelerin kariyer gelişimi ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde etkin bir şekilde katılıma destek olduğu ve yönetimin kaliteli olduğu (Deniz, 2007), sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır. Elde edilen bulgular ile Deniz (2007) tarafından elde edilen bulgular benzerlik göstermektedir. Bulguya göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi unsurlarından biri olan kariyer gelişimi ve eğitiminin çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve gelişime açık bir yapı oluşturarak sorgulama yeteneği üzerinde etki etmektedir. Aynı analize göre çevreye duyarlılık üzerinde öğrenmeye olan kararlılık alt boyutunun pozitif etkisi vardır. Bu noktada eğitim ile çevreye duyarlılık arasındaki ilişki belirlenmiştir. İşletme içerisinde sağlanan eğitimler çalışanların sorumluluk bilincini artırıcı etkilerde bulunmakta, bu sayede çalışanların eğitim düzeyi yükselmekte ve kurumsal davranışlar gelişmektedir (Zhang vd., 2019: 1). Bu yönüyle çalışmadan elde edilen bulgular Zhang vd (2019) tarafından desteklenmektedir. Çevreye duyarlılık alt boyutu üzerinde paylaşılan vizyon alt boyutunun ise negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden birisinin işletmelerin paylaştıkları vizyon ifadelerinde çevresel duyarlılık odak noktasının oluşturulmaması olabilir. Yangil ve Şahin (2017: 143) tarafından yapılan bir araştırmada BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmaların vizyon ifadeleri incelenmiş ve çevre ile ilgili değerlerin vurgulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu veri çalışma kapsamında elde edilen bulguyu desteklemektedir. Demografik verilerde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin algısı üzerindeki farklılıklara yönelik olarak yapılan analizlerde de katılımcıların yaşlarının ve eğitim durumlarının algı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. SONUÇ

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilirlik ilişkisinin bir etkileşimi olarak ortaya çıkan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme düzeylerinde gerçekleşen değişimlerden ne oranda etkilendiğinin belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu kapsamda elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkan süreçle ilgili çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Literatürde henüz araştırılmamış bir alan olan örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ilişkisinde örgütsel öğrenme uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine yönelik olarak analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada hem sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı hem de örgütsel öğrenme kavramı tanımlamalar, tarihsel gelişim ve uygulanabilirlik boyutlarıyla ele alınmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda temel niteliği taşıyan bir model geliştiren Zaugg ve arkadaşları (2001) bu model çerçevesinde örgüt içi öğrenmenin önemine dikkat çekerek, çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, bireysel sorumluluğu geliştirmek için katılımcı yönetim modelleri kullanmak ve uyumlu iş-yaşam dengesi sağlamak olarak belirlenen kuralları ortaya koymuşlardır. Bu kurallar kapsamında öğrenme düzeyleri çerçevesinde örgütsel öğrenme kavramı da değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcılar sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin itici gücü olarak kurum stratejilerini, yetenekli adayları kurumda tutma ve kuruma çekmeyi ve çevreye duyarlılığı göstermektedirler. Aynı analiz kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını kısıtlayıcı güçler olarak maliyet, zaman kısıtı ve bilgi eksikliği dikkati çekmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin aralarında oluşan ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi bulgularına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt faktörleri ile örgütsel öğrenme alt faktörleri arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından olan çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan işletme içi bilgi paylaşımı alt boyutu arasında zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı analiz bulgularına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan çevreye duyarlılık alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yine aynı analiz bulgularına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan esneklik uygulamaları alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık alt boyutu arasında zayıf bir ilişki vardır. Bu verilere göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında zayıf düzeyde ilişkiler vardır. Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları yönünden yüksek düzeyde olan işletmelerin yer aldığı analiz kapsamında ulaşılan bu sonuç beklenmeyen bir sonuçtur. Bu sonuç sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek seviyelerde olan işletmelerin de gelişim sürecinde olduklarını, sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmeleri gerektiğini, sürdürülebilir istihdam politikalarının tam olarak hazır olmadığını ve bu çerçevede örgütsel öğrenme uygulamalarını kullanarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların eksiklik olarak gördükleri noktalar sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için önemli noktalar olması sebebiyle özellikle kurum içi öğrenme faaliyetlerinin bu eksiklikleri giderme potansiyeli bulunmaktadır.

Hipotez testleri ile örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan “öğrenmeye olan kararlılık”, “paylaşılan vizyon”, “açık fikirlilik” ve “işletme içi bilgi paylaşımı”nın sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları” ve “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutları üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Bu analizlerden elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından olan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”nu örgütsel öğrenme alt boyutlarından “işletme içi bilgi paylaşımı” alt boyutu ve “çevreye duyarlılık” alt boyutunu, örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan “öğrenmeye olan kararlılık” alt boyutu pozitif yönde etkilemektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alt boyutları üzerinde negatif etkiye sahip olan alt boyutlar incelendiğinde, “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” alt boyutu üzerinde “açık fikirlilik” alt boyutunun, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bir diğer boyutu olan “çevreye duyarlılık” alt boyutu üzerinde ise “paylaşılan vizyon” alt boyutunun negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Analiz kapsamına alınan değişkenlerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik algılarında gerçekleşen farklılıkları tespit etmek amacıyla yürütülen çalışmada, sadece “esneklik uygulamaları” alt boyutunda ve “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutunda bazı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre “esneklik uygulamaları” alt boyutunda katılımcıların yaşlarına göre bazı farklılıklar tespit edilirken “kağıtsız-dijital süreçler” alt boyutunda hem katılımcıların yaşlarına göre hem de eğitim durumlarına göre bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcıların yaş ve eğitim durumlarına göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik algılarında farklılık oluşmaktadır.

Uluslararası literatürde nicel çalışmalar yoğun olarak yapılmaya başlansa da ulusal literatürde halen nitel çalışmaların yoğunlukta olduğu ve nicel çalışma eksikliğinin olduğu görülmektedir. Ehnert ve Harry’e göre (2012: 231) teorik çerçevede oluşturulan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürü, ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular ile gelişme gösterecek ve alandaki gelişmenin yönünü yine ampirik çalışmalar belirleyecektir. Yürütülen bu çalışma, ulusal literatürdeki nicel çalışma

eksikliğini gidermeye katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda bu çalışma, daha önce çalışılmamış ve araştırılmamış bir alan olan örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu yönüyle çalışmanın, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında uygulamalara yönelik işletmeler için önemli bir destek olarak düşünülebilecek olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik örgütsel öğrenmenin etkisinin belirlenmesi açısından alanyazına önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Gelecekte bu konu ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacıların özellikle nicel çalışmalara yönelerek bu alandaki eksikliği gidermeleri önemli bir katkı olarak görülebilir. Yapılan nicel çalışmaların görüşme ve mülakat yöntemleriyle desteklenmesi çalışmaları daha değerli hale getirebilecek ve elde edilen sonuçların daha tutarlı olmalarına katkı sağlayabilecektir. Araştırmacılara yönelik bir diğer öneri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklı sektör ve alanlarda incelenmesinin sağlayacağı katkıdır.

### **Etik Beyan**

“BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalarda Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Bu çalışma için Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Kurulundan 2020/183 karar sayılı ve 27/10/2020 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

### **Destek Bilgisi**

Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

### **Çıkar Çatışması**

Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

### **Bilgilendirilmiş Onam Formu**

Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

### **Kaynakça**

- Acar, S., ve Özutku, H. (2021). Uluslararası Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde Öne Çıkan Konulara İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 16(2), 589-615.
- Acar, S., Çelik, S. ve Künç, S. (2020). Sürdürülebilir Kalkınmanın Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Boyutları Kapsamında İncelenmesi. M. Mete (Ed.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II* içinde (ss. 453-474). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Argyris, C., ve Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Acar, S. & Özutku, H. (2022). BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalarda Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 1153-1175.
- Arman, S. M. (2017). Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. Proceedings of 15th Asian Business Research Conference.
- Aust (Ehnert), I., Matthews, B. ve Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30, 1-11.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Avota, S., McFadzean, E. ve Peiseniece, L. (2015). Linking Personal and Organisational Values and Behaviour To Corporate Sustainability: A Conceptual Model. *Journal of Business Management*, 10, 124-138.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 191-213.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cohen, J. (1962). The Statistical Power of Abnormal-Social Psychological Research: A Review. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(3), 145-153.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Demirel, Y., ve Kubba, Z. İ. (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2(2), 101-119.
- Diker, İ. (2007). *Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field. Paper Prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, (s. 1-22). Birmingham.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. London, New York: Springer.
- Ehnert, I. ve Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 224-239.
- Esen, D. (2018). *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma (Doktora tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

- Acar, S. & Özutku, H. (2022). BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalarda Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 1153-1175.
- Gollan, P. (2000). Human Resources, Capabilities and Sustainability. D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, ve P. Sutton (Ed.), *Sustainability: the Corporate Challenge of the 21st Century* içinde (s. 55-77). Sydney: Allen and Unwin.
- Grèzes, V., Bonazzi, R. ve Cimmino, F. M. (2020). Atman: Intelligent Information Gap Detection For Learning Organizations: First Steps Toward Computational Collective Intelligence for Decision Making. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(2), 26-31.
- Hahn, T. ve Figge, F. (2011). Beyond the Bounded Instrumentality In Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayın.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1069–1089.
- Macke, J. ve Genari, D. (2018). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Mariappanadar, S. ve Kramar, R. (2014). Sustainable HRM The Synthesis Effect of High Performance Work Systems on Organisational Performance and Employee Harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
- Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management In Theory and Practice. *Economics and Management*, 1, 158-170.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel Öğrenme*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Öznel, A., Köse, M. S. ve Aytekin, İ. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü için Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 32-44.
- Özutku, H., Çetinkaya, M. ve Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 55-72.
- Pamuk, R., ve Kuruoğlu, M. (2016). İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik ve Bina İnşaatlarında Evrensel Uygulama Örnekleri. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 9(1), 161-177.
- Pedler, M., Boydell, T. ve Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Senge, P. (2018). *Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması (19. b.)*. (A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Toylan, N. V. ve Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 61-68.

Acar, S. & Özutku, H. (2022). BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalarda Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 1153-1175.

Yangil, F. M. ve Şahin, D. M. (2017). Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Misyona ve Vizyona Bildirgelerinin Sürdürülebilirlik Kapsamında İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (IASOS Özel Sayısı), 135-151.

Zaugg, R. J., Blum, A. ve Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management*. University Of Bern: European Association of Personnel Management.

Zhang, L., Guo, X., Lei, Z. ve Lim, M. K. (2019). Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management from the Employee Training's Perspective. *Sustainability*, 11, 1-20.