

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTLARININ
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE OLUŞUMUNA ETKİSİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Beril ERKMEN

ŞUBAT-2024

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTLARININ
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE OLUŞUMUNA ETKİSİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Beril ERKMEN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

ŞUBAT-2024

TRABZON

ONAY

Beril ERKMEN tarafından hazırlanan “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisi” adlı bu çalışma 14/11/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu oybirliği/ oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Tarhan OKAN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Abdullah UZUN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Aysun AYDIN	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Haydar AKYAZI
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Beril ERKMEN

14/02/2024

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği olan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Taner ACUNER'e, nicel ve nitel çalışması süresince yardımcı olan tüm kişi ve kurumlara teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tez jürimde bulunan değerli görüşleri ve yönlendirmeleriyle destek olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Kader ŞAHİN ve Doç. Dr. Abdullah UZUN'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Doktora tez savunmamda desteklerini sunan, görüş ve yönlendirmeleriyle yardımcı olan Prof. Dr. Tarhan OKAN ve Doç. Dr. Aysun AYDIN'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Çalışmamda desteklerini esirgemeyen ve araştırmanın analizler kısmında kolaylık sağlayan arkadaşım Dr. Zeynep AKYÜZ'e, Doç. Dr. Emre DÜNDER'e, Dr. Fatih SAĞLAM'a ve Dr. Filiz KOÇOĞLU SAĞLAM'a bu süreçte yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak hayatımda attığım her adımda yanımda olan ve beni destekleyen her koşulda yardımlarını ve sevgilerini eksik etmeyen Annem Gülsen Erkmen, Babam Sabri Erkmen, Ablam Güliz Erkmen'e ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkürler...

Şubat, 2024

Beril ERKMEN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5-40
1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	5
1.1.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....	10
1.1.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları.....	13
1.1.3.1. Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğu.....	13
1.1.3.2. Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	14
1.1.3.3. Kağıtsız-Dijital Süreçler	14
1.1.3.4. Esneklik Uygulamaları	15
1.1.3.5. Çevreye Duyarlılık.....	15
1.1.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırılması	15
1.1.5. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri	16
1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	22
1.2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı.....	23
1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	23
1.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı.....	26
1.2.3.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları	28
1.2.3.1.1. Özyeterlilik/Kendine Güven.....	29
1.2.3.1.2. Umut.....	30
1.2.3.1.3. İyimserlik	31

1.2.3.1.4. Esneklik/Dayanıklılık.....	31
1.2.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarının Örgütlerde Geliştirilmesi	32
1.2.3.2.1. Özyeterlilik Boyutunun Geliştirilmesi	33
1.2.3.2.2. Umut Boyutunun Geliştirilmesi	33
1.2.3.2.3. İyimserlik Boyutunun Geliştirilmesi	33
1.2.3.2.4. Esneklik/Dayanıklılık Boyutunun Geliştirilmesi	33
1.3. Örgütsel Adalet	34
1.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı	34
1.3.2. Örgütsel Adalet Boyutları	38

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR.....	41-58
2.1. Araştırmanın Kapsamı	41
2.2. Araştırmanın Kuramsal Zeminini.....	42
2.2.1. Yetenek Motivasyon ve Fırsat Teorisi	43
2.2.2. Sözleşme Teorileri	44
2.2.3. Sosyal Bilişsel Teori	46
2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	47
2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması	56
2.4.1. Araştırmanın Nicel Aşaması	56
2.4.2. Araştırmanın Nitel Aşaması.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA ANALİZİ VE BULGULAR.....	59-123
3.1. Nicel Veri Pilot Analizi.....	59
3.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları.....	59
3.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları.....	60
3.1.3. Örgütsel Adalet Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları	60
3.2. Nicel Veri Analizi	62
3.2.1. Güvenirlik ve Geçerlik Analizi	65
3.2.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Ölçeğine Yönelik Güvenirlik ve Geçerlik Analizi	65
3.2.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yönelik Güvenirlik ve Geçerlik Analizi	68
3.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Güvenirlik ve Geçerlik Analizi	70
3.2.1.4. Ölçüm Modeline Yönelik Güvenirlik ve Geçerlik Analizi.....	72
3.2.2. Harman Tek Faktör Testi Sonucu	76
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	76

3.2.4. Korelasyon Analizi	76
3.2.5. Yapısal Eşitlik Analizi	78
3.2.6. Eğim (Slope) Testi Analizi	86
3.2.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Sorularının Dağılımı	88
3.3. Nitel Veri Analizi	90
3.3.1. Kod Kitabı	92
3.3.2. Araştırma Verisinin Teması	94
3.3.2.1. Sürdürülebilirliğin Uygulanması Teması	95
3.3.2.1.1. Teşvik Eden Güç/Güçler	95
3.3.2.1.2. Zorluklar	97
3.3.2.2. Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması Teması	103
3.3.2.2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması	104
3.3.2.2.2. Kurumda Uygulanan Stratejiler	110
3.3.2.3. Sürdürülebilirlik Politikaları Teması	112
3.3.2.3.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Politikaları	113
3.3.2.3.2. Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler	116
3.3.3. Kod Bulutu	120
3.3.4. Kod Haritası	120
SONUÇ VE ÖNERİLER	124
KAYNAKÇA	133
EKLER	151
ÖZGEÇMİŞ	159

ÖZET

Bu araştırmanın amacı üniversitelerde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının mevcut olup olmadığının araştırılması, sürdürülebilir İKY boyutları ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki etkinin örgütsel adaletin düzenleyici rolü ile anlaşılmasının sağlanmasıdır. Araştırma bulguları sonucunun Üniversitelerde sürdürülebilir İKY uygulamaları için model tasarımı oluşturulabilmesi açısından da faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir İKY yeni bir kavram olması nedeniyle Üniversitelerde İKY çalışmaları ile ilgili Türkiye kapsamında bir çalışmaya rastlanılmamış olup pozitif psikolojik sermaye ile etkisinin ölçülmesi ve nasıl geliştirilebileceği ile ilgili araştırılması noktasında literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırmanın evrenini 2021-2017 yılları arasında UI Green Metric University Sıralama Listesine ve Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksinde devamlı bulunan üniversiteler oluşturmaktadır. Bu çalışmada yöntem olarak nicel ve nitel analiz teknikleri kullanılmıştır. Verilerin nicel kısmı yöneticiler ve çalışanlardan anket yöntemi ile toplanmıştır. Nitel kısmı için ise üniversitelerdeki yönetim kadrosundaki çalışanlarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, sonrasında bulgulardaki ilişkilere göre örtük değişkenlerle yapısal model analizi de yapılmıştır. Nitel veriler için ise tematik (betimsel) analiz yapılmıştır. Analizlerin sonucunda ise sürdürülebilir İKY ile PPS arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş fakat sürdürülebilir İKY boyutları ile PPS oluşumuna etkisinde örgütsel adaletin moderatör bir rolü olmadığı anlaşılmıştır. Son olarak Kramar'ın sürdürülebilir İKY modelinin Üniversiteler kapsamında örtüştüğü fakat insan sermayesi yerine pozitif psikolojik sermayenin modelde daha iyi karşıladığı görülmüştür. Etkiler dört çerçevede ele alınmış ve örgütsel, bireysel, sosyal ve çevresel kısımlarına dijitalleşme, kalite yönetimi gibi kavramlar eklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Pozitif Psikolojik Sermaye, Pozitif Örgütsel Davranış, Örgütsel Adalet, Algılanan Örgütsel Adalet

ABSTRACT

This research aims to investigate whether sustainable human resources management (HRM) practices exist in universities and to understand the effect between sustainable HRM dimensions and positive psychological capital with the regulatory role of organizational justice. The results of the research findings may help create a model design for sustainable HRM practices in universities. In this context, since sustainable HRM is a new concept, studies have yet to be found in Turkey regarding HRM studies in universities, and it aims to contribute to the literature in terms of measuring positive psychological capital and its impact and researching how it can be improved.

The research population consists of universities consistently included in the UI Green Metric University Ranking List and the Entrepreneurial and Innovative Universities Index between 2021-2017. Quantitative and qualitative analysis techniques were used as methods in this research. The quantitative part of the data was collected from managers and employees by survey method. For the qualitative part, semi-structured interviews were conducted with university management staff. In the research, confirmatory factor analysis was conducted. Then, a structural model analysis was conducted with latent variables according to the relationships in the findings. For qualitative data, thematic (descriptive) analysis was performed. As a result of the analysis, it was determined that there was a positive and significant relationship between sustainable HRM and PPS. However, it was understood that organizational justice did not have a moderating role in the effect of sustainable HRM dimensions and PPS formation. Finally, it has been observed that Kramar's sustainable HRM model overlaps with the scope of Universities, but positive psychological capital rather than human capital is better reflected in the model. The effects were discussed in four frameworks, and concepts such as digitalization and quality management were added to the organizational, individual, social and environmental parts.

Key Words: Sustainable Human Resources Management, Sustainability, Human Resources Management, Positive Psychological Capital, Positive Organizational Behavior, Organizational Justice, Perspective Organizational Justice

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Sürdürülebilirlik Tanımları	6
2	Sürdürülebilir İKY ile Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması	16
3	Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar	25
4	Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türlerinin Kıyaslaması	26
5	PPS Boyutlarının Örgütlerde Geliştirilmesi Açısından Belirlenen Stratejiler	32
6	Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	35
7	Kurumlardan Toplanan Veriler	58
8	Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	64
9	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ne Ait Yol Katsayıları ve Geçerlilik-Güvenilirlik Bulguları	67
10	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	68
11	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne Ait Yol Katsayıları ve Geçerlilik-Güvenilirlik Bulguları	69
12	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	70
13	Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ait Yol Katsayıları ve Geçerlilik-Güvenilirlik Bulguları	71
14	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	72
15	Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri	73
16	Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları Bulguları	74
17	Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	76
18	Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişki	77
19	Özyeterlilik Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları	79
20	Umut Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları	81
21	İyimserlik Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları	83
22	Esneklik/Dayanıklılık Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları	85
23	ÇKÇGM Boyutunun Özyeterlilik Boyutu Üzerinde Etkisinde İşlem Adaletinin Düzenleyici Rolü	87
24	Sürdürülebilir İKY Sorularının Dağılımı	89
25	Kod Sistemi	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Sürdürülebilirliğin Bütünsel Yaklaşımı	7
2	Sürdürülebilirliğin Üç Düzeyi	9
3	Kramar'ın Sürdürülebilir İKY Modeli.....	17
4	Zaugg, Blum ve Thom'un Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Modeli	18
5	Gollan'ın İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli	19
6	Prins'in Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi Modeli.....	20
7	Esen'in Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	21
8	Sürdürülebilir İKY İçin Olumsuz Dışsallığın Kavramsal Bir Modeli	22
9	Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi	24
10	Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları	29
11	Yeterlilik ve Sonuç Beklentisi Farkının Şematik Gösterimi.....	29
12	Adams'ın Eşitlik Teorisi	39
13	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisi Araştırma Modeli	54
14	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği.....	66
15	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	69
16	Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	71
17	Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	73
18	Temalar Gösterimi	94
19	Sürdürülebilirliğin Uygulanması Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	95
20	Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	104
21	Sürdürülebilirlik Politikaları Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	113
22	Kod Bulutu.....	120
23	Kod Haritası.....	121
24	Genişletilmiş Sürdürülebilir İKY Modeli	123

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	ÇKÇGM Boyutunun Özyeterlilik Boyutu Üzerinde Etkisinde İşlem Adaletinin Düzenleyici Rolünün Eğim Testi Grafiği	87
2	Teşvik Eden Güç/Güçler.....	96
3	Zorluklar	98
4	Sürdürülebilir İK Stratejilerinin Uygulanması.....	105
5	Kurumda Uygulanan Stratejiler	110
6	Sürdürülebilir İK Politikaları	114
7	Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler	117

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	:	Analysis of Moment Structures
BİST	:	Borsa İstanbul
ÇKÇGM	:	Çalışma Koşulları Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu
DFA	:	Doğrulamalı Faktör Analizi
ESN/DAY	:	Esneklik/Dayanıklılık
GRI	:	Küresel Raporlama Enstitüsü
İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
PPS	:	Pozitif Psikolojik Sermaye
SBT	:	Sosyal Bilişsel Teori
SİP	:	Sürdürülebilir İstihdam Politikaları
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
WCED	:	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu
YMF	:	Yetenek Motivasyon ve Fırsat Teorisi
YÖK	:	Yükseköğretim Kurumu

GİRİŞ

1800 ve 1900'lü yılların sonuna kadar, sanayi ve ekonomideki uygulamalar dikkate alındığında dünyanın sınırsız doğal kaynaklara sahip olduğu ve ekosistemin istikrar içerisinde devam edeceği varsayılıyordu (Graedel ve Allenby, 2010: 27). Günümüzde üretim ve tüketimin beklenenin hızla önüne geçtiği ve sürdürülemez olduğu, dünyanın dengesini bozduğu ve insan varlığını tehdit eden izler taşıdığı görülmektedir (Veleva ve Ellenbecker, 2001: 448; Büyüközkan ve Karabulut, 2018: 255).

Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987 yılında hazırladığı “Ortak Geleceğimiz” (Our Common Future) başlıklı raporunda sürdürülebilir kalkınma tanımı şu şekildedir: “*gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçları karşılamak*” (WCED, 1987: 16). Bu raporda sunulan tanımdan sonra uluslararası tüm sektörlerde sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalar hız kazanmış ve kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel koşullar üzerindeki etkilerini değerlendirme ihtiyacını koyan yasalar düzenlenmeye başlamıştır (Medel-Gonzalez vd., 2013: 45).

Günümüzde özellikle işletmelerde; bazı doğal kaynakların hızla tükenmesi, ekonomik istikrarsızlık, çalışanların daha yüksek yaşam kalitesi istemesi ve yasal düzenlemeler nedeniyle hissedilen baskı artmakta ve her geçen gün daha fazla zorlukla başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Sürdürülebilir işletme ya da kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelere bu zorluklarla başa çıkmalarında yeni bir anlayış getirmekte ve pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için üretim süreçlerinde ya da ürünlerinde sürdürülebilir kalkınmanın sosyal ve ekonomik boyutlarını dikkate alan uygulamaları hayata geçirmeye zorlamaktadır (Eslami vd., 2018: 5201).

Kurumsal sürdürülebilirliği benimsemiş işletmelerin uzun vadeli değer yaratmak için her türlü faaliyetlerinde ve karar alma süreçlerinde kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri, bununla birlikte sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerini dikkate almaları gerekmektedir (BİST Sürdürülebilirlik Rehberi, 2019: 4).

Sürdürülebilirlik göstergelerini kullanarak işletmelerin ekonomik, sosyal, çevresel boyutlardaki istenen sonuçları elde edip edemediklerini izlemeleri, varsa kötü performanslarını tespit etmeleri ve düzeltici tedbirleri almaları mümkündür. Bu nedenle işletmelerdeki sürdürülebilirlik faaliyetlerinin durumunu ortaya koyan göstergelerin oluşturulması, seçilmesi ve tanımlanması sürdürülebilirliğin işletmelerde etkin olarak yürütülmesinde önemli faaliyetlerden

biridir (Niemeijer ve Groot, 2008: 532). Chen ve diğerlerine göre (2014: 437), mevcut araçların hiçbirini, eşzamanlı olarak genel uygulanabilirliği olan ve sürdürülebilirliği bütünsel bakış açısı ile dikkate alan konuları karşılayamamaktadır. Benzer şekilde Veleva ve Ellenbecker (2001: 450), tüm endüstrilerde kullanılabilecek standart sürdürülebilirlik gösterge seti kullanmanın, işletme büyüklükleri ile yapılan faaliyetlerdeki farklılıklar nedeniyle mümkün olamayacağını değerlendirmektedir.

Türkiye’de özellikle Borsa İstanbul (BİST), kurumsal yönetim uygulamaları olan şirketlerin sürdürülebilirlik anlayış ve uygulamalarını yönetmek, sorumlu yatırım anlayışını geliştirmek maksadıyla gönüllülük esasına dayanan “BİST Sürdürülebilirlik Endeksi”ni 2014 yılından itibaren EIRIS (Ethical Investment Research Services) şirketi aracılığıyla uygulamaya koymuştur. Burada temel amaç, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine ilave olarak sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını dikkate alarak, uzun vadeli değer yaratırken şirketlerin strateji, politika, faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına sürdürülebilirliğin ilkelerini yerleştirmektir (BİST Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 7).

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2019 yılı değerlemeye tabi şirketler listesi ve kurumsalsurdurulebilirlik.com portalı incelendiğinde ilişkili kamu kuruluşu olarak çok az işletme yer almaktadır. Bunların içinde ise kamu Üniversitelerine rastlanmamıştır. Fakat Üniversitelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının değerlendirilmesinin UI Greenmetric University Dünya Sıralaması listesinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda sürdürülebilirlik çalışmalarının Türkiye bağlamında Üniversiteler nezdinde yeni yeni hız kazandığı düşünülmektedir. Dünyada ise sürdürülebilirlik adı altında UI Green Metric University gibi Üniversite sıralamaları yapılmaktadır.

Çalışmada Üniversitelerin örneklem olarak seçilme nedeni son zamanlarda Üniversitelerde sürdürülebilirliğe dair yapılan düzenlemelerin hız kazanmasıdır. Üniversitelerin Yükseköğretim Kurumu’nun (YÖK) güncel değişikliklerle birlikte norm kadro düzenlemelerinde Araştırma Üniversitelerine öncelik ve daha fazla imkân tanınması, Üniversiteler arası rekabeti arttırmıştır. Bu kapsamda Üniversiteler geçerli endekslere girmek ve bu endekslerin göstergelerini gerçekleştirmek adına örgütlerinde hızlı bir yapılanmaya gittikleri görülmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik çalışmaları da hız kazanarak İKY kapsamında çeşitli sürdürülebilir uygulamalar arayışına girmişlerdir. Literatür incelendiğinde ise insan kaynakları sermayesinin sürdürülebilir İKY modellerinde yer aldığı görülmektedir (Kramar, 2014: 1085).

Sürdürülebilirliğin ölçülmesi ve geliştirilmesi önemli bir konu olmakla birlikte (Howard vd., 2018: 1), aynı zamanda bir rekabet aracı olarak da görülmelidir (Engida vd., 2018: 734; Morioka vd., 2018: 723). Özellikle iç paydaşların, sürdürülebilirliğin geliştirilmesine yönelik olarak hangi faaliyetlerin nerede ve ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiğini anlamaları ve etkili bir şekilde uygulamaları gerekmektedir (Collins vd., 2016: 201).

Beşeri sermayenin ve insan faktörünün kurumlardaki öneminin anlaşılmasıyla birlikte çalışanların psikolojisi, örgüte duydukları güven, adalet algısı gibi psikolojik etkenlerin örgütler açısından rekabet avantajı yaratmada etkili olduğunu savunan araştırmalar yapılmıştır. (Erkmen ve Esen, 2012: 58).

Bu kapsamda örgütlerde iç paydaş olan çalışanın sürdürülebilir bir kaynak olarak görülmesi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt verimliliğini arttırmaya yönelik bütün uygulamalar çalışanın iyi oluş hali gözetilerek yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda da çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin (PPS) yönetsel uygulamalar açısından ele alınmasının örgütlerin rekabet avantajı sağlamada ve örgüt performansını artırması hususunda önemli bulgular vereceği düşünülmektedir. Bu çalışmada da PPS seçilme motivasyonu insan kaynakları sermayesine göre sürdürülebilirliği yenilebilir ve uzun dönemli olması özelliği nedeniyle daha iyi karşıladığının düşünülmesidir.

Çalışanların algılarından hareketle davranışlarının, örgütleri başarıya veya başarısızlığa sürükleyen nedenlerle bağlantılı olduğuna dair çalışmalar yapılmıştır. Örgütün hedefleri konusunda bilinçlendirilen çalışanların, hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla performans gösterebilmeleri için örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri gerekir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde kişisel faktörlerin yanında örgüte yönelik adalet algıları da önem kazanmaktadır. Örgütlerde aynı sonuçlara ulaşanlar, farklı girdiler kullanıyorsa örgütsel adalet algılaması değişiklik gösterecektir (Yıldırım, 2007: 257).

Bu çalışmada, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi boyutlarının çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi ve literatüre yönetsel açıdan çalışanların örgütteki verimliliğini arttırmaya yönelik alanların kavram olarak zenginleştirmek hedeflenmiştir. Üniversitelerin sürdürülebilir İKY uygulamalarında farklı arayışları kapsamında da literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Öncelikle literatür araştırılmış ve amaca uygun belirlenen araştırma soruları oluşturularak nicel ve nitel yöntem ile araştırma yapılmıştır. Çalışmada karma yönteme ihtiyaç duyulma sebebi sadece nicel verilerin bulgusu ile sürdürülebilir İKY'ne yönelik uygulamaların literatürdeki modellerle karşılaştırılamayacağıdır. Ayrıca Türkiye bağlamında da Üniversiteler açısından yeni bir modele gerekliliğin olup olmadığının anlaşılması için nitel verilerin betimsel açıklamalarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda nicel verilerden elde edilecek bulguların nitel analiz sonrasında beraber bir yorumunun yapılması gerekmedir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel adalet ile ilgili tanımlar ve alt boyutları ile ilişkili oldukları kavramlar literatür araştırılarak teorik olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın önemi, kapsamı, modeli ve hipotezleri, verilerin toplanma süreci belirtilerek modele ilişkin hipotezlerin hangi yöntemle test edileceği açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, örnekleme bulunan üniversitelerin yönetici ve çalışanlarından anket ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilerek bulgular paylaşılmıştır.

Son kısımda ise, literatürdeki araştırmalar ile ortaya çıkan benzer ya da farklı sonuçlar tartışılmıştır. Araştırmanın bulguları sonuç kısmında incelenmiş, kısıtlılıkları belirtilmiş ve başka araştırmalara ışık tutacak önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel adalet kavramlarının çerçevesi tanıtarak literatürdeki tanımları ve ilişkili olduğu kavramlara değinilecektir.

1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bu çalışmada sürdürülebilirlik kavramı, sürdürülebilir İKY tanımı, sürdürülebilir İKY boyutları, sürdürülebilir İKY'nin diğer kavramlarla karşılaştırılması açısından ele alınacaktır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik kavramı literatürdeki tanımları, hangi yaklaşımlardan etkilendiği, sürdürülebilirlik düzeyleri açısından tanıtılacaktır. Sürdürülebilir İKY kavramının ise tanımları, göstergeleri, sınıflandırmaları değerlendirilirken sürdürülebilir İKY boyutları belirtilecektir. En son olarak da sürdürülebilir İKY ile stratejik İKY karşılaştırılması yapılacaktır.

1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, ilk olarak sürdürülebilir ormancılık ve sürdürülebilir balıkçılık gibi kavramlarla başlamış, daha sonra Brundtland Komisyonu'nun raporu ve Rio Konferansı gibi etkinliklerle ekolojik, ekonomik ve toplumsal boyutları da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Günümüzde ise sürdürülebilirlik terimi, farklı alanlarda kullanılarak ve çeşitli perspektiflerle ele alınarak genişlemeye devam etmektedir. Sürdürülebilirlik, Sutton (2004: 7)'a göre dört farklı bakış açısıyla incelendiğinde de belirgin şekilde görülebilir. Bunlar:

- a. **Esasa dayanan tanımlar:** Kaynakların ve varlıkların sürekli gelişimini sürdürme anlamına gelen tanımlardır.
- b. **Stratejiye dayanan tanımlar:** Bir faktörün başarısının diğer faktörlere bağlı olduğu durumları ifade eder. Örneğin, sürdürülebilirliğin sağlanması ekoloji, ekonomi ve toplumsal konuların entegrasyonuna bağlı olması gibi.
- c. **Çıktı odaklı tanımlar:** X'in Y ile sonuçlanması durumunu ifade eder. Örneğin, sürdürülebilir gelişmenin, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilişkilendirilmesi gibi.

- d. **Başarılmak istenen amaçlara doğru hareket etme anlamına dayanan tanımlar:**
Belirli amaçlara ulaşma yolunda ilerlemeyi ifade eder. Sürdürülebilirlik, barışın sağlanması, açlığın sona erdirilmesi, insan ihtiyaçlarının karşılanması, mutluluğun artması, öznel-iyi oluşun sağlanması gibi hedeflerle ilişkilendirilebilir.

1997 yılında kurulan Küresel Raporlama Enstitüsü (GRI), Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve Birleşmiş Milletler Küresel İşbirliği Sözleşmesi gibi BM programlarıyla uyumlu bir şekilde çalışmaktadır. GRI'nin kuruluşu, sürdürülebilirlikle ilgili küresel standartların oluşturulması ve tanınmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu enstitü, şirketlerin, kurumların ve diğer paydaşların sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirmeleri ve raporlamaları için bir çerçeve sağlamaktadır, bu da sürdürülebilirlik alanında daha şeffaf ve hesap verebilir bir yaklaşımın benimsenmesine katkıda bulunmaktadır (Küresel Raporlama Enstitüsü, 2024).

Literatür incelendiğinde sürdürülebilirliğe ilişkin tanımlar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir (Esen, 2018: 8).

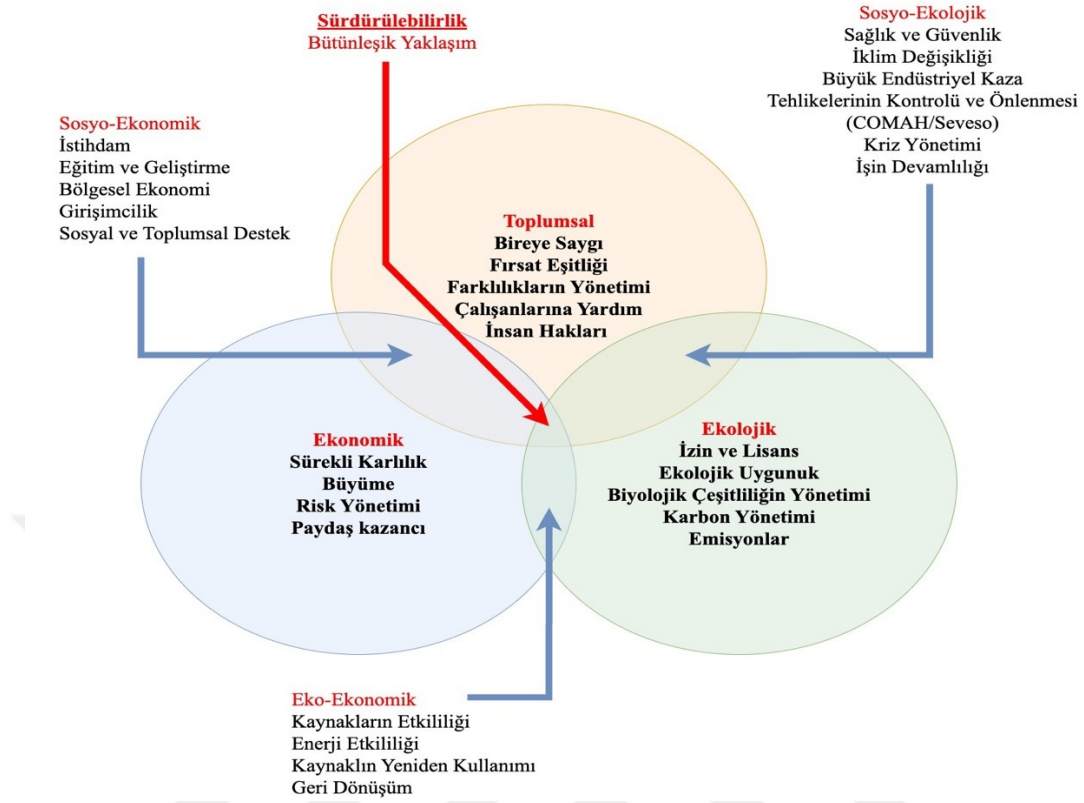
Tablo 1: Sürdürülebilirlik Tanımları

Kaynak	Sürdürülebilirlik Tanımı
Ehnert ve Harry (2012: 225)	Kurumların kaynak kullanımı ile bu kaynakların yenilenmesi arasında mantığa dayanan bir denge oluşturma anlayışıdır.
SHRM, BSR ve Aurosoorya (2011: 8)	Örgütlerin, çalışanlarının yaşam kalitesini artırmak için finansal başarıları ile toplumsal ve çevresel sorumlulukları arasında uyumlu bir denge kurmalarıdır.
Exel (2011: 38)	Sürdürülebilirlik, uzun ve kısa vadede kazancı sürdürmek için ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri ve fırsatları dikkate alarak yönetme sürecidir.
Filho (2000: 9-10)	1. Doğal kaynakların kullanımında uzun vadeli bir perspektife dayalı olmasını ve gelecek nesillerin de bu kaynaklara ulaşımını sağlamak amacıyla kaynakların dengeli ve sistemli kullanımını içerir. 2. Şehirlerin, ekolojik kaynakları tahrip etmeden, sosyal ve ekonomik olarak gelişimine olanak veren gelişmelerdir. 3. Etik olarak kabul edilebilir, ahlaki olarak dürüst, sosyal olarak adil ve ekonomik bir gelişmedir. 4. Ekolojik göstergelerin en az ekonomik göstergeler kadar önemli olduğu gelişmedir.
Pfeffer (2010: 34)	Sürdürülebilirlik, doğal kaynakları koruma ve aşırı tüketimden kaçınma amacıyla yapılan çabaları içerir. Ayrıca, kullanılacak ürünlerin yenilenebilir ve geri dönüştürülebilir olması, yaşamı sürdürülebilmek için ekosistemin desteklenmesini de kapsar. Gezegen ve hayvan türlerini korumanın yanında küreselleşmenin yok olma riskiyle karşı karşıya bıraktığı toplumsal değerler, sanat, kültür ve yöresel tatların korunması da sürdürülebilirlik çabalarının bir parçasıdır.

Kaynak: Esen, 2018: 48

Sürdürülebilirliğin üç boyutu olan toplumsal, ekonomik ve ekolojik kavramı, “Üçlü Temel Modeli (Triple Bottom Line)” şeklinde tanımlanmaktadır (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 839). Bütünsel bir perspektifle incelediğimizde aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Şekil 1: Sürdürülebilirliğin Bütünsel Yaklaşımı



Kaynak: Environet Solutions (5 Şubat 2024), Brundtland Komisyonu Raporu'ndan (1987) Uyarlanmıştır.

Üçlü Temel Modeli'ne göre, ekolojik bozulmamışlık, ekonomik zenginlik ve toplumsal eşitlik arasındaki ilişki güçlüdür ve kurumsal sürdürülebilir kalkınma için gereken koşulları oluşturur (Bansal, 2005: 199).

Ekonomik sürdürülebilirlik bağlamında, adil ücretlendirme, paydaşlara eşit değer verilmesi, işletme sahipliği olanaklarının genişletilmesi, maliyetlerin azaltılması ve yatırımcılarla paylaşımcı ilişkiler kurulması gibi konular öne çıkar (Avota vd., 2015: 128). İşletmelerin ekonomik açıdan sürdürülebilir olabilmeleri, sadece finansal sermayelerini değil; makineler, stoklar gibi fiziksel varlıklarını ve itibar, inovasyonlar, örgütsel rutinler gibi soyut varlıklarını da etkin bir şekilde yönetmelerini gerektirir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 134).

Ekolojik açıdan sürdürülebilirlik ise, yenilenemeyen kaynakların aşırı tüketimini önlemek ve yenilenebilir kaynaklara yapılan yatırımlar aracılığıyla bunların yerine konulması, bu şekilde kaynakların korunarak sürdürülebilirliğin temin edilmesi anlamına gelir (Harris, 2000: 4).

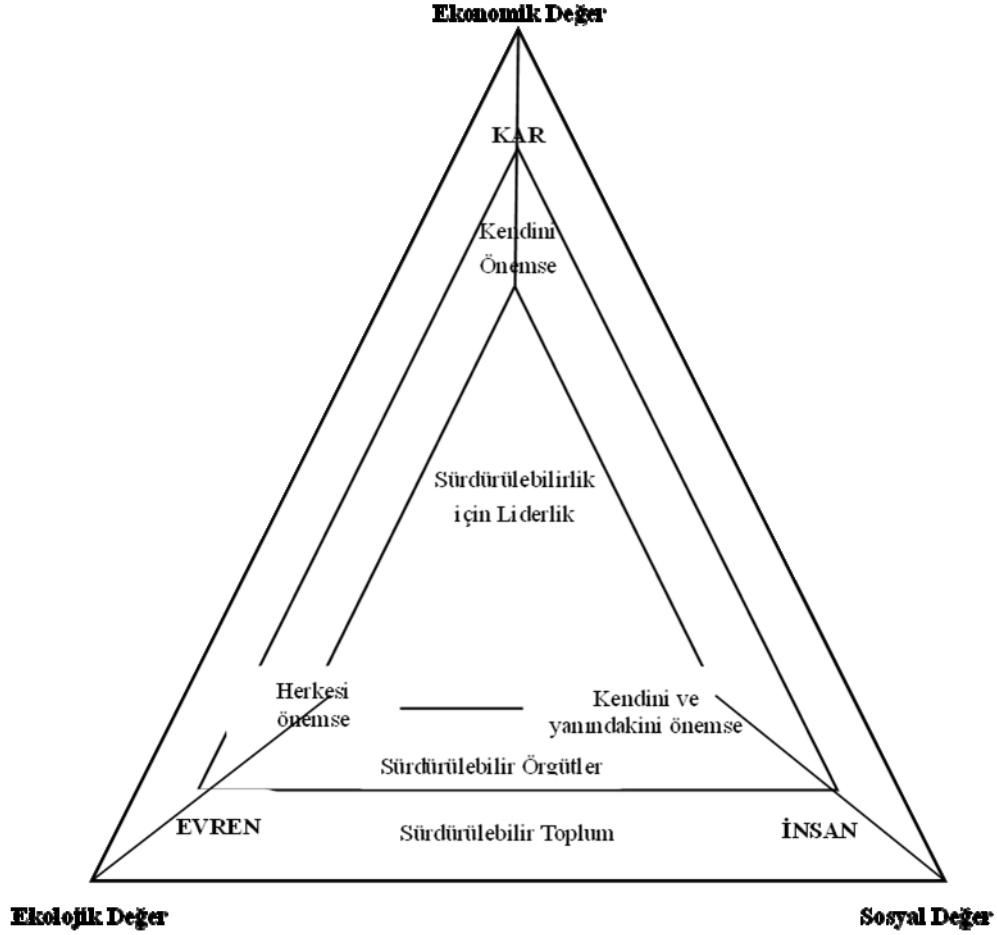
Toplumsal olarak sürdürülebilirlik ise; sağlık, eğitim, toplumsal hizmetlerin karşılanması ve yeterliliğinin yanında hizmetlerin cinsiyet, coğrafya vb. parametreler yönünden adil dağılımın

sağlanmasını kapsar (Harris, 2000: 5). Bireysel gelişim ve eğitim, insan sağlığının ve toplumsal değerlerin korunması, sağlık ve güvenlik uygulamaları, fırsat eşitliği, öznel-iyi oluşu arttıran çalışma yeri, yüksek çalışma etiği gibi değerlerin korunması toplumsal sürdürülebilirliğin amacıdır (Avota vd, 2015: 131).

Toplumsal sürdürülebilirlik insan sermayesinin ve sosyal sermayenin sürdürülebilir olmasının sağlanması ile iki temelde gelişmektedir. İnsan sermayesi öncelikli olarak, iş ortakları ve çalışanların beceri, motivasyon ve tanınırlığı ile ilgilenir, yönetim uygulamalarının çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkilerini konusunda sorumluluğu alır. İş yeri ve çevresinin çalışanların öznel iyilik halini artırması, farklılıkların yönetimi, yüksek iş etiği ve tedarikçilerle iş birliğinin desteklenmesi gibi faktörler, insan sermayesinin geliştirilmesi açısından önemli adımlardır (Avota vd, 2015: 131). Sosyal sermaye üzerine yapılan değerlendirmeler, genellikle iletişim ağı, sosyal normlar ve güven gibi unsurlara odaklanır. Aynı zamanda, makro bir bakış açısıyla, kamu hizmetlerinin niteliği, eğitim sisteminin kalitesi, altyapı hizmetlerini ve kültürü destekleyen girişimcilik gibi konular da ele alınabilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 136).

Sürdürülebilir toplumları tanımlamak, sürdürülebilir örgütleri ve sürdürülebilir bireyleri de içine alarak mümkün olabilir. Sürdürülebilirlik paradigmasında bireyin önemi iki özellikte anlatılmaktadır. İlki insan merkezli hareket ile kaynakların sağlanması için doğayı korumak; ikincisi ise toplumların yaşam ve öznel-iyi oluş gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamak adına davranış ve değerlendirme standartları oluşturmak (Lütteken ve Hagedorn, 2016: 2). Cavagnaro ve Curiel (2012: 2)'e göre örgütler, karlılık, insan ve evren olmak üzere üç boyut üzerinde değer yaratmak durumundadır.

Şekil 2: Sürdürülebilirliğin Üç Düzeyi



Kaynak: Cavagnaro ve Curiel, 2012: 2.

İnsanlar, ekonomik güvencelerini ve sosyal statülerini, iş yerinde üstlendikleri roller ve mevkilerden sağlarlar. Çalışma ortamındaki koşullar, kişilerin öznel iyi oluşlarını sağlamada son derece etkilidir. (Cavagnaro ve Curiel, 2012).

Cavagnaro ve Curiel'e (2012: 2) göre, şekil 2'deki en içteki üçgende, kişisel düzeyde sürdürülebilirlik temsil edilmektedir. Üçgende bulunan "Kendini önemse", kişisel hayata ait değerle ilgilidir. Diğer değerlere bakıldığında; "Kendini ve yanındakini önemse", ilişkilere ait değerle ilgili iken, "Herkesi önemse" ise tüm canlılara ve evrene ait değerle ilgilidir. Bu kapsamda kişiler sürdürülebilirliğe fayda sağlayacak potansiyel bir lider haline gelmektedirler. Kişisel düzeydeki sürdürülebilirlik, bazı teorisyenler ve uygulamacılar tarafından "insan sermayesi" olarak üzerinde durmakta ve gelişmenin temel bileşeni olarak düşünülmektedir (Dumitrana, 2009: 46).

Sürdürülebilirlikle ilişkili kuram ve yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Esen, 2018: 11; Ehnert, 2009: 90; Aktan ve Börü 2007: 14).

- **Sistem Yaklaşımı:** Örgütün makro veya mikro çevresindeki değişimlerin, ögeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olduğunu belirtir.
- **Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı:** Kaynakların kıt olması ve kesintiye uğraması gibi durumların örgütler için yaşamsal tehditler/riskler oluşturabileceğini öne sürer. Bu teori, özellikle kaynakların nasıl geliştirileceği konusunda sınırlılıklar içerir.
- **Kurumsallık Kuramı:** Uluslararası örgütlerin belirlediği standartlara uymak, örgütlerin meşruluğunu, tanınırlığını, marka imajını ve kurumsal itibarını artırabilir.
- **Paydaş Kuramı:** Örgütlerin, paydaş beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması ve yönetmesi gerekliliğine dikkat çeker. Güçlü paydaş ilişkileri, ortak hedeflerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

Ekolojik çevredeki olumsuz değişimler ve örgütler üzerindeki baskı yansımaları; bu kuramlar ve yaklaşımlardan etkilenerek, örgütlerin sürdürülebilirlikle ilgili uygulamalarını şekillendirir. Bu kuramlar, insan kaynaklarının geliştirilmesi, çevresel kaygılar, normatif baskılar ve paydaş beklentileri gibi çeşitli faktörleri ele alır (Esen, 2018: 11).

Stratejik bakış açısı, nadir ve kıt kaynakların elde edilmesiyle finansal performans çıktılarının artırılmasını vurgularken, sürdürülebilirlik bakış açısı ise bu kaynakların devamlılığını sağlayarak kişisel, toplumsal ve ekolojik olumlu çıktıların elde edilmesini önemser. Kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesi, paydaşlara hizmet etmeyi öne çıkarırken, sürdürülebilirlik düşüncesi var olan kaynakların devamlılığını ve mevcut uygulamaların olumsuz etkilerinin azaltılmasını ya da olumlu değişimin sağlanmasını temel alır (Esen, 2018). Bu nedenle, araştırmada daha kapsayıcı bir bakış açısıyla sürdürülebilirlik kavramının tercih edilmesi öngörülmüştür.

1.1.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY ile ilgili kavramların gelişimine bakıldığında personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, yeşil İKY ve son olarak sürdürülebilir İKY olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramların değişikliğe uğraması çalışanın örgütün fiziksel varlığından farklılaşarak onu bir kaynak olarak görmesi olarak ve önem atfetmesi ile ilgili olmuştur. Günümüzde, çalışanlar sadece stratejik bir kaynak olarak değil, aynı zamanda yenilenebilir ve korunması gereken uzun vadeli bir örgüt parçası olarak da görülmeye başlanmıştır.

Sürdürülebilir İKY, mevcut koşullar altında, ekolojik, demografik ve sosyal baskıların karşılanabilmesi ve talep edilen çalışan yeteneklerinin geliştirilebilmesi için insan kaynakları uygulamalarının temeli oluşturduğuna vurgu yapar (Wilkinson vd., 2001: 1492; Kramar, 2014: 1076). Ayrıca, Sürdürülebilir İKY, örgütlerin açık sistemler olduğunu belirterek, insan

kaynaklarının değişen koşullar altında seri bir biçimde yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini savunur. Bu da sistemin korunması gerektiğini vurgular (Ehnert, 2009: 172; Kramar, 2014: 1077).

Esen (2018: 141-142)'in çalışmasında uzman görüşlerine göre; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi;

Çalışanların tükenişe gitmelerini engelleyen, onların daha geniş çevreleri hakkında bilinçlerini yükselten ve katkılarını sadece içinde çalıştıkları kuruluşa değil, üzerinde yaşadıkları dünyaya da vermelerine destek olan İKY uygulamalarının, değer zinciri anlayışıyla toplum, ekoloji ve ekonomi üzerinde pozitif değer yaratmasını amaçlayan yönetim anlayışıdır.

şeklinde ifade edilmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin gündeme gelmesinde ekonomik, ekolojik, toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde pek çok faktör etkilidir. Bu faktörler arasında, hızla değişen ekolojik koşullar ve kaynak kıtlıklarının insanlar üzerindeki etkileri, işgücünün yaşlanması, modern toplumların yaşam tarzının örgütlü yaşam biçimine etkisi, nitelikli insan kaynaklarının tükenmişlik sendromu, iş-yaşam dengesi sorunları, yeterince nitelikli insan kaynağının bulunamaması ve bunun işsizlik sorunlarına katkısı, kadın çalışanlar ve eşit haklar taleplerinin artması, farklılık yönetimi anlayışına duyulan gereksinimin artması, çalışan refahı ve mutluluğuna yönelik talebin ve farkındalığın artması gibi konular yer alır (Vehkamaki, 2005: 8; Ehnert, 2009: 94-95). Sürdürülebilir İKY, makro, mezo ve mikro düzeylerde incelenebilmektedir.

Sürdürülebilir İKY, mevcut ve planlanmış insan kaynakları stratejileri ile örgütsel amaçların ve uzun vadeli insan kaynaklarının yenilenmesi amacını gerçekteştirirken, bu stratejilerin örgüt bazında ve insan kaynakları açasından oluşturabileceği olumsuz etkileri de kontrol etmektedir (Ehnert, 2009: 74). Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önemi ifade eden (Wilkinson vd. (2001:1492); insan kaynakları politika ve uygulamaları yoluyla, çalışanların sahip oldukları yetenek ve kapasitelerinin yeniden değerlendirilmesi ile örgütlerin değer yaratmasını vurgulamıştır. Bu yaklaşım, çalışanların psikolojik sermayelerinin değerlendirilmesine de olanak tanıyarak, örgütlerin insan kaynakları potansiyelini en iyi şekilde kullanmasını sağlar.

Sürdürülebilir gelişme için örgütler açasından insan kaynakları ile ilgili göstergeler Dumitrana vd. (2009) göre şu şekildedir:

- Ekonomik ve finansal göstergeler: Çalışan devir hızı, işgücü maliyetleri, çalışan sayısı, insan sermayesinin değeri, insan sermayesine yapılan yatırımın geri dönüş oranı gibi unsurları içerir.
- Yapısal göstergeler: Çalışanların üretimi, yönetimi, bölümlere göre dağılımı, cinsiyet ve yaşa göre dağılım, ortalama maaşa göre dağılım gibi konuları kapsamaktadır.
- Planlama ve işe alım.

- d. Çalışanların ödemeleri: Maaşlar ve diğer ödemeler, ödül harcamaları gibi unsurları içerir.
- e. Eğitim ve gelişme.
- f. Performans değerlendirme: Sosyal performans ve insan sermayesi performansı kavramlarını içerir. Sosyal performans, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların birlikte çalışma ve iş birliği yapma yeteneğini ifade ederek çalışanların iş tatmini, örgütsel kültürle uyum gibi unsurları içerir. İnsan sermayesi ise, çalışanların bireysel hedeflerini ve örgütün hedeflerini başarma yeteneğine odaklanır. Çalışanların gelişimine, eğitimine ve işteki performanslarına yatırım yapmayı içerir.
- g. Örgüt iklimi göstergeleri: Rotasyon oranı, işyerinde geçirilen süre, devamsızlık, çatışma seviyesi, personel memnuniyeti, bağlılık gibi konuları kapsamaktadır.
- h. Profesyonel risk göstergeleri: İş kazalarının sıklığı, işyerinde kaybedilen gün sayısı gibi unsurları içermektedir. Bu göstergeler, bir işyerindeki iş sağlığı ve güvenliği performansını değerlendirmek için kullanılır. İş kazalarının sıklığı, işyerindeki güvenlik önlemlerinin etkinliğini ve çalışanların güvenliğini sağlama konusundaki başarıyı yansıtırken, kayıp gün sayısı, iş kazalarının iş gücü üzerindeki etkisini ölçer.

İşgücüne yönelik artan "psikososyal risk" faktörleri, İKY alanında sürdürülebilirlik çalışmaları bağlamında örgütler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Psikososyal riskler, iş sağlığı ve güvenliği alanında yeni ve artan riskler olarak tanımlanmaktadır. AB'ye üye 13 ülke ile Amerika Birleşik Devletleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nde görev yapan uzmanlar tarafından yapılan analizler sonucunda riskler beş başlık altında toplanmıştır: "Yeni nesil iş sözleşmeleri ve iş güvencesinin olmaması", "yaşlanan işgücü", "iş yükünün artması", "işin duygusal yükünün ağır olması" ve "iş-yaşam dengesizliği" (AİSGA, 2007:2059; Van Stolk vd., 2012: 15). Bu psikososyal risk faktörlerinin örgütler açısından dikkate alınması, çalışanların sağlığı, mutluluğu ve verimliliği açısından kritik öneme sahiptir.

Bu risklerin haricinde, insan kaynakları yöneticileri için önemli bir zorluk, doğru niteliklere ve yeteneklere sahip yeterli sayıda çalışanı doğru zamanda ve doğru pozisyonda konumlandırmaktır. Bu zorluk, genel olarak işgücü kıtlığından ziyade, örgütlerin istediği nitelik ve yeteneklere sahip çalışanların sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır (Ehnert, 2009: 5-6).

Literatür incelendiğinde sürdürülebilir İKY'ni üç grupta sınıflandırmak mümkündür. Sürdürülebilir İKY'ye yönelik bir görüş birliği ve modellerin yeterli düzeyde karşılık gelmediği belirtilse de hepsinin ortak özelliği uzun dönemli ve sürdürülebilir sonuçlardan bahsetmesidir. Birinci grup **"sürdürülebilir rekabet avantaj yaratmanın ve ekonomik çıktıların önemi"** üzerinde durmaktadır. Bu grup İKY politikalarının içsel etkilerine odaklanarak yetenek üretimi kavramını öne çıkarmaktadır (Wilkinson vd., 2001:1498; Ehnert 2009:85; Clarke 2011:3). İkinci grup ise; **"toplumsal ve ekolojik sağlığı iyileştirme"** başlığına önem vermektedir. Ekolojik ya da

toplumsal konularla alakalı geniş perspektifli olan performans çıktıları ile ilgilenmektedirler (Mariappanadar, 2003:906; Orlitzky vd., 2003:403; Collison vd., 2007:14). Sürdürülebilir İKY uygulamaları, ekolojik ve toplumsal/insani çıktıları olumlu katkıda bulunarak istenen ekonomik amaçlara ulaşılmasını sağlar (Mariappanadar, 2003:906; Orlitzky vd., 2003:403; Branco ve Rodrigues, 2006:111). Bu dışsal çıktılar aile, toplumun refahı, çalışan sağlığı, hükümet politikaları ve harcamaları gibi konularla ilgili olup, insan kaynaklarının korunmasını ele alır (Mariappanadar, 2012: 5). Üçüncü grup, “iletişimciler” olarak bilinir. Bu grup, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ekolojik ve toplumsal sonuçları da içeren yönetim uygulamaları arasındaki bağlantıyı vurgularlar (Kramar, 2014: 1076).

1.1.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

Sürdürülebilir İKY görece yeni bir kavram olduğu için ülkemizde hangi bağlamlarda işlediği konusu da halen tartışmalıdır. Bu çalışmada Esen (2018)’in çalışmasında önerdiği boyutlar yer almıştır. Çalışmada ortaya çıkan boyutlar (1) çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu, (2) sürdürülebilir istihdam politikaları, (3) kağıtsız-dijital süreçler, (4) esneklik uygulamaları ve (5) çevreye duyarlılık olarak adlandırılmıştır. Bu bölümde bu boyutlar açıklanacaktır.

1.1.3.1. Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğu

Sürdürülebilir bir insan kaynağını sağlamak çalışanların doyumu, motivasyonu, iyi oluş halleri, çalışan sağlığı, çalışanın bağlılığı, kariyer yönetimi ve yükselme beklentileri ile buna yönelik uygulamalar, eğitim, kişisel gelişim gibi kavramların içinde yer aldığı ve örgütün buna zemin hazırlayarak çalışanın gelişimine katkı sunarak örgütsel hedeflere ulaşma amacı için sergilediği sürdürülebilir uygulamalar olarak ele alınmaktadır.

Sürdürülebilir İKY, sadece yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmakla sınırlı değildir; ayrıca sağlıklı ve verimli insan kaynakları oluşturmayı da hedefler (Ehnert, 2012: 235). Bu bağlamda, işyerinde sürdürülebilirliği ve kaliteyi sağlamak için öğrenmeye yönelik motivasyonun artırılması, kişisel sorumluluğun ve karar alma süreçlerine katılımın teşvik edilmesi, odaklanmış kariyer planlarının yapılması, kişisel iş becerilerinin geliştirilmesi, hizmet içi eğitimler ve iş başı eğitimlerinin sağlanmasıyla çalışanların ihtiyacı olan görevlere hazırlanması gerekmektedir (Zaugg, Blum ve Thom, 2001: 24; Dumitrana vd., 2009: 49).

Çalışanlar için sürdürülebilirlik amaçları belirlemek, sürdürülebilir performans göstergeleri oluşturmak ve takip etmek, insan kaynaklarını sürdürülebilirlik çıktılarına göre değerlendirmek de bu boyut kapsamındaki çalışmalar arasında yer almaktadır (Tang vd., 2017: 40).

İnsan kaynaklarının gelişimi, kısa dönemde finansal hedeflere değil, insan kaynaklarının kapsamlı gelişimine odaklanır. Bu durum, işlerin değerlendirilmesi, kariyer yönetimi, potansiyelin geliştirilmesi gibi hedeflerin kısa vadeli değerlendirilmesine imkan sağlarken; uzun dönemde kültürel değişimleri ve çalışanların değişime uyumunu destekler. İnsan kaynaklarının gelişimi, bir becerinin öğrenilmesinin ötesinde; liderliği, problem çözme yeteneklerini, yaratıcılığı, takım çalışmasını da içerir (Dumitrana vd., 2009: 49).

1.1.3.2. Sürdürülebilir İstihdam Politikaları

Seçilecek ücretlendirme sistemi, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir, adil ve güvenilir olmalıdır ve aynı zamanda çalışanları motive etmelidir (Dumitrana vd., 2009: 48; Daily ve Huang, 2001: 1548). Bunların dışında çalışanların örgütlerdeki geleceğinin sürdürülebilir olacağına dair güvenilir politikalarla belirlenmiş haklarının olması bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda özellikle var olan kadroların devamlılığı önemli bir araç olmakla birlikte boşalan bir kadronun doldurulmasında örgüt içerisindeki çalışanlara öncelik tanınması çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır (Zaugg, Blum, Thom, 2001: 24).

Çalışanların hakları, iş güvenliği ve sağlığı da bu boyutun içindeki bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamaları için İnsan Kaynaklarının Hakları, İş Güvenliği ve Sağlığı başlığı altında değerlendirilebilecek konular şunlardır:

- Dezavantajlı grupların örgütlerde istihdamının sağlanması (Jepsen, Grob, 2015:166-168; Freitas vd., 2012:152). Bu yaklaşımın amacı; çalışanların ruh ve beden sağlığını ile stres yönetimini, kişisel üretkenliklerini, yaşam kalitelerini, iş yaşam çevresi ile ilişkilendirerek çalışma kalitesini arttırmaktır (Prins ve diğerleri, 2014: 278).
- Çalışanların sağlık güvencesi, beslenme, çocuk bakımı ve yardımı, ulaşım giderleri gibi özlük haklarının temin edilmesi (Demo vd., 2012: 404-405).

Pfeffer'in çalışmasına göre, sağlık sigortasına sahip olmayan çalışanların sağlık sorunları daha sık yaşanmakta ve ölüm oranları da daha yüksek olmaktadır. Gelir eşitsizliği de insan kaynakları arasında önemli bir faktördür ve sağlık durumunu olumsuz etkileyebilir. İşten çıkarmalar da çalışanların sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca uzun çalışma saatleri, iş-yaşam dengesinin bozulmasına, stresin artmasına ve sağlık sorunlarının olumsuz etkilenmesine yol açabilir (Pfeffer, 2010: 37-38).

1.1.3.3. Kağıtsız-Dijital Süreçler

Örgütlerde çalışanın bilgilendirilmesi, sistemlerin yürütülmesi ve şeffaflığın sağlanması konularında kolaylığı sağlaması nedeniyle dijitalleşme hız kazanmıştır. Bu kapsamda örgütler

dijital uygulamalar ile buna yönelik sistemler oluşturarak, kağıt yerine dijital sistemler aracılığı ile iş ve işlemlerini yürütür olmuşlardır. Yine maliyet ve yeşil uygulamalar kapsamında dijital sistemlerin varlığı örgütler için fayda sağlamaktadır. Dijital süreçler aracılığı ile verilerin analizi kolaylaşmış ve veri kaybının önüne geçilmesi sağlanmıştır. Bu bağlamda uygulanan faaliyetler bu boyutun konuları arasında yer almaktadır.

1.1.3.4. Esneklik Uygulamaları

Belirlenen uygulamaların değişime uyum sağlaması ve insan kaynaklarını değişime yönlendirip motive edebilmesi önemlidir (Tang, 2017: 41). Çalışma saatlerinde ve ortamlarında esneklik sağlanması, kullanılan araç-gereçlerin değişen koşullar ile birlikte hızlıca güncellenmesi, süreçlerin değişen koşullara entegre edilmesi ve çalışanların bu süreçlere yönelik uyum sağlaması için uygulanan düzenlemeler bu boyutun konuları arasındadır (Zaugg, Blum ve Thom, 2001: 19).

1.1.3.5. Çevreye Duyarlılık

Çevreye duyarlılık boyutunda örgütlerin çevreci çalışan katılımı uygulamaları, düşük karbon emisyonu çalışmaları, çevreci faaliyetlerde bulunan takımlar, enerji tasarrufu uygulamaları, çevreci faydalar (taşıma ve seyahat) yaklaşımı, yeşil hedefler içeren ödüllendirme sistemleri, örgütlerin yeşil çabaya yönelik stratejik hedefleri, çevre yönetimi ile ilgili örgüt kültürünü desteklemek, çevre yönetimiyle ilgili iyileştirme önerilerini teşvik etmek ve çalışanların çevre yönetimine katılımını sağlamak için yöneticilerin teşvik edici tutumlar sergilemeleri, çevreci hareketler oluşturma, iş tanımlarında yeşil tanımlamaların yer alması, çevreye duyarlı ürünler geliştirme gibi süreçler görülmektedir. Kısaca İK fonksiyonları ile çevreye dost uygulamalar bütünleştirilmektedir (Renwick vd., 2013: 9).

Özetle, örgütlerde çevresel duyarlılığın uygulanması, insan kaynaklarında çevre bilinci oluşturularak ve kaynakların daha verimli kullanılmasıyla gereksiz tüketimi engelleyerek, ortak araç kullanımını teşvik ederek, çalışanların çevre projelerine katılımını artırarak ve ofislerin doğaya uygun şekilde düzenlenmesini teşvik ederek gerçekleştirilebilir (Çatalkaya, 2009). Dolayısıyla sürdürülebilir İKY boyutlarından çevreye duyarlılık boyutu sadece ekolojik çevre ile ilgili bir kavram olmaktan ziyade toplumsal, örgütsel ve kişisel kapsamdaki çabalar ve bunların çıktılarını da kapsamaktadır.

1.1.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırılması

Sürdürülebilir İKY, İKY perspektifinden farklılaşan bazı özelliklere sahiptir (Prins vd., 2014: 266):

- Çalışanlara (iç paydaşlara) saygı temelinde yenilenmiş bir bakış açısı (saygı): Kendini geliştirme fırsatları, demokratik iletişim, paydaşların katılımı, otonomi ve örgüte bağlılık.
- Ekolojik farkındalık ve İKY'nin benimsenmesi (açıklık): Yeşil İKY uygulamaları, adil ücret politikaları, çalışma ortamı, dezavantajlı grupların haklarının korunması.
- Uzun vadeli yaklaşım, kişisel istihdam edilebilirlik, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik (devamlılık): Yetenek yönetimi stratejileri.

Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY kavramının karşılaştırılması ise; Ehnert'in (2009) araştırması özetlenerek tablolaştırılmıştır (Ehnert, 2009: 49-50).

Tablo 2: Sürdürülebilir İKY ile Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması

	Sürdürülebilir İKY	Stratejik İKY
Araştırma problemi ve neden-sonuç hipotezi	- Genel olarak Avrupa ülkelerindeki motivasyonu yüksek ve yetenekli iş gücünün yetersizliği - Stres faktörü kaynaklı çalışan yetersizliği - Çalışanları geliştirmek yerine tüketildiğine dair hipotez - Değişen iş değerlerinin daha fazla talep eden işgücünü yarattığına dair hipotez	- Yeteneklerin bulunamaması/kıtlığı - İK'nı örgüt içinde konumlandırmanın dışsallığı, çalışan sayısını azaltma, küçülmeye gitme - Sosyal meşruluğu, etiği arttırmak - İK uygulamalarının sürdürülebilir olması gerekliliğini vurgulayan hipotez
Yaklaşımın temel amaçları	- Örgütsel amaçlar: uzun dönemli, motivasyonu yüksek, yetenekli insan kaynağının istihdamı ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamak - Çalışanlara dair amaçlar: iyi oluş hali, istihdam edilebilirlik, kişisel sorumluluk ve iş-yaşam dengesini sağlamak	- Yetenekli çalışanların uzun vadeli istihdamı, Sürdürülebilir İK Stratejisi - İK'nın devamlılığı
Analiz birimi	- Çalışanlar, sistem düzeyinde İnsan Kaynakları Yönetimi	- İşgücü; çalışanlar
Yaklaşımın öğeleri ve özellikleri	- Uzun dönemli uyum, stratejik, proaktif - Etki ve çıktı uyumlu - Katılımcı - Paydaşlarla uyumlu - Esnek - Kazan-kazan anlayışını benimseyen	- Uzun dönemli uyum, İK çevresinin dışsallığı gibi birbiriyle rekabet eden zıt kutuplu yaklaşımlar

Kaynak: Ehnert, 2009: 49-50

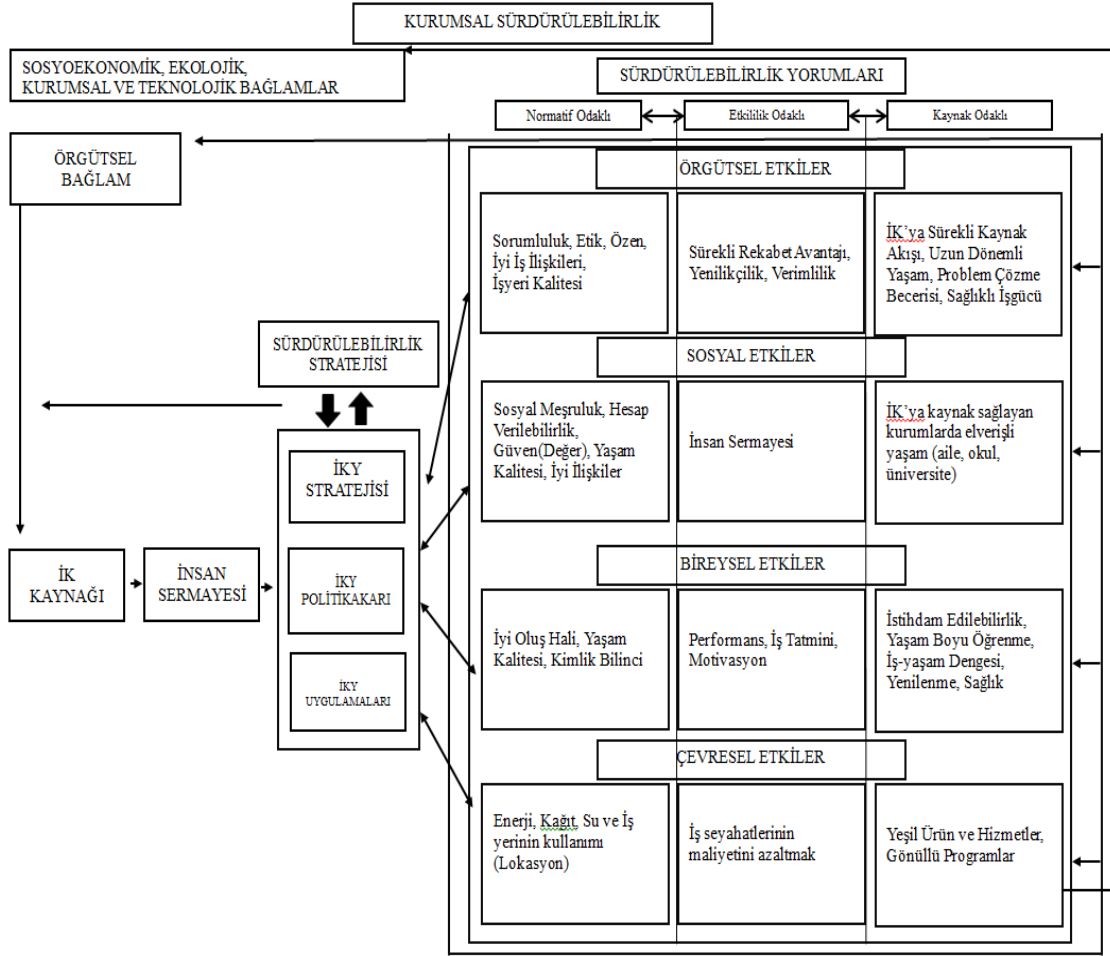
1.1.5. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Sürdürülebilir İKY'nin yeni araştırılan bir konu olması nedeniyle literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından farklı modellerin ortaya konulduğu gözlenmiştir. Bunlardan hareketle Sürdürülebilir İKY ile ilgili çıktıların Üçlü Temel Model ile benzerliklerinin olduğu görülmektedir.

Sürdürülebilir İKY ile ilgili en çok ele alınan modellerden biri Kramar'ın Sürdürülebilir İKY Modelidir. Kramar modelinde sürdürülebilir İKY etkilerini dörde ayırmıştır. Bunlar: Bireysel, örgütsel, sosyal ve ekolojik olarak adlandırılmıştır. Örgütsel etkiler, çalışanın sağlığı, personel istihdamı, işyeri kalitesi, problem çözme becerileri ve performansın ölçülmesi hususlarını

barındırır. Sosyal etkilerde, bireyler tarafından tercih edilmek ve tanınır olmak, yaşam kalitesi, çalışan ilişkilerinin kalitesi, hesap verilebilirlik konularını içerir. Bireysel etkilerde ise; çalışan motivasyonu, iş-yaşam dengesi, iş tatmini, öznel iyi oluş hali ile ilişkilidir. En son olarak ekolojik etkilerde enerji, su, kâğıt verimliliği, çeşitli enerji kaynakları kullanımı, maliyetlerin azaltılması, yeşil ürün ve hizmetler ele alınır. Kramar'ın modeli aşağıda şekil 3'te gösterilmiştir.

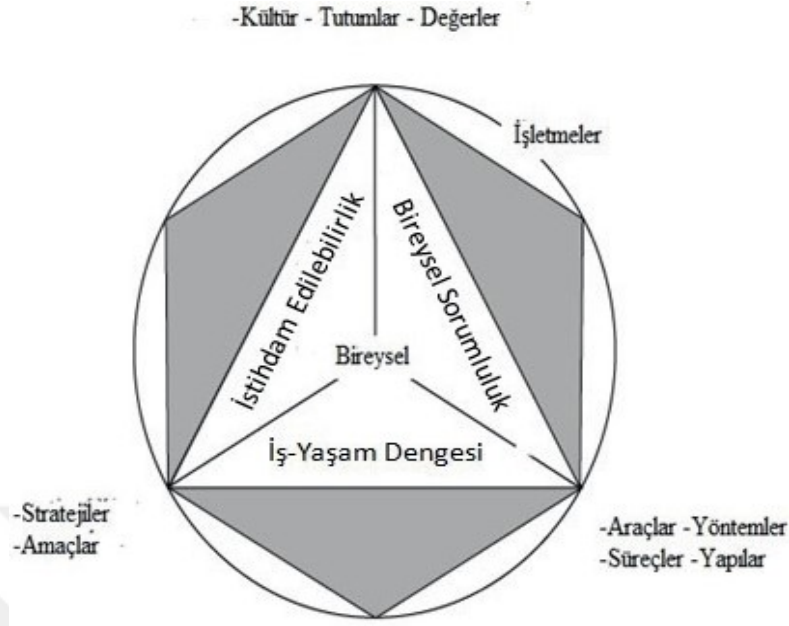
Şekil 3: Kramar'ın Sürdürülebilir İKY Modeli



Kaynak: Kramar, 2014: 1081

Sürdürülebilirlikle ilgili ilk çıkan modellerden biri Zaugg, Blum ve Thom (2001: 3-4) modeli gözükmetedir. Gerçekleştirdikleri projede belirli temel hedeflere dayalı bir model tasarlamışlardır. Söz konusu hedefler şu şekilde tanımlanmıştır: çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak, bireysel sorumluluğu teşvik etmek amacıyla katılımcı yönetim modellerini benimsemek ve dengeli bir iş-yaşam ilişkisi oluşturmak. Bu hedeflere ulaşabilmek için bireylerin ve örgütün eşit paydaşlar olarak görülmesi gerektiği belirtilmiştir.

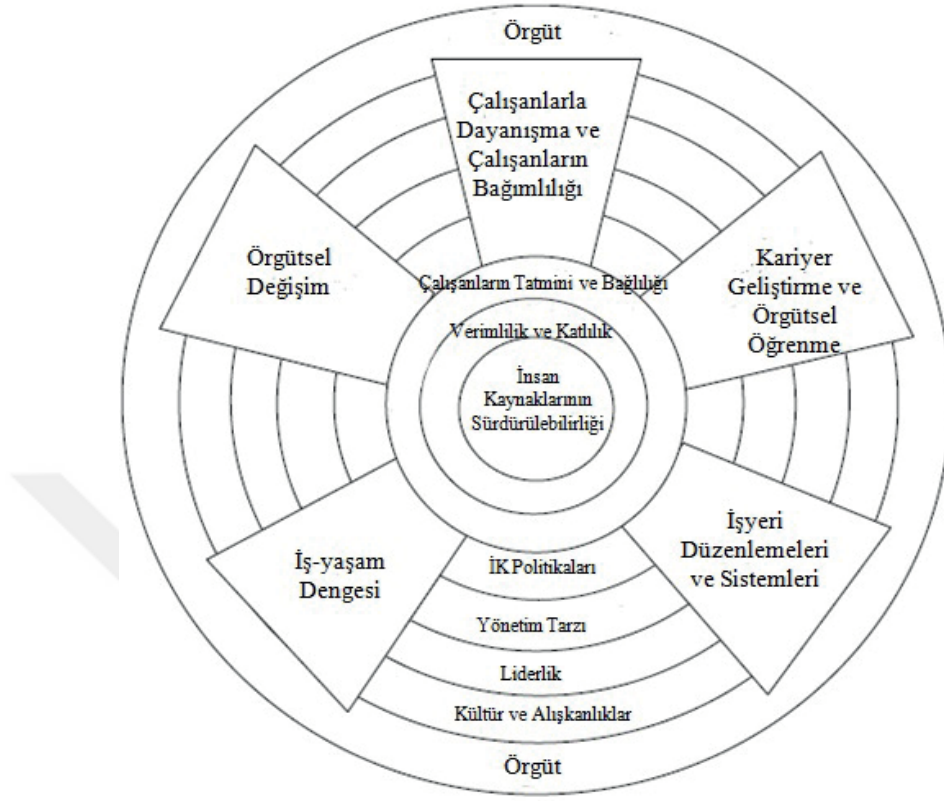
Şekil 4: Zaugg, Blum ve Thom'un Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Modeli



Kaynak: Zaugg, Blum ve Thom, 2001: 3

Gollan (2005: 25-26), geliştirdiği modelde "insan kaynaklarının sürdürülebilirliği" kavramına yer vermiştir. Modelin amacı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini etkileyen temel faktörleri, bu faktörlerin etkilerini ve ortaya çıkardığı sonuçları açıklamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinin beş ana faktörden etkilendiğini belirten Gollan, bu yaklaşımın, örgütte bireylerin sürekli eğitimine, bilgiye öğrenme yöntemleriyle sürekli yatırım yapılmasına ve çalışanların yönetime katılımının artırılması yoluyla bu bilgilerin hayata geçirilmesi ve geliştirilmesine olanak tanıdığını ifade etmiştir.

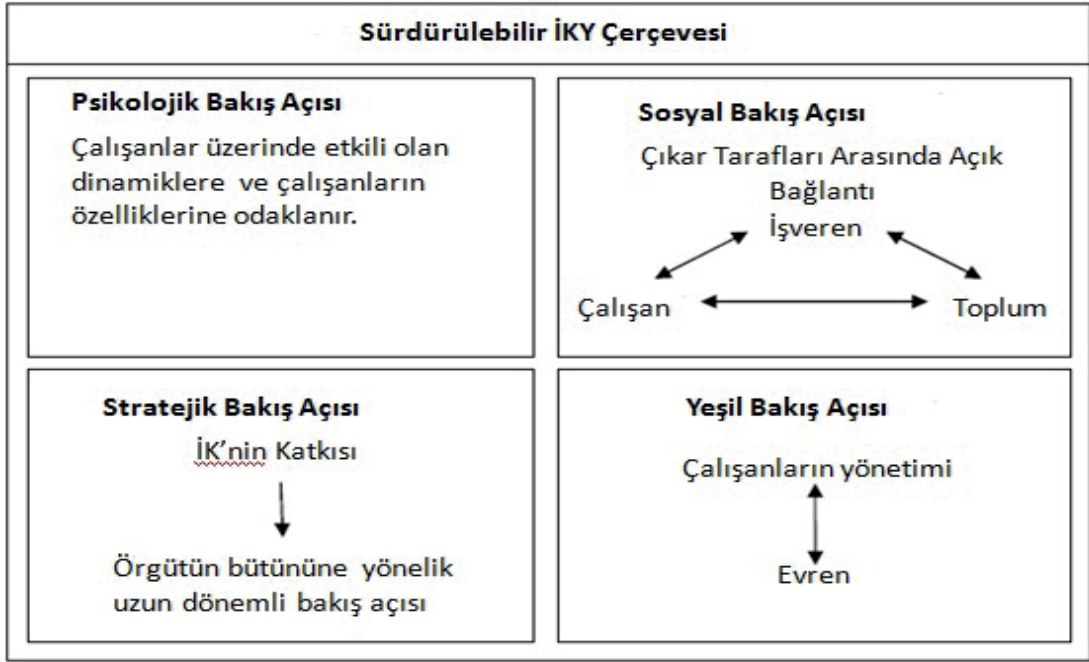
Şekil 5: Gollan'ın İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli



Kaynak: Gollan, 2005: 25

Prins'in (2011:16) Sürdürülebilir İKY Çerçevesi Modeli ise, uzun vadeli perspektifin benimsenmesi, örgütün stratejilerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ile uyumlaştırılması hususlarını dikkate almaktadır. Bu bağlamda dört boyutlu bir model önermiştir. Bu boyutlar psikolojik, sosyolojik, stratejik ve yeşil boyuttur. Aşağıdaki şekil 6'da Prins'in modeli gösterilmiştir.

Şekil 6: Prins'in Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi Modeli



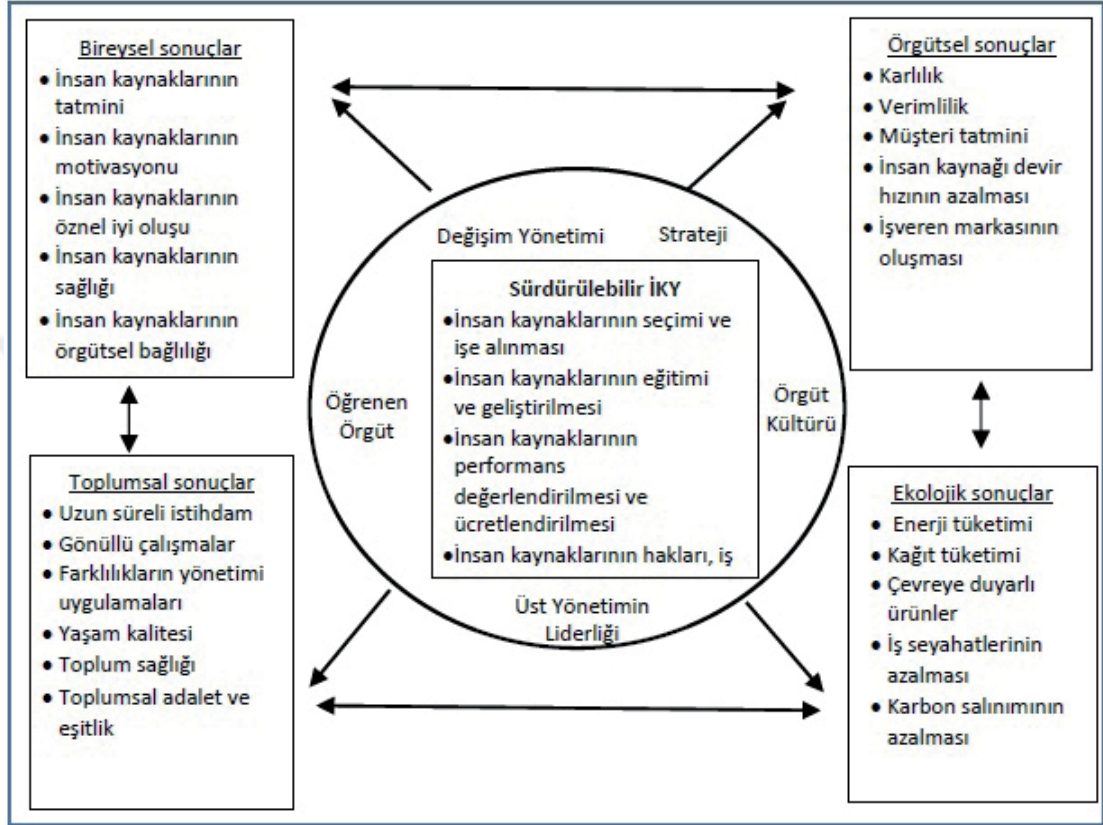
Kaynak: Rompa, 2011: 112

Bir başka model ise, Jarlström ve diğerleri (2016:7-10) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya aittir. Buna göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde uygulamalar dört ana boyutta ele alınmaktadır: adalet ve eşitlik, şeffaf insan kaynakları uygulamaları, kârlılık ve çalışanların iyi oluş halleri. Adalet ve eşitlik boyutunda, kanun ve düzenlemelere uyum sağlama, etik değerlere uygun hareket etme, farklılıkların etkin yönetimi ve yöneticilerin rol model olarak örnek davranışlar sergilemesi gibi unsurlar bulunmaktadır. Şeffaf insan kaynakları uygulamaları boyutunda, işe alım süreçleri ve kaynakların insan kaynakları arasında adil dağıtımı, kariyer planlama, çalışan katılımının teşvik edilmesi, çalışan yeterliklerinin geliştirilmesi, ödüllendirme, açık iletişim kanallarının sağlanması ve esneklikle ilgili iş uygulamaları gibi unsurlar yer almaktadır. Kârlılık boyutunda, sürdürülebilir İKY uygulamalarının ekonomik sorumluluk boyutuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynakları ve örgüt stratejilerinin uyumlaştırılması, proaktif yaklaşımlar, uzun vadeli bir perspektif benimsenmesi ve insan kaynakları yöneticilerinin işle ilgili uzmanlık bilgileri, sürdürülebilir İKY uygulamaları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalışanların iyi oluşu boyutunda, liderlik tarzının çalışanları destekleyici ve değer verici nitelikte olması, sağlıkla ilgili tüm uygulamaların sağlanması, iş-yaşam dengesinin korunması, yaşlanan iş gücünün ve çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarının dikkate alınması, çalışma ortamının koşullarının iyileştirilmesi ve motivasyonun desteklenmesi gibi unsurlar bulunmaktadır.

Esen (2018, s. 95), doktora tez çalışmasında literatürdeki çeşitli modellerden faydalanarak kavramsal bir sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modeli oluşturmuştur. Bu modelde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi makro, mezo ve mikro boyutlarda incelenmiştir. Modele

göre, Örgüt Kültürü, Örgüt Stratejisi, Üst Yönetimin Liderliği, Öğrenen Örgüt ve Değişim Yönetimi gibi temel başlıklarla uyumlu sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları yürütmeleri durumunda dört farklı boyutta olumlu çıktılar elde edilebileceği ifade edilmiştir.

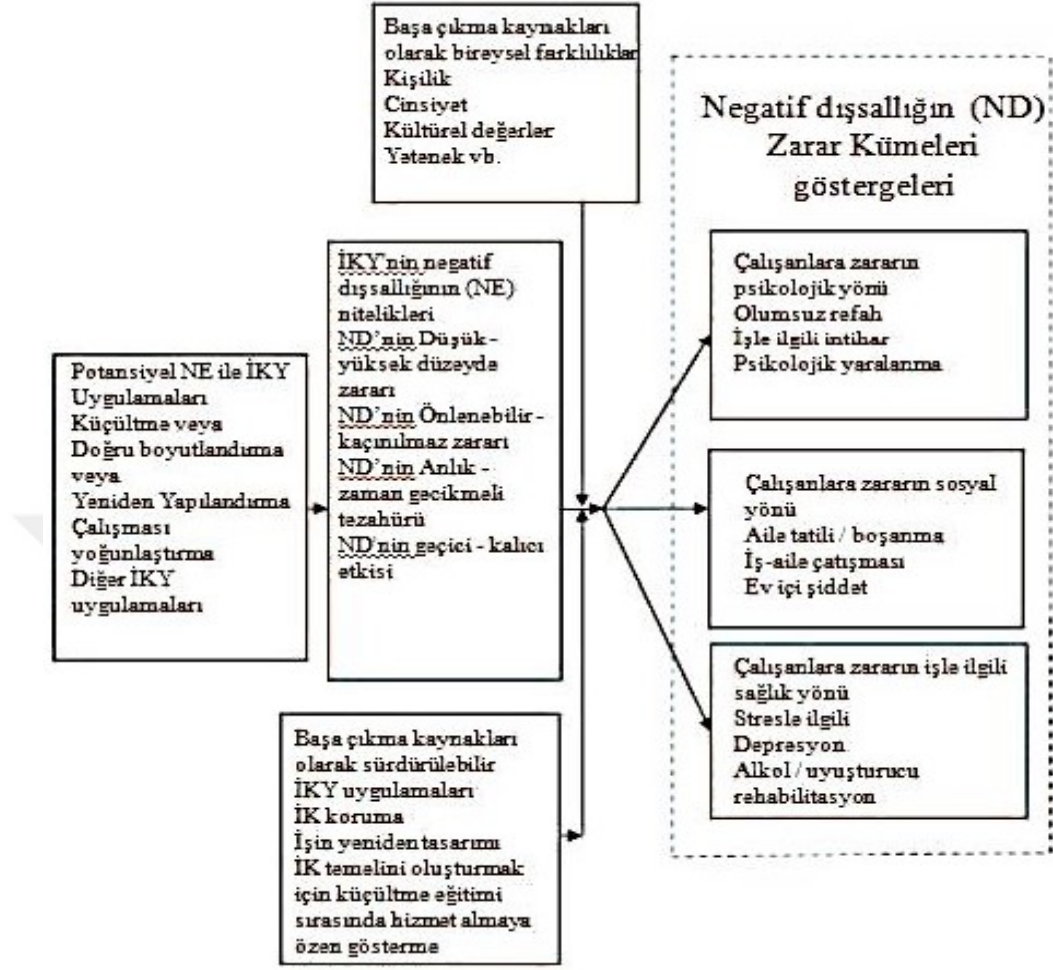
Şekil 7: Esen'in Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli



Aust ve diğerlerinin (2020: 6), dörtlü tip modeli ise insan kaynakları yönetimini dört tipolojide ele almaktadır. Tip 1 Sosyal Sorumlu İKY ekonomik ve sosyal değerlere (ekonomik değerlere vurgu yaparak) katkıda bulunmasına rağmen, Tip 2 Yeşil İKY ekonomik ve ekolojik değerlere (ekonomik değerlere vurgu yaparak) katkıda bulunur. Buna karşılık, Tip 3 Üçlü Sonuç İKY'si üçlü kârlılık değerlerine (ekonomik değerlere vurgu yaparak) ve Tip 4 Ortak Fayda İKY'si ortak fayda değerlerine (büyük sürdürülebilirlik zorluklarına çözüm bulmaya vurgu yaparak) katkıda bulunur. Bu perspektifle, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, ortak fayda hedefine yönelik araştırmaları içeren bir yapı haline gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının negatif çıktılarına dair de literatürde model bulunmaktadır. Mariappanadar (2014, s. 185-186) ise, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olumsuz etkilerine odaklandığı çalışmada, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında olumsuz dışsallıkları ele alan bir kavramsal model geliştirmiştir. Modelde, yeniden yapılandırma, iş yoğunlaştırma ve küçülme gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar ve toplum üzerinde yarattığı olumsuz dışsallıklara dikkat çekilmektedir. Model aşağıda şekil xx'de sunulmuştur.

Şekil 8: Sürdürülebilir İKY İçin Olumsuz Dışsallığın Kavramsal Bir Modeli



Kaynak: Mariappanadar, 2014: 186

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının negatif dışsallık zararları, çalışanlar ve aile üyelerinin düşük bireysel çıktıları, sosyal yaşam kalitesi ve işle ilgili sağlık düzeylerinin düşmesi gibi sonuçları kapsamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamalarının negatif dışsallık etkileri dört alt başlık altında ele alınmıştır: zarar risk seviyesi veya ciddiyeti, zararın ortaya çıkışı, zararın etkisi ve zarardan kaçınma (Mariappanadar, 2014, s. 187).

1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye

Bu kısımda öncelikle pozitif psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasında etkili olan pozitif psikoloji kavramı ve pozitif örgütsel davranış tanıtılacaktır. Sonrasında ise pozitif psikolojik sermaye kavramının tanımı, diğer sermaye türlerine göre farklılıkları, PPS boyutları ve PPS boyutlarının geliştirilmesine dair bilgiler verilecektir.

1.2.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

21. yüzyılın başlarında pozitif psikoloji kavramı ortaya çıkmış; insanı diğer canlılardan ayırt eden erdem ve özelliklerinin bilimsel olarak analiz edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Kararırmak ve Siviş, 2008: 103-104).

Seligman (1999), psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönlerine odaklandığını ve güçlü ve pozitif taraflarını geliştirmeye yönelik çaba sarf etmediğini belirtmiş ve psikoloji bulgularının insanların potansiyellerini daha iyi anlamaları için kullanılması gerektiğine dikkat çekerek "pozitif psikoloji" kavramını ortaya atmıştır (Çınar, 2011:65). Pozitif psikoloji sadece negatif tarafları düzeltmekle ilgili değil, aynı zamanda insanın doğasındaki olumlu yanlar ve davranışlarla da ilgilenir (Özkalp ve Seçgin, 2013: 402).

Pozitif psikolojinin hedefi, kişinin yaşamını, kariyerini ve ilişkilerini geliştirmek için yapabileceklerine odaklanarak, yaşamın sunmuş olduğu fırsatları fark etmesini ve bu fırsatları en verimli şekilde kullanmasını sağlamaktır (Güler, 2012: 139).

Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, F. Luthans'ın örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanındaki çalışmalarda pozitif psikolojiyi kullanmasına olanak sağlayarak yön vermiştir. Luthans; pozitif örgütsel davranışın pozitif psikoloji hareketinden etkilendiğini belirtmiş, pozitif örgütsel davranışın insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklandığını ifade etmiştir (Luthans, 2002: 698).

Pozitif psikoloji araştırmaları, F. Luthans'ın örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi çalışmalarında pozitif psikolojiyi entegre etmesine öncülük etmiştir. Luthans, pozitif örgütsel davranışın İK'nın güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanan bir yaklaşım olduğunu vurgulayarak, bu alanda yapılan araştırmaların etkisi altında kalmıştır (Luthans, 2002: 698).

1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış

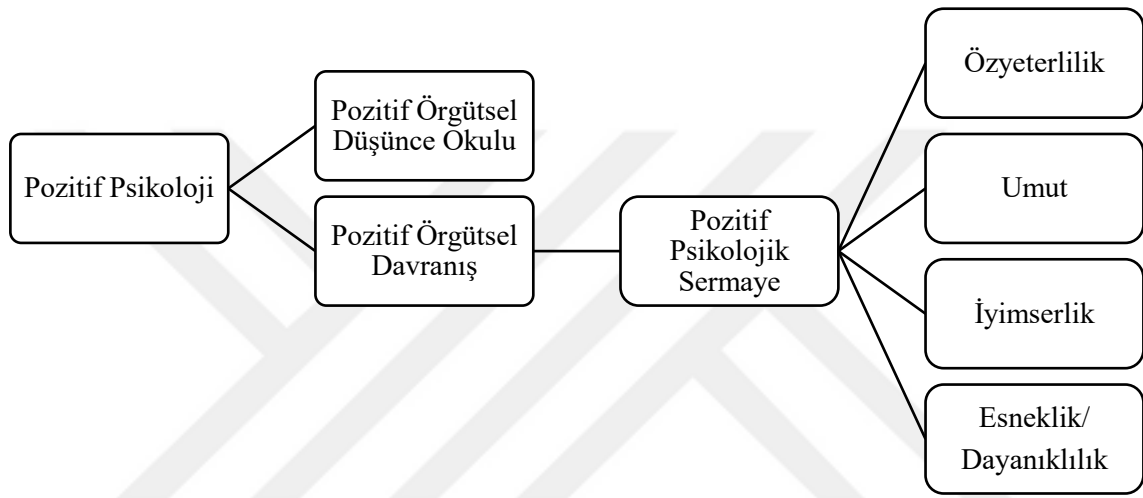
Pozitif örgütsel psikoloji, örgütlerdeki olumlu bireysel deneyimlerin (mutluluk, iyilik hali, umut, iyimserlik), olumlu bireysel özelliklerin (yaratıcılık, yetenek, cesaret) ve olumlu kurumsal yapıların (örgütler, toplumlar) araştırılmasıdır. Bu yaklaşım birbirini bütünleyen iki ana hareketi olan pozitif düşünce okulu ve pozitif örgütsel davranış beraberinde getirmiştir. (Donaldson ve Ko, 2010: 179).

Pozitif psikolojiden doğan örgütler açısından iki farklı yaklaşımın benimsendiği ve pozitif psikolojik sermaye kavramının pozitif örgütsel davranış akımı sonucunda ortaya çıktığı

görülmektedir. Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye kavramının daha iyi anlaşılması için Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış çalışmaları açıklanmalıdır.

Aşağıdaki şekilde örgütlerde iki değişik yaklaşımın benimsendiği ve pozitif psikolojik sermaye kavramının pozitif örgütsel davranış akımı sonucunda geliştiği açıkça görülmektedir. Bu çerçevede, pozitif psikolojik sermaye kavramını anlamak için Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış çalışmaları açıklanmalıdır.

Şekil 9: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi



Kaynak: Luthans vd., 2006: 45

İlk akım Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından tasarlanan "Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu"dur. Araştırmacılar, pozitif psikolojiyi kişinin ötesinde örgüt boyutunda inceler. Örgütün etkililiğini ve yaşamını sürdürebilmesi için kriz ve negatif koşullarda ortaya çıkan pozitif örgütsel özelliklere odaklanır (Güler, 2012: 140). Pozitif psikolojik sermaye araştırmalarındaki ikinci akım ise, Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından bahsedilen Pozitif Örgütsel Davranış'tır.

Luthans (2002: 701), mikro düzeydeki pozitif bakış açısıyla, örgütlerde çalışanların performanslarının yükselmesi için güçlü taraflarının ve psikolojik kapasitelerinin sabit olmadığını, geliştirilebileceğini vurgulamıştır. Pozitif örgütsel davranış, çalışanların güçsüz taraflarını değil güçlü taraflarını öne çıkarmaya yönelik çabaları vurgularken; çalışma ortamındaki uygulamalar ve proaktif yönetim gibi duruma bağlı değişkenler aracılığıyla örgüt içinde ölçülebilen, geliştirilebilen, ve performans gelişimini teşvik eden psikolojik değişkenlere dikkat eder.

Luthans (2002: 701) mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil,

geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. Pozitif örgütsel davranış, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya yönelik çalışmalara yoğunlaşırken; duruma bağlı değişkenler yani iş ortamındaki uygulamalar ve proaktif yönetim sayesinde örgüt içinde geliştirilebilen, ölçülebilen ve performans gelişimini sağlayan psikolojik değişkenlere odaklanır. Bu kapsamda pozitif örgütsel davranış örgüt performansı değerlendirilmesinin önemini ve uzun dönemde etkisini de gözler önüne serecektir. (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Bu sebeple, örgütsel değişimin amaçlandığı kuruluşlarda, değişim süreci kişiden başlatılmalıdır. Çalışan performansını geliştirmek amacıyla, kişilerin olumlu yönlerini güçlendirmeye odaklanan stratejiler oluşturulmalıdır (Çınar, 2011: 4).

Bu yüzden örgütsel değişimin hedeflendiği örgütlerde, değişim bireyden başlamalıdır. İş performansı ve çalışan arasındaki ilişkinin iyileştirilmesi için kişilerin pozitif yönlerini güçlendirmeye odaklanan stratejiler geliştirilmelidir (Çınar, 2011: 4).

İki akım karşılaştırıldığında, birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki Tablo'da gösterilmiştir.

Tablo 3: Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar

	Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu	Pozitif Örgütsel Davranış
Araştırma Konusu	Örgütsel bağlamın olumlu yönleri	Kişisel olumlu psikolojik özellikler
Analiz düzeyleri	Makro	Mikro
Araştırma yöntemi	Tümden gelim	Tümevarım
Odak noktası	Örgütsel performans	Bireysel performans
Veri toplama yöntemi	Nitel ve nicel	Nicel
Kavramlar	Fazilet, merhamet	Özyeterlilik, umut, iyimserlik, esneklik/dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye

Kaynak: Luthans vd., 2006: 10

Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu, henüz somut kanıtlarla desteklenmemiş karakteristik özelliklerin - örneğin merhamet ve erdem gibi - performansla ilişkisini araştırırken; pozitif örgütsel davranış, performansla ilişkilendirilebilen ve değişken koşullara bağlı olarak gelişebilen kavramları ele alır (Luthans vd., 2006: 10).

Pozitif örgütsel davranış pozitif ve negatif etkenleri bütünleştirerek, insan kaynaklarının geliştirilmesini ve örgütsel başarıyı yükseltilmesini amaçlamaktadır (Polatçı, 2011: 25). Bu sayede iş yerinde karşılaşılabilecek olumsuz durumların önüne geçmek için bir yöntem sunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini değerlendirmeyi, geliştirmeyi ve bu sermayeyi örgütsel çıktılara dönüştürme sürecini etkili yönetmeyi hedeflemektedir (Özer vd., 2013: 438).

1.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Son dönemlerde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayan unsurların içine, sosyal sermaye, insan sermayesi ve PPS gibi parasal olmayan faktörler dahil olmuştur (Akçay, 2011:73).

Temelini pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarından alan pozitif psikolojik sermaye, örgütlerde rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanılan insan sermayesinin yanı sıra psikolojik sermayenin de önemini arttırmaktadır. Psikolojik sermaye, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına odaklanmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarına dayanarak geliştirilmiş bir kavramdır. Bu kavram, işletmelerde rekabet avantajı elde etmek için insan sermayesi ile birlikte psikolojik sermayenin de önemini arttırmaktadır. Psikolojik sermaye, esasen kişilerin mevcut durumlarına ve gelecekteki potansiyellerine odaklanmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

Örgütlerde rekabet üstünlüğünü sağlayan sermaye türlerini kıyaslanması aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türlerinin Kıyaslaması

Sermaye Türü	Uzun dönemli mi?	Ender bulunan mı?	Kümülatif mi?	Birbirine bağlı mı?	Yenilenebilir mi?
Geleneksel Sermaye - Finansal - Yapısal/Fiziksel - Teknolojik	Hayır Evet Hayır	Hayır Hayır Hayır	Evet Evet Hayır	Hayır Olabilir Olabilir	Hayır Olabilir Hayır
İnsan Sermayesi - Açık bilgi - Örtük bilgi	Olabilir Evet	Hayır Evet	Evet Evet	Hayır Evet	Olabilir Evet
Sosyal Sermaye - İlişki ağları - Norm ve değerler - Güven	Olabilir Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Olabilir Evet Evet
Pozitif Psikolojik Sermaye - Özyeterlilik - Umut - İyimserlik - Esneklik/Dayanıklılık	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 149

Tabloda belirtilen sermaye türleri geçmişten günümüze sermaye türlerinin gelişimini göstermektedir. Örgütlerdeki sermaye değeri ilk önce finansal, fiziksel ve teknolojik olarak

değerlendirilirken gelişen koşullar ile birlikte insan sermayesinin işletmelere sağladığı katkının önemi anlaşılmıştır. İlerleyen dönemlerde bu sermaye türü sosyal sermaye olarak genişlemiş ve günümüzde pozitif psikolojik sermayenin rekabet üstünlüğü sağlamada sürdürülebilir ve yenilenebilir bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye, sosyal sermaye ve insan sermayesinden öteye geçerek, çalışanların kendi algıları ve tanımlamalarıyla ilgilidir. Bu nedenle, örgütlerin insan kaynaklarından rekabet avantajı elde edebilmek için, diğer sermaye türleriyle beraber PSS'yi etkili olarak yönetmeleri gerekmektedir. Tabloda da belirtildiği gibi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada diğer sermaye türlerine kıyasla en etkili olanı PPS'dir. Dolayısıyla bu sermaye türü, örtük bilginin örgütün varlık haline gelmesini ve sosyal ağların geliştirilerek örgütün rekabet avantajının sağlanmasını desteklerken, çalışanların olumlu psikolojik durumu ve gelişim süreciyle ilgilidir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin her ögesi uzun dönemli, nadir bulunan, birbirleriyle birleştiğinde sinerjik etkiler yaratan, ölçülebilir, yenilenebilir ve geliştirilebilir özelliklere sahiptir. Yapılan araştırmalarda PPS'nin örgüte bağlılık, performans, iş tatmini vb. iş tutumları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışanların PPS'lerinin gelişimine önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Akçay, 2011: 92).

PPS, sosyal sermaye ve beşeri sermaye kavramlarında ifade edilen unsurlardan farklı olarak, çalışanların neyi bildiği ya da kimi tanıdığı değil, kendi algıları ve tanımlamalarıyla ilişkilidir (Akçay, 2011: 40). Bu bağlamda, Luthans ve diğerleri (2004), PPS'yi "ben kimim?" sorusuna cevap arayan bir sermaye türü olarak tanımlamaktadırlar (Keser, 2013: 66).

Çınar, (2011: 7), PPS kavramını, kişinin esneklik/dayanıklılık, özyeterlilik, umut, iyimserlik gibi olumlu psikolojik yapılarla biriken motivasyonel eğilimleri olarak ifade etmektedir. Bu kavram, pozitif örgütsel davranış araştırmalarının sonucunda ortaya çıkmış olup, örgütsel alanda bireylerin güçlü yönlerini ve bu yönlerin nasıl açığa çıkarılıp geliştirilebileceğiyle ilgili bir kavramdır (Akçay, 2011: 75).

Luthans ve diğerleri (2004: 154-155), pozitif psikolojik sermayenin boyutlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Özyeterlilik/Kendine güven: Zorlu işlerde başarı için gerekli çabayı göstermede güven duymak.
- Umut: Hedeflere doğru ilerlerken kararlılık göstermek ve gerektiğinde yeni çözüm yollarına yönelebilmek.
- İyimserlik: Mevcut koşullarda ve ileride başarı için pozitif düşüncelere sahip olmak.
- Esneklik/Dayanıklılık: Zorluklarla karşılaşıldığında buna katlanabilme ve başarıya ulaşmak için azimli bir şekilde girişimlerde bulunmak.

Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar, olumsuz durumlar karşısında daha umutlu olma eğilimindedirler. Bu durum olumsuz olayların olumlu sonuçlarla gerçekleşeceğine dair daha iyimser bir bakış açısı olarak kendini göstermektedir. Ayrıca, zorluklarla başa çıkmak konusunda kendi yeteneklerine güven duyarlar ve stresli durumlarda daha dayanıklı olma eğilimindedirler (Roberts vd., 2011: 452).

Çetin ve Varoğlu (2015: 106), PPS kavramının insan kaynaklarının anlaşılması ve yönetilmesi konusunda ortaya sunduğu yeni bakış açısının, diğer yaklaşımlardan bazı temel özelliklerle farklılaştığını belirtmektedir:

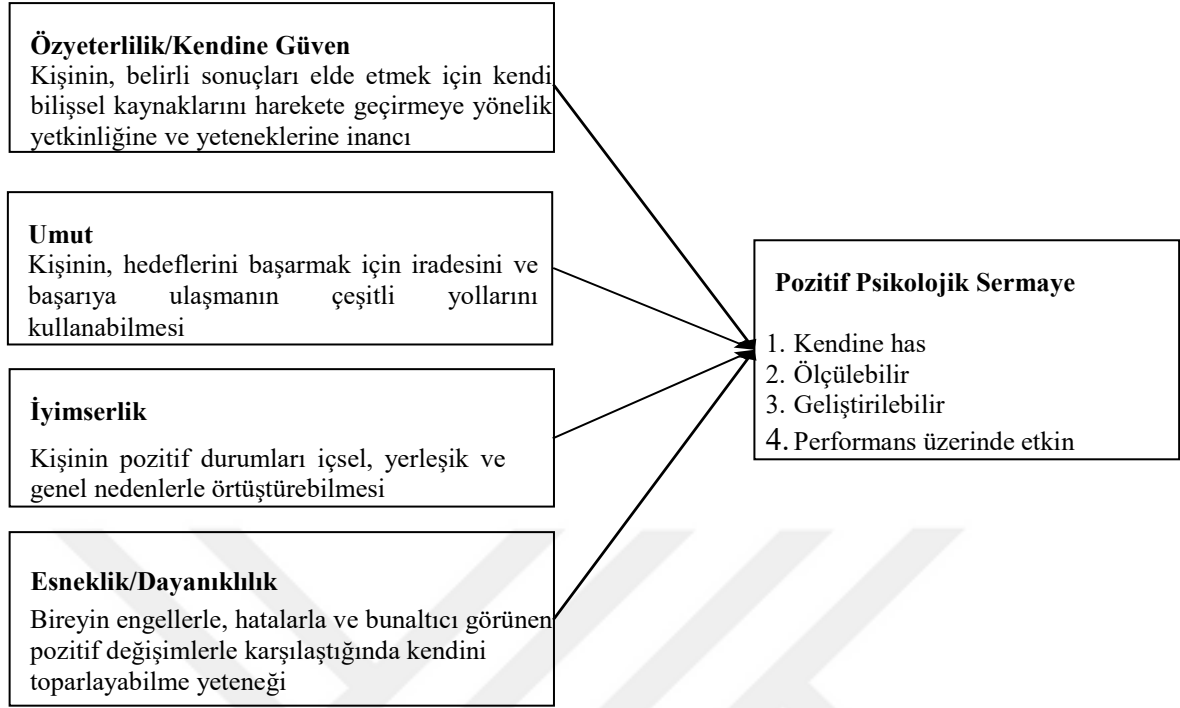
- PPS kavramı, pozitif bakış açısını benimseyen ve kişinin güçlü yönlerine dikkat çeken olumlu psikoloji paradigmasına dayanır.
- PPS, pozitif örgütsel davranışa veya bu davranışın ölçütlerine dayalı olarak koşullu psikolojik faktörleri kapsar.
- Sosyal sermaye ve insan sermayesi gibi kavramların ötesine geçerek yeni bir bakış açısı sunar.
- PPS, ekonomik ve finansal sermaye gibi geliştirilebilir ve uygulanabilir bir yapı içerirken, rekabet avantajının elde edilmesi ve korunmasında önemli bir rol oynar.

1.2.3.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye boyutları, umut, esneklik/dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik kavramlarıyla ifade edilmiştir. PPS boyutlarının; orijinal, olumlu, ölçülebilir ve geliştirilebilir özellikleri bulunmaktadır. Çalışmada Luthans ve diğerlerinin (2007:541) psikolojik sermaye ölçeğinin Türkçeye uyarlamasını yaptığı Akçay'ın psikolojik sermaye ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu boyutlardan biri olan esneklik kavramı literatür incelemesi yapıldığında dayanıklılık ve sağlamlık olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle doğru kullanımının dayanıklılık olduğuna karar verilmiş olup ölçeğin orijinalliğinin bozulmaması adına bu boyut esneklik/dayanıklılık olarak ifade edilmiştir.

Norman vd. (2010: 383)'ne göre, bireyin kişisel pozitif bir yapı olarak algılanan psikolojik sermayesi; başarmanın çeşitli yollarını bulmak için umut etme yeteneği (umut), bu hedeflere ulaşmak için kararlılıkla çaba gösterme yeteneği (dayanıklılık), kişisel yeteneklerine güvenerek yeni yöntemleri denemekten çekinmeme yeteneği (özyeterlilik) ve gelecek hakkında olumlu bir bakış açısına sahip olma yeteneği (iyimserlik) olarak ifade edilmektedir. Aşağıdaki şekil 4'te pozitif psikolojik sermaye boyutları gösterilmiştir.

Şekil 10: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları



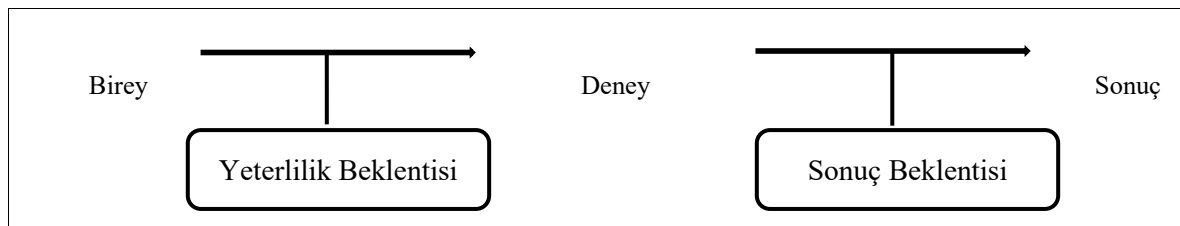
Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 152

1.2.3.1.1. Özyeterlilik/Kendine Güven

Özyeterlilik; kişinin motivasyonunu, işine sahip çıkmasını ve bilişsel yeteneklerini, yaşamındaki durumları kontrol altına alacak biçimde düzenlemesini ve başa çıkmasını, hayatında karşılaştığı zorlukları aşabileceğine ilişkin kendi güven ve inancını vurgulamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Bandura'ya (1977: 193) göre, özyeterlilik kişinin eğitim, yetenek ve deneyimlerine dayanarak kendine güven duyması ve bu güvene dayalı olarak çaba sarf etmesidir. Bandura, kişiyi hedefe ulaştıracak iki tür beklenti olduğunu vurgulamıştır: özyeterlilik ve sonuç beklentisi.

Şekil 11: Yeterlilik ve Sonuç Beklentisi Farkının Şematik Gösterimi



Kaynak: Bandura, 1977: 193

Şekildeki yeterlilik beklentisi, özyeterlilik kavramı olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik beklentisi, kişinin hedeflerine ulaşmak için gerekli eylemi başarıyla gerçekleştirebileceğine dair inancı ifade eder. Bu bağlamda, yeterlilik beklentisi ve sonuç beklentisi farklı kavramlar olarak açıklanır. Kişinin yeterlilik beklentisi zayıf ise, sonuç beklentisi davranışlarına tesir etmez.

Kişinin özyeterlilik düzeyi; davranışlarına, kararlarına ve deneyimlerine etki etmektedir. Mesela; performansı ve özyeterlilikleri hakkında kuşkusu olan kişiler, savaştan kaçınma eğilimi göstermekte ve herhangi bir zorlukla karşı karşıya kaldıklarında hareketlerini sonlandırma davranışı sergilemektedir. Özyeterlilik inancı, bilişsel ve duygusal tutumları etkileyerek, performansta değişiklik yaratabilmektedir (Caprara ve Cervone, 2003: 67).

Yüksek özyeterlilik seviyesine sahip kişiler, kendilerine güven duyan bir yapıya sahip olmalarıyla dikkat çekerler ve azim gerektiren hedefler belirlerler. Ayrıca, karmaşık görevlerle başa çıkmak için üstün stratejiler geliştirebilirler (Caprara ve Cervone, 2003: 67). Yüksek özyeterliliğe sahip olan kişilerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: (Luthans vd., 2007b; Kutanis ve Oruç, 2014):

- Yüksek ve kolay olmayan hedef belirleme yetenekleri
- Sıkıntılı durumlara karşı sabırlı ve istekli bir şekilde başa çıkabilme becerileri
- Kendi iç motivasyonlarıyla hareket edebilme yetkinlikleri
- Hedeflere ulaşmak için çaba gösterme alışkanlıkları
- Zorluklar karşısında dayanıklı olmaları

1.2.3.1.2. Umut

PPS boyutlarından umut, olumsuz dönemler ve zorlayıcı koşullar altında dahi bireyin gelecekte olumlu ve istenilen yönde gelişecek olduğuna dair hisleri, düşünceleri ve beklentileri olmasını ifade etmektedir (Biçkes vd., 2014: 102).

Yüksek umut seviyesine sahip çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için farklı çözüm yolları arayışında olma eğilimindedirler. Bu kapsamda umut kavramının iki özelliği bulunmaktadır. Bir tanesi hedefi elde etmek için güçlü olma isteği, diğeri ise hedefe ulaşabilmek için farklı seçenekler bulabilme kabiliyetidir (Erkmen ve Esen, 2013: 24). Snyder'ın araştırması, yüksek umut seviyesine sahip kişilerin, sahip oldukları güvenleri sayesinde yüksek bir başarıya ulaştıklarını ve istikrarlı planlar geliştirdiklerini göstermektedir. Ayrıca, yüksek umut düzeyine sahip olan kişilerin, ana planlarının işe yaramaması durumunda proaktif bir şekilde farklı çözüm seçeneklerine yöneldikleri tespit edilmiştir (Çetin ve Basım, 2011: 107).

Umudun kişide sürekli bir özellik olduğu varsayımı öne sürülmüş olsa da son dönemde yapılan araştırmalar, bu gelişimin sürekli olmadığını ve duruma bağlı olarak değiştiğini

göstermektedir. Özellikle çalışma ortamında umudun teşvik edilmesi için, çalışanları motive eden ve umutlandıran şartların oluşturulması ve hedeflerin erişilebilir olması önemli hale gelmektedir (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013: 303-304).

Çalışmalar göstermektedir ki yüksek umut düzeyi, çalışanların stresini azaltmakta ve iyi oluş hallerini arttırmaktadır. Bu kapsamda hızlı değişen koşullarda özellikle örgütler açısından düşünüldüğünde, umut boyutu insan kaynaklarının etkin bir şekilde hedefe yönlendirilmesinde ve örgütün rekabet avantajı sağlamasında önemli bir faktör olarak gözükmektedir.

1.2.3.1.3. İyimserlik

Psikoloji bilimi; iyimserliği, olumlu beklentilerin sonucunda ortaya çıkan bilişsel tipik özellikler olarak tanımlamaktadır (Battal, 2013: 5).

Harms ve Luthans'a (2012: 590) göre ise iyimserlik, gelecekteki olaylara olumlu bir bakış açısına sahip olma ve bu olaylara olumlu nitelikler atfetme düşüncesidir. İyimser kişiler, hayatlarında meydana gelen pozitif durumların sebeplerini güç ve iradelerinde bulur ve bu olumlu olayların gelecekte de süreceğine inanırlar. Bu bağlamda, iyimser kişiler gelecekte kaygı duymama eğilimindedirler. Örneğin; yöneticilerinden pozitif eleştiriler alan kişiler, bunun nedenini kendi iş ahlaklarına bağlarlar ve bu olumlu düşüncüyü hayatlarına dahil ederek, yaşamlarındaki karşılaştıkları durumlar ve sorumluluklarında üstesinden geleceklerine inanırlar (Luthans vd., 2006: 88).

İyimserliğin iş hayatına dair değerlendirmesinde, yüksek verimlilik, azalan devamsızlık oranı ve yüksek performans gibi önem arz eden kavramlarla arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006: 261).

1.2.3.1.4. Esneklik/Dayanıklılık

Esneklik, kişinin çeşitli zorluklarla karşılaştığında nasıl başa çıkacağına dair yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Bu yetenek, kişinin ortamındaki değişikliklere ve kestirilemeyen durumlara yönelik uyum sağlama ve başarı elde etme becerisini içerir. Esneklik, hassas ve komplike bir süreç olarak öğrenilir ve zamanla geliştirilir (Özkalp, 2009: 495).

Daha tepkisel bir özellik gösteren dayanıklılık/esneklik boyutu, PPS boyutları arasında, kişinin belirli riskler ve olumsuz koşullar altında olumlu bir şekilde tepki verme yeteneğini yansıtan bir özellik olarak nitelendirilir (Masten ve Reed, 2002: 75).

Örgütlerde esneklikle ilişkili araştırmalar, esneklik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Özellikle hızlı değişiklik gösteren iş yaşamı koşullarında,

esneklik düzeyi yüksek olan kişilerin performanslarının artabileceği gözlemlenmektedir. Bu kişiler, değişime kolaylıkla uyum sağlayabilir, sorunlarla aktif olarak başa çıkabilirler (Çetin ve Basım, 2012: 126). Esnekliğin daha çok zorlayıcı durumlarda kendini gösterdiği ve etkisinin belirgin olduğu düşünüldüğünden, çalışma koşullarındaki stresli süreçlerde esnek bireylerin olumsuz şartlarla daha etkili bir şekilde mücadele edeceği savunulmaktadır (Luthans, 2002a: 61).

Çalışma hayatında esneklik düzeyinin yükselmesi için (Çınar, 2011: 25);

- İş ortamında profesyonel ağlarının sağlanması,
- Pozitif düşüncelerin teşvik edilmesi ve devamlılığının sağlanması,
- Çalışanlarda duygusal zeka farkındalığının artırılması ve geliştirilmesi,
- İş- yaşam dengesinin korunması,
- Deneyimlerden öğrenme ve bu bilgiyi uygulama yeteneğinin geliştirilmesi önemlidir.

Esneklik kavramının iş hayatında uygulanmasının temel amacı, yöneticilerin, çalışanların ve örgütlerin mevcut potansiyelini en iyi şekilde kullanabilmesidir (Luthans vd., 2006: 112).

1.2.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutlarının Örgütlerde Geliştirilmesi

PPS boyutlarının değerlendirilebilir ve arttırılabilir olması PPS'nin yönetilebilir olduğuna işaret etmektedir (Güler, 2012: 153). PPS boyutlarının geliştirilip yönetilmesi açısından birtakım stratejiler belirlenmiş olup aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5: PPS Boyutlarının Örgütlerde Geliştirilmesi Açısından Belirlenen Stratejiler

Özyeterlilik/Kendine Güven	Başarı tecrübesi Kavrama deneyimi/rol model etkisi Toplumsal ikna Pozitif geri bildirim Zihinsel ve bedensel uyarılma
Umut	Hedef tespit etme – ikincil hedefleri tespit etme İşbirlikçi çabalar Yöneticilerin çalışanlara güven vermesi Tedbirli olma Öngörülemez durumlar karşısında planlama Psikolojik hazırlık Yeni hedefler tayin etme
İyimserlik	Eski durumlara karşı anlayış Ödüllendirme İlerisi için fırsatlar oluşturma
Esneklik/Dayanıklılık	Değer odaklı stratejiler Risk odaklı stratejiler Süreç odaklı stratejiler

Kaynak: Luthan vd., 2004: 154

Luthans ve diğerleri, günümüzün dinamik iş ortamında, yöneticilerin örgütleri etkili bir şekilde yönetmek için psikolojik sermayeyi anlama ve etkilerini göz önünde bulundurma ihtiyacı

olduğunu belirterek Bu bağlamda psikolojik sermaye unsurlarının değiştirilebilir, geliştirilebilir ve kısa süreli eğitimlerle yönetilebilir olduğunu öne sürmektedirler. (Luthans vd. 2007a: 6; 2007b: 545; 2008: 210).

PPS boyutlarının geliştirilebilmesi için aşağıdaki görüşler öne sürülmüştür (Akmaz Bıyıklı, 2017: 31-32).

1.2.3.2.1. Özyeterlilik Boyutunun Geliştirilmesi

Kişilerin özyeterlilik geliştirme yollarından birisi başarı tecrübesi olarak açıklanmıştır. Bu nedenle, kişilerin özyeterlilik düzeylerini artırmak için zorlayıcı ancak ulaşılabilir, net ve spesifik hedeflere odaklanmaları önemlidir. Özyeterliliğin geliştirilmesindeki için bir başka yöntem ise kavrama deneyimi yani gözlemdir. Başarı örneklerinin sistemli bir şekilde incelenmesi düşünülmektedir, zira bu yaklaşım bir model olarak kabul edilebilir. Bireyin kendini zorlayıcı bir psikolojik durumda olduğunu düşünmesi, öz-yeterlilik algısının gelişimine olumlu katkıda bulunabilir. Bununla birlikte, olumlu geri bildirim ve toplumsal iknanın, bireyin özyeterliliğinin gelişimine katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir.

1.2.3.2.2. Umut Boyutunun Geliştirilmesi

Kişilerin hedeflerini açık olacak biçimde belirleyip, bu hedefleri ikincil hedeflere ayırarak sürece devam etmeleri, umut seviyesini artırmaya dönük bir strateji olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin ayrıca çalışanların güven duygusunu güçlendirmesi ve onlara güvendiğini belirterek yetki ve sorumluluk vermesi, çalışanların hedeflerine ulaşma konusundaki istekliliğini artırabilir. Bununla birlikte, çalışanlar öngörülemeyen durumların çözümünde veya ani gelişen koşullarla karşılaştıklarında yeni amaçlar tespit etme amacıyla birbirlerinden destek olarak motive edilmelidir.

1.2.3.2.3. İyimserlik Boyutunun Geliştirilmesi

Kişinin iyimserlik boyutunun artırılabilmesi için; eski dönemlerdeki başarısızlıklarını tecrübe olarak görmesi ve kabul etmesi, bu konuda birtakım çıkarımlar yapması, hayatının olumlu kısımlarından memnuniyet duyması ve belirsizlikler karşısındaki büyüme fırsatları yakalayarak kendini geliştirmesi gerekmektedir.

1.2.3.2.4. Esneklik/Dayanıklılık Boyutunun Geliştirilmesi

Dayanıklılık/Esneklik boyutunun artırılabilmesi için, istenmeyen neticelerin ihtimal riskini düşürmeye, kişilerin insanî, toplumsal ve psikolojik sermayelerini güçlendirmek ve öngörülemeyen koşullarla başa çıkabilme yeteneğini ortaya çıkarmaya yönelik uyum stratejilerine odaklanılmalıdır.

1.3.Örgütsel Adalet

Bu kısımda örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet hakkında yapılmış çalışmalar ve örgütsel adaletin boyutlarına yer verilecektir.

1.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, hak kavramı ile beraber ele alınmakta ve gücü elinde tutan tarafların, bireylerin hakkını gözetmeleri gerektiğine dair örneklerden bahsedilmektedir (Halis ve Akova, 2008: 457). Saunders ve Thornhill (2003: 360)'e göre adalet, çalışanların güven ve güvenilme ile ilişkili duygularını kapsayan bir durum olarak adlandırılmıştır.

Yönetim alanındaki çalışmalar gözden geçirildiğinde adaletin, Sokrates, Aristo, Plato, Rawls ve Nozick gibi düşünürler tarafından üzerinde durulan, insan haklarının öneminin hayatı daha iyi kılmak adına önemli bir kavram olduğu belirtilmektedir (Yavuz, 2010: 303; Colquitt vd., 2001: 425; Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Bireyler, yaşadıkları çevredeki olayların adalet düzeyini sürekli olarak değerlendirir ve karşılaştıkları haksızlıklara çeşitli şekillerde tepki gösterirler. Özellikle iş yerlerinde, adalet algısının en yoğun olarak değerlendirildiği görülmektedir. Çalışma hayatında, personel alımı, performans değerlendirmesi, ödüllendirme, ücretlendirme, yetki dağılımı, görevlendirme, eğitim fırsatları, iş araçlarına erişim, görevde yükselme ve işten çıkarma gibi birçok süreç, çalışanların adalet algısını etkilenmektedir. Bu algılar, maaşların adil olup olmadığı, yöneticilerin adil bir tutum sergileyip sergilemediği veya ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı gibi konular üzerinden şekillenmekte ve çalışanların organizasyonlarına karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirmesine sebep olmaktadır (İçerli, 2010: 68; Çöp, 2008: 1; Irak, 2004: 26; Ambrose 2002: 805).

Modern örgüt teorisinde 1980'lerden itibaren önem kazanan örgütsel adalet kavramı, ilk defa Greenberg (1990: 426) tarafından tanımlanmıştır. Ancak, örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar aslında çok daha öncesine, 1949 yılında Stouffer tarafından "Görelî Yoksunluk", 1961 yılında Homans tarafından "Dağıtım Adaleti/Sosyal Mübadele Teorisi" ve 1965 yılında Adams tarafından "Eşitlik Teorisi" adları altında gerçekleştirilmiştir (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet kavramı, ekonomik kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasının yanında, yönetim politikalarının da adil olmasını kapsar ve kişiler arası ilişkilerin ayırım yapmaksızın geliştirilmesini, çalışanların bireysel ve kültürel değerlerine duyulan saygıyı içermektedir (Cremer, 2005). Beugre (1998: 11) adaletin sosyal bir olgu olarak her ortamda var olabilmesi, organizasyonların en değerli varlıklarının çalışanlar olması ve çalışanlar örgütlerinden saygı ve

içtenlik beklemesi nedeniyle örgütsel adaletin önemini vurgulamaktadır. Çalışanlar, örgüte katkıları ile karşılığında elde ettiklerini karşılaştırarak adalet algısını ortaya koymaktadırlar. Bu algıda maddi çıkarlar önceliklidir ancak maddi çıkar tek başına yeterli değildir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması da adalet algısının gelişmesine katkı sunmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:85). Adalet algısı ayrıca, bir bireyin iş yerindeki görevlerini yerine getirme biçimini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Cropanzan, Bowen ve Gilliland, 2007: 36). Bu çerçevede, örgütsel adalet algısı örgüte bağlılık, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma gibi bir dizi sonucu tetiklemektedir (Özmen vd., 2007: 20).

Filho (2000: 9) tarafından yapılan sürdürülebilirlik tanımı, sosyal adaletin önemine işaret ederek, insan kaynakları yönetiminde örgütsel adaletin gözetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş yaşamındaki koşullar, çalışanların öznel iyi oluşlarını önemli ölçüde etkileyebileceği için, bu da psikolojik sermaye üzerindeki etkilerinin bir parametresi olarak kabul edilmektedir (Cavagnaro ve Curiel, 2012: 47). Örgütlerdeki adaletsizlik algısı, çalışanlar arasında olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Beugre, 1998: 1092; Bernardin ve Cooke, 1993: 1098). Özellikle yöneticilerin terfi ve görev dağılımındaki yanlı tutumları, performans değerlendirme süreçlerindeki adaletsizlikler, açık ve dürüst iletişimin eksikliği ve yetersiz ödüllendirme, çalışanların örgütsel adalet algısının zarar görmesine yol açmaktadır (Gürgen vd., 2003: 71; İçerli, 2010: 70).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılmış birtakım çalışmalar ve sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	Araştırmacılar, altı farklı özel sektör firmasında 121 çalışanı kapsayan bir anket çalışması gerçekleştirerek elde ettikleri bulgulara göre, - açık liderlik davranışları ile örgütsel sessizliğin, örgütsel adalet algısının bir boyutu olan etkileşim adaleti arasında negatif ve zayıf bir ilişki olduğunu - açık liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet uygulamalarının artmasıyla birlikte çalışanların sessizliği tercih etme ihtimalinin düştüğünü belirtmişlerdir.
Gerome	2008	Araştırmada çalışanların adalet algıları üzerinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin boyutlarını değerlendiren yazar; - dönüştürücü liderlik boyutlarının örgütün genel performansını artırdığını tespit etmiş, -dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki etkinin zayıf olduğunu ortaya koymuştur.
Gefen	2008	Yazarlar, bilgi teknolojileri alanında gerçekleştirilen bir çalışmayla, liderlik ile adalet arasındaki ilişkiyi değerlendirirken, özellikle çalışanların pasif katılımlarını teşvik etmek amacıyla etkileşim adaletinin önemine vurgu yapmışlardır. Araştırma sonucunda; - etkileşim adaleti algısının güçlendirilmesinin, daha önce pasif davranışlar sergileyen çalışanların katılımını ve verimliliğini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.
Luria ve Yagil	2008	Araştırmacılar, restoran sektöründe çalışanlar ve müşteriler üzerinde yürütülen çalışmayla, müşteri memnuniyeti, etik iklim ve işlem adaleti arasındaki dinamikleri incelemişlerdir. Bu çalışmada 171 çalışan ve 103 müşteri incelenmiş ve bulgular; - etik iklimin, hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur, - etik iklim ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide, hizmet kalitesinin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir, - etik iklim ile işlem adaleti algısı arasında kuvvetli bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 6: Devamı

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Tangirala ve Ramanujam	2008	Araştırmacılar, 606 hemşireyi kapsayan çalışmalarında, örgütsel bağlılık ve ekip ile özdeşleşmenin çalışanların sessizliği üzerine etkisinde işlem adaleti algısının düzenleyici olarak işlev gördüğünü keşfetmişlerdir.
Özmen, Arbak ve Özer	2007	Araştırmacılar, örgütsel adalet algıları ile değerler arasındaki ilişkiyi derinlemesine analiz ederken, adaletin öznel değerlendirmesinin, adalet algılarını nasıl etkileyebileceğini araştırmışlardır; bu bağlamda: - İşlem adaleti algısında bir farklılaşma bulunamasa da, dağıtım ve etkileşimsel adalet algılarının, adaletin kişisel olarak atfedilen önemine göre değiştiğini bulmuşlardır, - Kişilerin adalet algılarına attettikleri değer arttıkça, adalet algılarının daha olumsuz hale geldiğini saptamışlardır.
Erdoğan, Liden ve Kraimer	2006	Araştırmacılar, Türkiye'deki 516 öğretmeni kapsayan çalışmalarında, lider-üye değişiminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün nasıl bir düzenleyici rol oynadığını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; - "diğerlerine saygı" olarak tanımlanan örgüt kültürü boyutunun, etkileşim adaleti ve lider-üye değişimi arasındaki ilişkide önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. - Bunun yanı sıra, takım oryantasyonu olan başka bir örgüt kültürü boyutunun ise bu ilişkiyi zayıflatığı tespit edilmiştir.
Gürpınar	2006	Araştırmacı, 65 çalışanı kapsayan çalışmasıyla, örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılık, lider-üye değişimi ve işten ayrılma düşünceleri arasındaki dinamikleri değerlendirmiştir. Bulgular şunları ortaya koymuştur: - Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır, - Aynı zamanda, örgütsel adalet algıları ile lider-üye değişimi arasında da pozitif ve anlamlı bir bağlantı tespit edilmiştir. - Araştırmanın dikkat çekici bir bulgusu, lider-üye değişimi ilişkisindeki varyansın %57'sinin dağıtım adaleti ile açıklanabilmesidir.
Eberlin	2005	Araştırmacı, 282 hemşireyi kapsayan çalışmasında, çalışanların eğitim programlarına katılım motivasyonunu etkileyen faktörler olarak lider-üye etkileşimini ve örgütsel adalet algısının rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; - eğitim programlarına katılım motivasyonu ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve önemli bir bağlantı bulunmuştur.
Thompson	2004	Araştırmacı, çalışmasında liderlik davranışlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini incelemiş ve bu iki faktör arasında önemli bir bağ olduğunu tespit etmiştir. Bu çerçevede, liderlik davranışlarının örgütsel adalet algılarına anlamlı bir şekilde etki ettiği sonucuna varılmıştır.
Kang	2004	Araştırmacı, 282 hemşireyi kapsayan çalışmasında, eğitim etkinliklerine katılım isteğini tahmin etmede lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algılarının rolünü incelemiştir. Sonuç olarak; - eğitim etkinliklerine katılma isteği ile lider-üye arasındaki etkileşim ve örgütsel adalet algısı arasında güçlü ve olumlu bir bağlantı tespit edilmiştir.
Tatum, Eberlin, Kottraba ve Braderry	2003	Araştırmacılar tarafından yapılan çalışma, dönüştürücü liderlik yaklaşımının benimsendiği kurumlarda örgütsel adalet algısının daha güçlü olduğunu, buna karşın etkileşimli liderlik stili uygulanan kurumlarda adalet algısının daha zayıf olduğunu ortaya koymuştur.
Ertürk	2003	Yazar, inşaat sektöründe 464 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırma ile örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel kimlik algısına etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; - kişisel başarıların iletişimi, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının örgütsel kimlik algısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. - Ancak, görevle ilgili iletişim ve işlem adaleti algısının örgütsel kimlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi tespit edilmemiştir.
Colquitt, Noe ve Jackson	2002	Araştırmacılar, üretim sektöründeki bir firmada yürüttükleri çalışma ile işlem adaleti ikliminin başlangıç noktalarını ve etkilerini incelediklerinde; - işlem adalet ikliminin algılanma seviyesinin, takım performansı ve takım üyeliğinden ayrılma olasılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu keşfetmişlerdir. - bir takımın büyüklüğü ve takım olarak birlikte hareket etme kabiliyetinin, işlem adaleti ikliminin temel belirleyicileri arasında yer aldığını tespit etmişlerdir.
Erdoğan	2002	Araştırmacı çalışmasında, lider-üye değişimi etkileşimi ve adalet algısının yanı sıra örgüt kültürü, örgütsel destek algısı ve etki yönetimi parametreleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Sunulan detaylı model, bu değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl modellediğini göstermektedir.

Tablo 6: Devamı

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Pillai, Schriesheim ve Willams	1999	Araştırmacılar, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilleri ile örgütsel adalet, güven, memnuniyet, bağlılık ve vatandaşlık davranışları arasındaki bağlantıları açıklamak için bir çerçeve oluşturmayı amaçlamışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanarak bu modeli değerlendiren araştırmacılar, 192 ve 155 yöneticiden oluşan iki ayrı örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarda şu bulgulara ulaşmışlardır: - Dönüştürücü liderliğin, işlem adaleti ve güven yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı etkisinin her iki örnekleme de mevcut olduğu görülmüştür, - Etkileşimci liderliğin dağıtım adaleti üzerinde, dönüştürücü liderliğin ise işlem adaleti üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir, - İşlem adaleti ile güven arasında güçlü bir ilişki bulunurken, dağıtım adaleti ve güven arasında bir ilişki bulunmamıştır.
Farh, Podsakoff ve Organ	1999	Araştırmacılar, Tayvan telekomünikasyon sektöründe çalışan 195 birey üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmayla, -liderlik adaletinin ve iş tanımlarının niteliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır.
Niehoff ve Moorman	1993	Araştırmacılar, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile kişisel yansıtma davranışları arasındaki bağlantıyı incelerken, adaletin bu ilişkide nasıl bir aracı rolü üstlendiğini keşfetmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda; - Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilen hipoteze göre, çalışanların kendilerini ifade etme yöntemlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. - Ancak, adalet algısının bu ilişkide aracı bir rol oynaması durumunda, etkinin pozitif yönde olduğu gözlemlenmiştir.

Kaynak: İyigün, 2012: 52-54

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, özellikle örgütsel adaletin karar süreçlerinde çalışanının adalet algısına dair önemini vurgulamaktadır (Önderoğlu, 2010: 1). Bu kapsamda örgütsel adaletin etkilerini ortaya koyan çalışmalardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

- Adalet duygusunun hâkim olduğu ve çalışanların bunu pozitif şekilde algıladıkları örgütlerde, çalışanlar arasında ve örgütle daha uyumlu bir işbirliği gelişir. Bu tür örgütlerde iş bölümü ve görev paylaşımı da artış gösterir. Öte yandan, adaletsizlik algısının yüksek olduğu örgütlerde ise bilgi gizleme, tepkisizleşme ve sessizlik gibi olumsuz davranışlara daha sık rastlanır (Kelebek, 2016: 4-5).
- Örgütsel adaletin temel amacı, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır (Halis ve Akova, 2008: 472). Eğer bu ihtiyaçlar karşılanmazsa, çalışanlar negatif davranışlar gösterebilir ve iş arkadaşlarını etkileyebilir.
- Yıldırım (2007: 32) adalet algısının çalışanlar açısından büyük bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtir; adil bir muamele görmediklerinde çalışanlar, işverene ve yöneticilere karşı negatif bir tutum takınabilir, motivasyonları düşebilir, iş performansları azalabilir, işi yavaşlatma davranışları görülebilir ve işten ayrılma niyeti ihtimalleri yükselebilir. Adaletin sağlanmadığı bir örgüt ortamında, memnuniyetsiz çalışanlar diğerlerini de olumsuz etkileyerek genel bir huzursuzluk ortamı yaratır ve örgütün ilerlemesini engelleyebilir.

1.3.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Adams'ın eşitlik teorisi ve dağıtım adaleti kavramının, çalışanların adaletsizlik algılarına karşı tutumlarını tam olarak tanımlamada kısıtlı kalmasıyla, işlem adaletine odaklanan araştırmalar ön plana çıkmıştır. Bu kavramların ötesinde, araştırmacılar, bireyler arası ilişkilerin de adaletin bir formu olarak değerlendirildiğini keşfetmiş ve bu bağlamda etkileşim adaletine ilişkin çalışmaları zorunlu bulmuşlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

Literatürde örgütsel adalet türleri üzerine yapılan incelemeler, genellikle dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç ana kategoriye odaklanıldığını ortaya koymaktadır. Yine de, çeşitli araştırmacılar farklı sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin, Colquitt ve arkadaşları (2001: 386-400) örgütsel adaleti dört ana başlık altında; dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet şeklinde ele alırken, Beugre (1998: 97-102) dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet olarak dört farklı kategoride değerlendirmiştir. Çoğu çalışmada ise üç temel boyut olan dağıtım, işlem (prosedür) ve etkileşim adaletine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin benimsenmesiyle, söz konusu üç örgütsel adalet boyutu üzerinde durulacaktır.

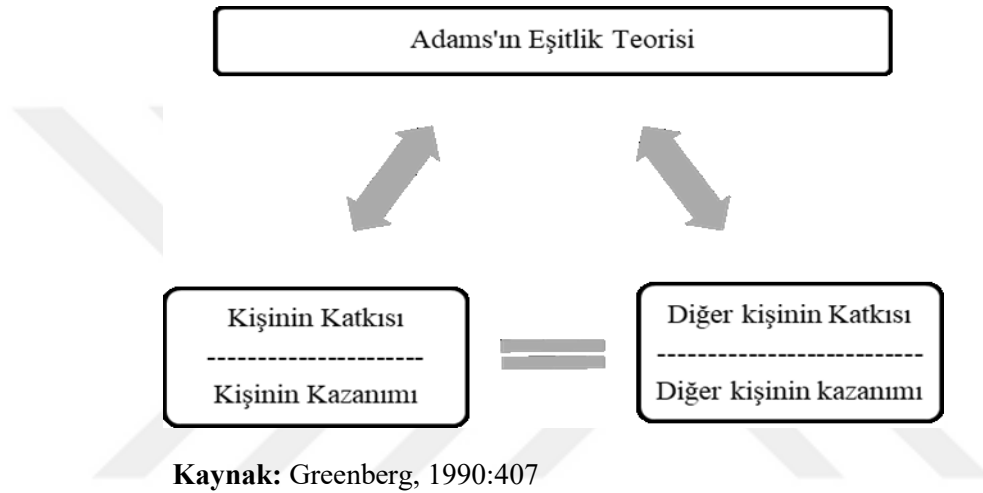
Dağıtım Adaleti: Örgütlerde her çalışanın aynı değerde olduğu varsayımına karşın, pratikte çalışanların değerleri ve aldıkları paylar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Dağıtım adaleti, örgüt içindeki kaynakların (örneğin; ücret, terfi gibi) kimlere ve ne oranda dağıtılacağını ele alır (Karaeminoğulları, 2006: 11). Bu adalet anlayışı, kişilerin kendilerine dağıtılan kaynaklardan adil bir pay aldıklarına inanmaları ile ölçülür (Özdevecioğlu, 2003: 78; Chambers, 2002: 318). Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar, dağıtım adaleti kavramı altında toplanmıştır, çünkü bu çalışmalar çalışanların, örgüt tarafından elde ettikleri kazanımları ve çalışanlara sağlanan avantajları inceler (İyigün, 2012: 58).

Dağıtım adaleti üzerine farklı araştırmalarda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu kavramı ilk kez ele alan Homans'a göre (Akca, 2012: 40), kişiler emeklerinin karşılığında hak ettiklerini aldıklarını düşündüklerinde adalet duygusunu tecrübe eder. Diğer yandan, dağıtım adaleti bazı tanımlara göre, bireylerin aldıkları ödüllerin veya sonuçların adil olup olmadığına dair algılarıyla ilgilidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182). Bu adalet türü, çalışanların katkılarının karşılığında bekledikleri ideal ödül miktarıyla da ilişkilendirilmiştir (Samancı, 2006: 34). Farklı çalışanlar aynı koşullar altında farklı adalet algılarıyla yanıt verebilirler (Foley vd., 2002: 473-474). Kısacası, dağıtım adaleti kişilerin sahip olduğu sonuçlara odaklanır ve çalışanlar, kendi kazanımlarını aynı görevleri yerine getiren diğer kişilerle kıyaslayarak örgüt içindeki dağıtımın ne kadar adaletli olduğuna karar verirler (Andersson-Straberg vd., 2007: 433).

Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların hak ettikleri ödüllerin ve kaynakların, (örneğin; ücret, terfi ve statü gibi) adil bir şekilde pay edilmesini vurgular (Colquitt, 2001: 430). Bu çerçevede kişiler örgüte sağladığı katkıyı (örneğin; çalışma saatleri, zeka, eğitim, deneyim vb.) dikkate alarak kazanımlarının adil olup olmadığına karar verir.

İlk örgütsel adalet araştırmaları, çalışanların eğitim, tecrübe, performans, isteklilik gibi katkıları ile bunların karşılığında bekledikleri ücret, takdir, statü ve başarı gibi sonuçlarla ilgili ilişkiyi inceleyen Eşitlik Teorisine dayanır (Lambert, 2003: 155).

Şekil 12: Adams'ın Eşitlik Teorisi



Bu kurama göre, çalışanların adalet algısı, kendi katkıları ile elde ettikleri kazanımların karşılaştırılması sonucu oluşur. Örgüt içinde, üyelerin girişimleri ve elde ettikleri sonuçların uyumlu olması, adaletin sağlandığının bir göstergesidir. Adaletli bir muamele gördüklerini hisseden çalışanlar ile haksızlığa uğradıklarını düşünenlerin örgüte karşı tutumları farklılık gösterir. Bir çalışanın katkısı ile kazancı, diğer çalışanlardan önemli ölçüde farklıysa, bu durum haksızlık olarak algılanabilir. Örneğin, eğer bir çalışan diğerlerinden daha fazla çaba gösterip daha yüksek performans sergilerken başka bir çalışan daha fazla zam ya da terfi alırsa, yüksek performans gösteren kişi kendini haksızlığa uğramış hissedebilir ve bu durumdan şikayetçi olmaya başlayabilir. Eğer şikayetleri sonuçsuz kalırsa, bu kişi işini ağırdan alabilir, işten kaçınabilir veya sorumluluklarını yapmayabilir. Adaletsizlik algısı olan bir çalışan, performansını kasten düşürebilir, zam talebinde bulunabilir veya işi bırakmayı düşünebilir (Atalay, 2005: 9).

İşlem (Prosedür) Adaleti: Prosedür Adaleti, karar verme süreçlerinde ve sonuçların belirlenmesinde kullanılan resmi yöntem ve süreçlerin adil algılanmasına dayanan bir kavramdır. Bu adalet türü, bir prosedürün uygulanışı sırasında taraflar arasındaki ilişkinin adaletli ve meşru kabul edilip edilmediği ile ilgili, çift yönlü iletişim, objektiflik, uzlaşma, içtenlik ve kibarlık gibi değer ve davranışların önemine dikkat çeker (Luo, 2009: 384; Duffy et al., 2003: 684; Chambers,

2002: 319). Ayrıca, prosedür adaleti, örgütsel adaletin bir parçası olarak, dağıtım adaletinin kapsam dışı bıraktığı alanları ele alır ve açıklığa kavuşturur (Karaeminoğulları, 2006: 17).

Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında yaptıkları "İşlem Adaleti Teorisi" çalışmasında, bu teoriyi çalışanların karar verme sürecine ve bu sürecin nasıl yürütüldüğüne dair katılma haklarına sahip olmaları olarak tanımlamışlardır (Thibaut ve Walker, 1975: 32). Çalışanların örgütsel kararlara verdikleri tepkiler, bu kararların nasıl alındığından da etkilenmektedir. Poyraz ve diğerleri (2009: 76) ile Önderoğlu (2010: 4) çalışmalarında belirtildiği üzere, sürece dahil olduğunda ve fikirlerini belirttiklerinde değer verildiklerini görmek istemektedirler. Bu sürece dahil edilmedikleri zaman örgüt içindeki uyum da olumsuz olarak etkilenecektir.

Dağıtım adaleti, sonuçların adaletli algılanması ile ilgili iken; işlem adaleti, bireylerin karar alma sürecine dahil olma şanslarına ve kararların objektif bir şekilde alındığına dair algılarına odaklanır (Moon vd., 2008: 85).

Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaleti, işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında çalışanlara yönelik sergilenen davranış ve tutumların adalet duygusuna etkisi olarak ifade edilir (Bies ve Moag, 1986: 43-55). Bu adalet türü, çalışanların örgüt içindeki adalet algısını yalnızca kararların dağıtımını ve karar alma süreciyle sınırlı tutmaz; ayrıca iş yerindeki insanlar arası ilişkiler de bu algı ve tutumları şekillendirir. Bu bağlamda, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimler, örgütsel adalet algılarını etkileyen kritik faktörler olarak iletişim adaletinin çerçevesini belirler (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Atalay (2005: 17) göre, yöneticilerin çalışanlarına değer verdiğini göstermesi, dürüst davranması, saygı göstermesi ve onları iş süreçleri hakkında bilgilendirmesi, etkileşim adaletinin temelini oluşturur. Erdoğan'ın (2002: 557) belirttiği üzere, etkileşim adaleti kişilerarası ilişkilerin özelliğine bağlıdır ve bu nedenle, işlemlerle ilgili adalet örgütün geneline, etkileşim adaleti ise yönetici ve diğer üst düzey çalışanların tutumlarına bağlıdır. Chambers (2002: 319) ise, etkileşim adaletinin, karar verme ve prosedür uygulama sırasında yetkililerin adil bir şekilde davranmasını vurgular. Çalışanlar, işlemlerin uygulanış biçimi konusunda kendileriyle açık bir iletişim kurulmasını ve alınan kararların açıklanmasını beklerken, bu iletişimin samimiyet ve saygı çerçevesinde olmasını önemser. Etkileşim adaleti, yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşimin adilliği ve uygulamalardaki iletişimin açıklığına odaklanarak, iş yerinde adaletin sağlanmasında kritik bir role sahiptir (Altıntaş, 2002: 37).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR

Çalışmanın temel konusu sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi boyutlarının pozitif psikolojik sermaye oluşumuna etkisinin ölçülmesidir. Bu kapsamda yönetsel açıdan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi boyutlarının sosyal ve kişisel bağlamda çalışanın psikolojik sermaye algısı ölçülerek sürdürülebilirlik kapsamında çalışana yönetsel açıdan ne tür uygulamaların uygun olduğunun gözlemlenebilmesine imkân sağlayan bir model oluşturulması düşünülmektedir.

Çalışmada Üniversitelerin örneklem olarak seçilme motivasyonu YÖK'ün norm kadro düzenlemelerinde Araştırma Üniversitelerine öncelik ve daha fazla imkân tanınması nedeniyle Üniversiteler arası rekabetin artması ve bu kapsamda Üniversitelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri açısından sürdürülebilirlik çalışmalarına hız kazandırarak İKY kapsamında çeşitli sürdürülebilir uygulamalar arayışına girmeleridir. Bu kapsamda dünyada Üniversiteler arasında uygulanan endekslere girmek ve göstergeleri karşılamak adına hızlı bir şekilde iyileştirme çalışmalarına başlamışlardır. Bu çalışmanın nedeni Üniversitelerin sürdürülebilirlik çalışmalarında yönetsel açıdan çalışanların sermayelerinden faydalanmak için uygulamaların etkisini sunmak ve yönetsel kararları için modelleme yapılarak yol gösterici bir araştırma ortaya çıkarmaktır.

Bu bölümde, araştırmanın dayandığı kuramlara yer verilerek araştırmanın yöntemi, modeli ve hipotezleri hakkında bilgiler sunulacaktır.

2.1. Araştırmanın Kapsamı

Sürdürülebilir İKY ile PPS arasındaki etkinin incelenmesi sonucunda örgütteki en önemli kaynak olan çalışanların özyeterlilik, esneklik, uyum, iyimserlik özelliklerinin sürdürülebilirlik konusunda insan kaynakları yönetiminin önemi ve ne tür yöntemler izlenebileceğinin belirlenmesi günümüz koşullarında globalleşmenin etkisinde uzun vadeli stratejik bir avantaj sağlayacaktır. Ayrıca Türkiye bağlamında Üniversitelerin sürdürülebilirlik çalışmaları açısından insan kaynakları yönetiminin önemine ışık tutacaktır. Çalışmanın kapsamı 2021-2017 yılları arasında UI Green Metric University Dünya Sıralaması listesindeki ile Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endekslerinde düzenli olarak bulunan Üniversiteler ile sınırlandırılmış olup, bulunan araştırma bulguları neticesinde Türkiye'deki Üniversitelerde ne tür yöntemlerin izlenebileceği konusunda farklı bir bakış açısı sağlayacaktır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2019 yılı değerlemeye tabi şirketler listesi incelendiğinde listede 62 adet şirket görünürken bunu kamu kurum ve kuruluşları yönünde incelemeye tabi tuttuğumuzda Halk Bankası ve Vakıflar Bankası ile Devlet ile ilişkili Aselsan ve Türk Havayolları görünmektedir. Kurumsalsurdurulebilirlik.com portalını incelediğimizde ise; 119 kuruluştan ilişkili kamu kuruluşu olarak Bursa Nilüfer Belediyesi, İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıf Bank ve Aselsan gözükmemektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik çalışmalarının Türkiye bağlamında kamu kurum ve kuruluşları nezdinde henüz hız kazanmadığı düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde de Türkiye bağlamında özel sektör üzerine birkaç örnek çalışma bulunurken bunu Üniversiteler ile kamu kurum ve kuruluşları düzeyinde incelediğimizde sürdürülebilir insan kaynakları çalışmalarına rastlanılmamıştır. Bu kapsamda araştırma konusunun önemi; literatüre ve Üniversitelerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çalışmalarında ışık tutması açısından ortaya çıkmaktadır.

Konu olarak örgütlerin Sürdürülebilir İKY boyutlarının çalışan üzerindeki pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin araştırılması öngörüldüğünden pozitif psikolojik uygulamalar ile mikro düzey olan birey düzeyindeki sürdürülebilirliğin, İKY sistemi, örgütsel, toplumsal, ekonomik ve ekolojik sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine de yer verilecektir.

Araştırma Üniversitelerde insan kaynakları uygulamalarına sürdürülebilirlik açısından katkı sağlarken projenin kısıtı olan listeye giren Üniversiteler örnekleme dışındaki diğer Üniversitelerde ya da kamu kurum ve kuruluşlarında da bu tür çalışmaların yapılabilmesi için kaynak olacaktır. Ayrıca bu araştırmalar bulgusunda ele alınmamış konular olarak çalışanın performansı, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi iş tutumları üzerinde çalışma yapılmasına olanak sağlayarak pozitif bir etkisinin oluşacak olması da örgütlerde daha çok iyileştirilmiş uygulamaların yaygınlaşmasına neden olacaktır.

Araştırma analizinde anket çalışması ve nitel görüşmeler ile Üniversitelere ulaşılmış olup araştırma bulguları karma yöntem ile incelenecektir.

Karma yöntem araştırması, araştırmacının nicel ve nitel verileri bütünleştirerek, tek bir çalışmada veya çok aşamadan oluşan bir araştırma programında topladığı, analiz ettiği ve sentezlediği bir araştırma metodolojisidir (Tashakkori ve Creswell, 2007: 3-4).

2.2. Araştırmanın Kuramsal Zemini

Bu araştırmanın kuramsal zemini, yetenek motivasyon ve fırsat teorisi, sözleşme teorileri ve sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır. Her bir yaklaşımın ve kuramın varsayımları, PPS ile örgütsel

adalet bağlamında ilişkisi ve etkileriyle açıklanacaktır. Bu açıklamaların katkısıyla araştırma hipotezlerinin ve modelinin anlaşılmasında yardımcı olması düşünülmektedir.

2.2.1. Yetenek Motivasyon ve Fırsat Teorisi

Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi, çalışanların mutluluğunu ve performansını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarından faydalanarak, yöneticilerin çalışanlarını ne şekilde motive edebileceğine dair bir çerçeve sunmaktadır (Akgündüz, 2021: 231). Bu kapsamında, motivasyon, belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik özendirme olarak tanımlanırken; yetenek, bu davranışın etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gereken beceriler olarak değerlendirilmektedir. Fırsatlar ise, davranışın gerçekleştirilmesine ilişkin durumsal ve kavramsal kısıtlamalar olarak tanımlanmaktadır (Trost vd., 2016).

Motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin kendisinden kaynaklanırken, dışsal motivasyon ise örgüt tarafından desteklenmekte olup her ikisi de iş performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yetenek ve motivasyonun performans üzerindeki etkisi artan değil, daha ziyade etkileşimsel bir yapıya sahiptir. Bu doğrultuda, performans; motivasyon, yetenek ve fırsatların etkileşimli bir bileşeni olarak görülmelidir (Akgündüz, 2021: 232).

Örgütler açısından ele alınacak olursa çalışanların beklenen davranışları göstermeleri için motivasyon, yetenek ve fırsatlar artırılmalıdır (Schimansky, 2014). Bu kapsamda insan kaynakları uygulamaları verimliliğe katkısı olacak motivasyon, yetenek ve fırsatlara önem vermektedir. Kellner ve diğerlerine göre (2019), YMF teorisi İKY sistemi ile birlikte etkileşim içerisinde. Çalışanların bireysel ve örgütsel performansı nasıl etkilediklerini ele almışlardır. Bu araştırmada çalışan performansı, örgütün çalışanların yeteneklerini ve motivasyonlarını geliştirmeye yönelik uygulamalarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Buna ek olarak, örgütün çalışanlara sunduğu fırsatlar yalnızca örgütün genel yetenek ve motivasyonunu değil, aynı zamanda bireylerin kendi yetenek ve motivasyon düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Literatürde Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi, insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için yaygın biçimde kullanılmaktadır. Birçok çalışma, insan kaynakları uygulamalarının oluşturulmasında YMF teorisini temel almaktadır. Lepak ve diğerleri (2006), insan kaynakları uygulamalarının kavramsallaştırılmasında üç temel boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlardan birincisi becerileri geliştirmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları, ikincisi motivasyonu yükseltmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları ve üçüncüsü fırsatları genişletmeye yönelik insan kaynakları uygulamalarıdır.

Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmaya yönelik uygulamalar arasında, Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi'ne göre eğitim, iş rotasyonu ve geliştirme gibi insan kaynakları faaliyetleri bulunmaktadır. Performans yönetimi, kariyer planlama, terfi, tazminat, otonomi ve iş güvenliği ise çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla öne çıkan insan kaynakları uygulamalarındandır. Fırsatları genişletmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları ise, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için yeteneklerini ve motivasyonlarını geliştirmeye yöneliktir. Fırsatları genişletmek amacıyla yapılan iş tasarımı, kariyer planlama, bilgi paylaşımı, iletişim ve çalışma takımları gibi uygulamalar insan kaynakları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Tabiu vd., 2016).

Hughes (2007), çalışanların motivasyonları ile davranışları arasındaki ilişkide, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisinin düzenleyici rolünü incelerken; Rajjana ve diğerleri (2016), YMF teorisine dayanarak, örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında inovasyonu öncü bir faktör olarak incelemişlerdir. Ujma ve Ingram (2019), Yetenek-Motivasyon-Fırsat odaklı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde görev belirsizliğinin rolünü araştırmışlardır. Bos-Nehles ve diğerleri (2017), yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını YMF teorisinden yararlanarak açıklamışlardır.

Bu kapsamda literatür incelemesindeki bulgular eşliğinde çalışanların sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları ve PPS arasında olumlu ve arttırıcı bir ilişkinin olabileceğine dair izlenim edinilmiştir.

2.2.2. Sözleşme Teorileri

Sözleşme teorileri çalışan, örgüt ve toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen psikolojik, sosyal ve zımni sözleşme olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Araştırmada kurulan hipotez eşliğinde bu teorideki psikolojik sözleşme teorisi açısından incelenecektir.

Psikolojik sözleşme teorisi, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide, tarafların yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerin, çalışanların algılarına dayalı olarak şekillenen ve karşılıklı beklentilerle belirlenen sözleşmeleri açıklamaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Çalışanlar, iş yerinde belirli beklentilere sahipken, örgüt de çalışanlarından bazı katkılar beklemektedir.

Psikolojik sözleşme yazılı olmayan bir sözleşme türüdür. Tarafların birbirlerinden bekledikleri ve yükümlü oldukları şeylere dair algılarının yönetilmesidir. Çalışanlar, örgüt tarafından sağlanacağına inandıkları fırsatlar, ödüller veya güven gibi unsurlar üzerinde beklentiler geliştirmektedir. Örgüt ise, çalışanlarının iş performansı, bağlılıkları ve gelişimleri gibi katkılara değer vermektedir. Eğer bu beklentiler karşılanmazsa, psikolojik sözleşme ihlali meydana gelir ve çalışanlarda hayal kırıklığı, güvensizlik veya motivasyon kaybı gibi olumsuz etkiler

gözlennmektedir Psikolojik sözleşme teorisi, çalışan-işveren ilişkilerinde bağları güçlendirmek ve çalışanların memnuniyetini artırmak adına önemli bir araçtır. Bu teori çalışanların ve işverenlerin öznel inançları açısından istihdam ilişkisini temsil eder (Conway vd., 2005; Coyle Shapiro vd., 2000; Rousseau, 2011). Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutlarını da açıklamaktadır.

Psikolojik sözleşmeyi teorik olarak açıklamak için karşılıklı norm teorisi, denge teorisi, eşitlik teorisi, sosyal değişim teorisi ve beklenti teorisinden faydalanılmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar sürekli olarak katkılarının ne ölçüde örgütte karşılık bulunduğunu değerlendirirken, özyeterliliklerini sorgulamaktadırlar (Aydın, 2016; Koçak ve Koç, 2018).

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların örgüte katılmadan önce edindikleri bilgi, beklenti, iş deneyimi ve ön yargıların, gelecekteki beklentilerini şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Bu beklentiler, örgüte katıldıktan sonra hem formal hem de informal faktörlerin etkisiyle yeniden biçimlenmektedir. Çalışan, bu beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması durumuna bağlı olarak, duygusal ve davranışsal tepkiler sergilemektedir (Rousseau, 2011).

Örgütsel özellikler arasında örgütün İKY politikaları ve uygulamaları, iş alternatifleri, doğrudan katılım, örgütsel destek, örgütsel değişim, işin merkezileşmesi ve denetleme gibi unsurlar yer almaktadır. Psikolojik sözleşmenin bir sonucu olarak, tutumsal sonuçlar (örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş-yaşam dengesi, iş güvenliği, yaşam tatmini, motivasyon ve stres) ve davranışsal sonuçlar (işten ayrılma niyeti veya kalma niyeti, bilgi paylaşımı) ortaya çıkmaktadır (Guest, 1998).

Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının, çalışanlara önemsendiklerini hissettirmesi, onların örgütte olumlu davranışlar sergilemelerini teşvik eder. Çalışanların örgüt içerisinde özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini artırmaya yönelik gerçekleştirilecek uygulamalar, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlayan insan kaynakları uygulamalarıdır. Örgütsel destek algısının oluşmasını sağlayan tüm uygulamalar gibi, örgütlerde psikolojik sermayeyi artırmaya yönelik yapılan uygulamalar da örgütte sosyal değişim yaratır. Çalışanlarını yetiştiren örgütler, çalışanların örgütten ayrılmayacağına, örgütsel bağlılık gerçekleşeceğine dair güven temelli bir beklentiye girmektedirler (Baytas, 2018; Akgündüz, 2021).

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme teorisinin ile ilgili Suazo (2008) psikolojik sözleşmeye uymanın algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini araştırmıştır. Anggraeni ve diğerleri (2017), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve bağlılıkları üzerinde psikolojik sözleşmenin etkisini araştırırken; Antonaki ve Trivellas (2014), psikolojik sözleşmeye uyum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini araştırmışlardır. Herachwati ve diğerleri (2018) çalışanların iş tutumları üzerinde sosyal karşılaştırmanın ve algılanan örgütsel

desteğin etkisini araştırmıştır. Chahar (2019) ise, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile psikolojik özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Psikolojik sözleşme kuramında açıklanan kavramlar ve literatür bulguları eşliğinde sürdürülebilir İKY uygulamaları, PPS ve örgütsel adalet arasında ilişkinin olabileceğine dair izlenim edinilmiştir.

2.2.3. Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal Bilişsel Teori (SBT), insanların başkalarının davranışlarını gözlemleyerek ve bu davranışlardan sonuç çıkararak öğrenebileceklerini öne süren Sosyal Öğrenme Teorisi'ne dayalı olarak Bandura tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride, bilişsel davranışların yalnızca içsel psikolojik güçler tarafından değil, aynı zamanda sosyal çevre faktörleri tarafından da şekillendirildiği savunulmaktadır. Teoride, çevrenin davranışı ve davranışın da çevreyi karşılıklı olarak etkilediği belirtilmektedir (Bandura, 1977; Şahin ve Özerdoğan, 2014).

Teorinin sosyal boyutu, insan düşüncesi ve davranışlarının çevresel etkenlerle şekillendiğini kabul ederken, bilişsel boyutu ise bilişsel süreçlerin insan motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkisini vurgular. Örneğin, bir yandan çalışanların bilgi ve davranışları, faaliyet gösterdikleri örgütün çevresinin etkisiyle ortaya çıkarken, diğer yandan çalışanlar mevcut bilgileri kendi kişisel özelliklerine göre değerlendirir ve buna göre hareket ederler (Stajkovic ve Luthans, 2002).

Teori, örgütlerde çalışan davranışlarını, bireyler arasındaki karşılıklı nedensellik (yetenek vb. kişisel özellikler), çevresel faktörler (maaş vb. örgütsel ortamdan kaynaklanan sonuçlar) ve davranışın kendisi (önceki başarılı veya başarısız performans) ile ilişkilendirerek açıklar (Stajkovic ve Luthans, 2002).

Bandura (1993;1994), SBT bağlamında öz yeterlilik inancını artıran veya azaltan dört faktörü belirtmiştir. Bu faktörler şu şekildedir (akt. Akgündüz, 2021):

Geçmiş Deneyimler/Performans Başarıları: Geçmişte edinilen deneyimler, çalışanlara hangi görevlerde başarılı olup olamayacakları hakkında bilgi verir. Çalışanların önceki başarıları, benzer görevlerde de başarı gösterebileceklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilir. Bu nedenle, başarıya dayalı artan yeterlilik inancı, gelecekteki başarı beklentilerini yükseltir. Başarı, zorlu koşullar altında ve başkalarından bağımsız olarak elde edilmişse, öz yeterlilik inancını güçlendirir. Öte yandan, başarısızlık dışsal faktörlere atfedildiğinde, çalışanların öz yeterlilik inançlarını zayıflatabilir.

Başkalarının Deneyimleri: Çalışanların öz yeterlilik inançları, başkalarının yaşadığı deneyimlerden de etkilenir. Bu bağlamda, örnek alınan veya model olarak kabul edilen kişilerin başarıları, bireylerin öz yeterliliklerini belirlemede bir referans noktası oluşturabilir. Bir çalışan, model olarak gördüğü kişiyle ne kadar fazla özdeşleşirse, o kişinin başarılı olduğu alanlarda kendi başarısını da mümkün olarak görme eğilimindedir. Kendisinin daha önce başaramadığı bir görevi, kendisiyle özdeşleştirdiği birinin başarılı bir şekilde tamamlaması, çalışanın bu görevi yerine getirebileceği konusunda güveninin artmasına neden olur.

Sözel İkna: Zorluklarla karşılaştıklarında, değer verdikleri kişilerin kendileri hakkında olumlu yorumlar yapması, çalışanların öz yeterlilik inançlarını güçlendirir.

Fiziksel ve Psikolojik Durum: Çalışanların normalde rahatlıkla başarabileceği görevler, fiziksel ya da psikolojik durumlarına bağlı olarak başarısızlıkla sonuçlanabilir. Olumlu bir ruh hali, çalışanların öz yeterlilik inançlarını güçlendirirken, olumsuz bir ruh hali bu inancı zayıflatabilir. Ayrıca, çalışanların psikolojik engelleri ve ön yargıları, öz yeterlilik inançlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

SBT'nin üç temel belirleyicisi bulunmaktadır. Bunlar kişisel, davranışsal ve çevresel faktörlerdir. Kişisel Faktörler, bireyin hedefleri, sahip olduğu bilgi ve öz yeterlilik inançlarıyla ilişkilidir. Davranışsal Faktörler ise bireyin, çevresindeki benzer özellikteki bireylerin elde ettiği başarıların kendisi için de geçerli olacağına yönelik algısını ifade eder. Çevresel Faktörler ise bireyin, aile ve sosyal çevresinden aldığı destekle ilgilidir. Bireyin bilgi ve öz yeterlilik düzeyinin düşük olması, sonuçlar hakkındaki beklentilerinin başkalarından daha düşük olması ve çevresindeki kişilerden gelen engellemeler, Sosyal Bilişsel Teori (SBT) açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini engelleyen unsurlar olarak öne çıkar.

Literatür incelendiğinde Mensah ve Lebbaeus (2013), bağlılık, öz yeterlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada SBT'den yararlanmışlardır. Çetin ve Askun (2018), iş performansı üzerinde mesleki öz yeterliliğin etkisini araştırdıkları çalışmada, öz yeterlilik ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi Sosyal Bilişsel Teori'ye (SBT) dayanarak incelemişlerdir. Yakın ve Erdil (2012), öz yeterlilik ve iş bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmayı Sosyal Bilişsel Teori'ye (SBT) dayandırmışlardır. Zhang ve Zhang (2020), liderlerin yardımsever davranışlarının astlarının yardımsever davranışları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmayı Sosyal Bilişsel Teori'ye dayandırmışlardır.

2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile toplumsal, ekonomik, ekolojik boyutların örgütsel ve bireysel olarak fayda sağlaması düşünülmektedir. Rekabetin yüksek olduğu günümüz

koşullarında ise; sürdürülebilir üstünlüğü sağlamada diğer sermayelere göre en iyi düzeyde sağlayan pozitif psikolojik sermayenin insan kaynaklarının yönetilebilmesi için ele alınması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda pozitif psikolojik sermayenin performans, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi iş tutumları üzerinde pozitif bir etkisinin saptanmış olması, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin gelişimine önem verilmesi gerektiğini göstermektedir (Akçay, 2011: 73). Örgütlerde sürdürülebilir insan kaynakları boyutlarının hangi pozitif psikolojik sermaye boyutu ile ilişkili olduğu, çalışanların yönetim uygulamalarında nasıl bir yöntem izlenebileceğine açıklık getirmesi ve örgütün performansına pozitif katkı sağlaması açısından ölçülebilmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın kuramsal olarak literatüre katkısı ele alındığında; yeni bir kavram olan sürdürülebilir İKY ile ilgili mikro bazında bireyin sürdürülebilirliği ve yenilenebilirliği açısından bakıldığında pozitif psikolojik uygulamalar ışığında incelenmesi de farklı bir bakış açısı sağlayacaktır. Ve bu kapsamda çalışmalara ihtiyaç olması ile birlikte mikro düzeyde ele alınması açısından özgün bir bakış açısı getirmekle beraber ulaşılan bulgular ışığında örgütlerin politika geliştirmesine katkı sağlayabilecektir. Saygılıoğlu ve Arı'ya göre (2003: 27), kamunun birçok yasal ve kurumsal yapıyı içeren ve karmaşık bir ilişkiler sistemi içinde yerleşik yönetim anlayışlarına dayanan bir özellik gösterdiği dikkate alındığında, kamuda yeniden yapılanmanın özel sektöre göre daha zorlu ve uzun vadeli bir çabayı gerektirdiği kabul edilmelidir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların örgüt üzerindeki etkisi çok önemli olmakla beraber araştırmanın literatürdeki bu boşluğu dolduracağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma örneklemini daha çok kamu üniversiteleri sağladığı için bu kapsamda da yol gösterici olacaktır.

Bu doktora tezi için, örgütsel adalet değişkeni (moderatör), sürdürülebilir İKY boyutlarının pozitif psikolojik sermaye oluşumu ile olan ilişkisini daha net açıklamak için kullanılacaktır. Amaç, Üniversitelerin sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının mevcut olup olmadığının anlaşılması ve uygulamalar kapsamında çalışanın pozitif psikolojik sermaye gelişiminde etkileyen faktörleri ortaya çıkararak arasındaki ilişkiye ışık tutmaktır. Böylece Üniversiteler, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada, örgütsel politikalarını düzenlerken çalışanlardaki hangi parametrelere önem vererek insan kaynakları yönetimi ile yönetilmesinin olanaklarını inceleyebilmeleri mümkün olacaktır.

Özetle yapılan araştırmalar sonucunda;

- Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarında mikro boyutunda bir yol haritası oluşturması,
- Sürdürülebilir İKY ve pozitif psikolojik sermaye etkileşimi incelenirken ilişkili olduğu örtük kavramlarla da ilişkisinin incelenbilmesine olanak sağlanması,

- Kurumun toplumsal, ekonomik ve ekolojik katkılarının bireysel boyuttaki katkısıyla ölçülmesinin sağlanması,
- Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin sürdürülebilir İKY boyutları kapsamında örgütlere etkisinin ölçülebileceği ve ne tarz uygulamalar geliştirilebileceğinin sunulması düşünülmektedir.

Bu bulgular eşliğinde araştırma sorusu olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- Sürdürülebilir İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanların pozitif psikolojik sermayesini artırıyor mu?
- Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları kurumda örgütsel adalet düzeyi yüksek olduğunda pozitif psikolojik sermaye düzeyini de artırıyor mu?

Literatür incelendiğinde öz yeterlilik ve motivasyonun çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi regresyon analizi ile incelenmiş olup iki değişkenin de çalışma yaşam kalitesi üzerinde doğrusal etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Eyitmiş vd., 2020: 110). Yapılan başka bir araştırmada ise; psikolojik sermaye bileşenlerinin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Akçay, 2012: 132). Yan etki ya da karşılık etkisi” yüksek performans beklentisi, olumsuz çalışma koşulları, artan iş stresi ve yükü vb. örgütsel uygulamaların insan kaynakları açısından çalışan sağlığı, iş özel yaşam dengesi, refahı vb. üzerinde istenmeyen sonuçlar yaratmasını ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının pozitif psikolojik sermayeye etkisi incelenmek istenmiştir.

Araştırma modelinin ve hipotezlerinin kurulmasında literatürde yer alan kuram ve yaklaşımlar açısından incelenmesi;

Ekolojik çevredeki olumsuz değişimlerin ve örgütler üzerindeki baskının yansımaları, çeşitli teoriler ve yaklaşımlardan etkilenerken, örgütlerin sürdürülebilirlikle ilgili uygulamalarını şekillendirir. Bu teoriler, insan kaynaklarının geliştirilmesi, çevresel kaygılar, normatif baskılar ve çalışan beklentileri gibi çeşitli faktörleri ele alır. Sürdürülebilirlik bakış açısı var olan kaynakların devamlılığını ve var olan uygulamaların olumsuz etkisinin azaltılması ya da olumlu yönde değişimini esas alırken kişisel, toplumsal ve ekolojik olumlu çıktılar elde edilmesini hedefler (Esen, 2018: 11). Bu nedenle tüm bu açıklamalar eşliğinde örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından psikolojik sözleşme, yetenek motivasyon ve fırsatlar teorileri kapsamında çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması sürdürülebilirliğin kişisel çıktılarında çalışanların rolü merak edilmiştir. Bugünün iş dünyasında, çalışanlar yalnızca stratejik bir kaynak olarak değil, aynı zamanda yenilenebilir ve korunması gereken uzun vadeli bir örgüt parçası olarak da algılanmaktadır. Bu kapsamda araştırma kapsamında çalışanın yenilenebilir ve uzun vadeli bir

parça olarak algılanması örgütün insan sermayesi bakış açısı yerine uygulamalarında ve stratejik yönetiminde çalışanların pozitif psikolojik sermayesine yönelmesinin daha uygun olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir uygulamalar kapsamında sosyal bilişsel teoride de belirtildiği gibi sosyal çevre faktörlerinin pozitif psikolojik sermayeye etkisi merak edilerek araştırma modelinde bağımlı değişken olarak araştırılması uygun görülmüştür.

Sürdürülebilir uygulamalar kapsamında literatürde çalışanlar açısından bakıldığında yeşil İKY kavramına sıkça rastlanılmıştır. Fakat sürdürülebilirlik kavramının bu uygulamalarda daha geniş bir kapsamda ele alınması ve geniş bir perspektiften bakılması gerekliliği farkedilmiş ve sürdürülebilir İKY kavramı öne sürülmüştür. Sürdürülebilir İKY, günümüz koşullarında ekolojik, demografik ve sosyal baskıları karşılayabilme ve istenilen çalışan yeteneklerini geliştirebilme amacıyla insan kaynakları uygulamalarının kökenini oluşturur (Ehnert, 2009: 172; Kramar, 2014: 1076-1077; Wilkinson vd., 2001: 1492). Bu konu çalışanların insan kaynakları uygulamaları açısından çalışanın yetenek, motivasyon ve fırsat teorisi kapsamında hareket ettiğini de doğrulamaktadır.

Örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik açısından başarılı olmaları, çevresel etkilerini azaltmaları, çevreyi etkileyen uygulamaları incelemeleri ve çözüm yolları üretmeleri ile mümkündür. Bu doğrultuda, işletmeler çevresel zararları önlemek için çeşitli yöntemler uygulayabilirler. Bunlar arasında düşük enerji tüketimi, atıkların ve toksin maddelerin doğaya salınmasının azaltılması, geri dönüşümün teşvik edilmesi, yeniden üretim ve yeniden kullanma lojistik faaliyetleri gibi yeşil uygulama alanları öne çıkmaktadır (Nikolaou vd., 2013: 175).

Sıfır atık, dijitalleşme uygulamaları gibi çevreci yaklaşımlar davranış değişikliğine yol açmakla birlikte aslında örgütün çalışandan beklediği yazılı olmayan psikolojik sözleşme teorisi kapsamında da değiştirecektir. Karşılıklı güvene dayalı yapılan bu uygulamalar kurumsal itibarı sağlarken diğer örgütlere de rol model olma yönünde etki yaratabilmektedir.

İşletmelerin faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik sinyalinin bir göstergesi olarak incelenmektedir. Bu raporlar genellikle sektörlere göre gruplandırılmıştır ve işletmelerin sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek amacıyla yıllar bazında karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu şekilde, sektörel eğilimler ve sürdürülebilirlik çabalarındaki değişimler analiz edilerek sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeler izlenebilmektedir. Bu verilerdeki olumlu ilerlemeler örgütteki çalışanların tutumları, gösterdikleri performansları ve özyeterlilikleriyle doğrudan orantılıdır. Bu kapsamda araştırmada da sürdürülebilir İKY uygulamalarının etkin olabileceği düşünülen üniversitelerin UI Green Metric Üniversite Sıralamaları ile Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksine yıllar bazında devamlı olarak giren Üniversitelerin tercih edilme sebebidir. Yetenekli personeli örgüte çekme ve örgütte tutma politikaları da bu kapsamda ele

alınarak çalışanların yetenekleri ön plana çıkartılması ve birtakım fırsatlar sunularak motivasyonunun sağlanmasında rol oynamaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek amacıyla benimsedikleri ekonomik, sosyal ve çevresel politikalar, stratejik bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerini gelecekte devam ettirmeleri, örgütlere stratejik açıdan kalkınma ve rekabet avantajı, politikalarını izleyebilme gibi birtakım faydalar sunacaktır. Sürdürülebilirliğin sağlanması için örgütlerin uyması gereken bazı şartlar Kılıç (2006) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Adil kaynak kullanımı için etkin bir üretim sisteminin oluşturulması
- Karşılaşılan sorunların çözümü için güncel teknolojik sistemlerin kullanılması
- Karar süreçlerinde tüketicilerin etkin katılımını sağlayacak bir siyasal sistem geliştirilmesi
- Toplumsal sorunların çözümü için etkin sosyal sistemlerin kurulması
- Kendi kaynaklarıyla sürdürülebilir üretim yapacak işletmelerin, teknik bilgiye erişimlerini sağlayacak ekonomik sistemlerin oluşturulması

Bu kapsamda sürdürülebilir İKY boyutlarının uygulamasında adil kaynak kullanımı kapsamında çalışanların örgütsel adalet algılamalarının önemi psikolojik sermayelerinde olumlu bir artışın meydana gelmesinde moderatör bir kavram olduğu düşünülerek modelde moderatör değişken olarak kurgulanmıştır. Örgütler düzeyinde sosyal sürdürülebilirlik kavramının, adalet (adil ücret ve terfi gibi), etik iş uygulamaları, şeffaflık, refah, esnek çalışma saatleri, işçi hakları, iş yeri güvenliği, doğum izinleri, sosyal hizmetler ve eğitim gibi konuları içermesi örgütsel adaletin çalışanlar açısından önemine de dikkat çekmektedir.

Bireylerin sosyal refahının artmasıyla birlikte toplumun genel sosyal refahının da yükseleceğine işaret eden bireysel kapasite ve toplu eylemde bulunmayı sağlayan ilişkilere odaklanan toplumsal kapasite toplumun sürdürülebilirliğini sağlarken aynısı toplumun bir parçası olan örgütler için de geçerlidir. Bu kapsamda sürdürülebilir sosyal toplum ve örgütler eşitlik, çeşitlilik, bağlılık, yaşam kalitesi, demokrasi ve yönetim ilkelerine yatırım yapmalıdır (Bilgili, 2017: 566).

Araştırmanın nitel aşamasında yarı yapılandırılmış görüşmelerin bulguları sonucunda yetenek motivasyon ve fırsat teorisi, sosyal bilişsel teori ve sözleşme teorileri kapsamında model oluşturma süreçlerinde karar alma süreçleri, yetenekli personel ihtiyacı, kıyaslama, açık iletişim, aidiyet, dijitalleşme, çevreye duyarlılık, performans değerlendirme, kalite yönetimi gibi kavramların sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının varlığında ortaya çıkması beklenmektedir.

Araştırma hipotezlerine dair literatür bulguları ise aşağıda sıralanmıştır;

Sürdürülebilir İKY uygulamaları, çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve yeteneklerine olan inançlarını artırarak, özyeterliliklerini yükseltebilir, çalışanların hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla umut hissetmelerine yardımcı olabilir, zorluklarla başa çıkma yeteneğini artırarak, çalışanların dayanıklılığını güçlendirebilir ve olumlu bir iş ortamı yaratarak çalışanların geleceğe yönelik iyimser bakış açılarını güçlendirebilir. Bandura (1997)'nın sosyal bilişsel teorisi, sözleşme teorisi, yetenek motivasyon ve fırsatlar teorisinde de bahsedildiği gibi çalışma koşulları ve çalışanın gelişimine yapılan yatırımlar çalışanların özyeterlilik algısını güçlendiren, bireyin kendine ve örgüte güvenini pekiştiren bir durum ortaya koymaktadır.

Mutlu çalışanlar, kendilerini daha yeterli ve iyimser hissetme eğiliminde olmakta ve bu durum iş başarısı üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Çalışan bu koşullar altında umutlu hissetmektedir. Çalışanların bu uygulamalar karşısında örgütsel vatandaşlık geliştirdiği de gözlenmiştir. (Lyubomirsky vd., 2005).

Örgütlerde dayanıklılık/esneklikle ilgili çalışmalarda, sürdürülebilir İKY'nin bir boyutu olan çevresel koşulların ani değişikliklerinde dayanıklılığı/esnekliği yüksek çalışanlarda adaptasyon sürecinin hızlı olduğu ve performanslarının yükselebileceğinin, etkin bir şekilde mücadele edebileceğinin gözlenmesi tespit edilmiştir (Çetin ve Basım, 2012: 126).

Bangladeş'te küçük ölçekli işletmelerin çalışanları ile yürütülen bir çalışmada daha yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye (umutlu düşünme, iyimserlik ve esnekliğe/dayanıklılığa) sahip kişilerin, özellikle yüksek düzeyde çevresel sorumluluk algıladıklarında işyerinde çevresel açıdan sorumlu davranışlara daha fazla katılıp katılmadıkları incelenmiştir. Sonuçlar pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların işyerinde çevreye karşı daha sorumlu davranışlarda bulunduklarını göstermiştir. Çalışanlara işyerinde adil davranıldığında, yüksek düzeyde umutlu düşünme ve dayanıklılığa sahip olanların işyerinde çevreye karşı sorumlu davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır (Afshar vd., 2021: 1). Aynı zamanda bu çalışmada çalışanların genel adalet algısı yüksek olduğunda, yüksek düzeyde umutlu düşünme ve dayanıklılığa sahip çalışanların iş yerinde çevreye duyarlı davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çin'de yapılan bir çalışmada sonuçlar, sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışanların dayanıklılığını olumlu yönde etkilediğini ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde işe bağlılığa yol açtığını göstermektedir. Çalışan esnekliğinin işe bağlılık yoluyla çalışan performansı üzerinde de dolaylı bir etkisi bulunmaktadır (Lu, vd., 2023: 350). Bu çalışmalar eşliğinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının pozitif psikolojik sermayeye etkisinde örgütsel adaletin moderatör etkisi incelenmek istenmiştir

Adil bir örgüt yapısının olması, bireylerin kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların özyeterlilik algısını artırmaktadır. Algılanan örgütsel adalet algısı düşük olduğunda, çalışanlar çalışma koşullarının veya gelişim fırsatlarının anlamını

sorgulamaya başlamakta ve özyeterlilik algısını zayıflamaktadır. Psikolojik sözleşmenin teorik olarak açıklanmasında bahsedilen Adams'ın (1965) eşitlik teorisinde değinildiği gibi çalışanların adil bir çalışma ortamında motivasyonları artarken bireysel potansiyellerini daha iyi ortaya koymaktadırlar. Psikolojik sözleşme kuramında karşılıklı güvene dayalı uygulamalarda adalet algısı örgüte güveni artırırken örgütün çalışanların becerilerine daha fazla güvenmelerini sağlayarak bu durum gerçekleşmiş olmaktadır. Colquitt ve diğerlerinin (2001) adaletin örgütsel etkileri konusundaki teorik modeli de bu durumu desteklemektedir.

Çalışanların algıladıkları adalet, sürdürülebilir İKY uygulamalarının pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisini artırabilir. Yapılan birçok çalışmada PPS ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örneğin; Ülkemizde yapılan bir çalışmada farklı sektörlerdeki çalışanlarda PPS ile örgütsel adalet ilişkisi incelenmiş ve bu iki kavramın pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Turgut ve Agun, 2016: 15). Benzer şekilde bir ilişki Hintli çalışanlar ile yürütülen bir çalışmada da desteklenmiştir, ancak bu çalışmada ilişkinin orta düzeyde olduğu görülmektedir (Totawar ve Nambudiri, 2014: 83). PPS ve örgütsel adalet kavramları boyutlar açısından incelendiğinde; farklı bir araştırmada işlem ve etkileşim adaleti boyutlarının PPS ile pozitif yönde ilişkilerin olduğu ancak dağıtım adaletinin PPS ile anlamlı ilişkide olmadığı bulunmuştur (Ghaffaripour, 2023: 159). Türkiye'de yapılan bir çalışmada psikolojik sermaye (özyeterlilik ve esneklik/dayanıklılık) ile prosedür adaleti arasında bütünlüğü uyumun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine katkı yapıpı gözlenmiştir (Okan vd. 2017: 254). Avey ve diğerlerinin (2011: 149) yaptıkları bir çalışmada ise; çalışanların PPS düzeylerinin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi pozitif örgütsel sonuçlarla ile aynı yönlü bir ilişki varken, stres belirtisi karşısında işten ayrılma, sinizm gibi eğilim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Avey vd., 2011: 149). Bir başka yapılan araştırmada adaletin çalışan esnekliği/ dayanıklılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gösterilmiş, ancak insan kaynağının korunması yani sürdürülmesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu çalışmalar ışığında zayıf bağlantının oluşu çoklu bağlantı problemini bertaraf etmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilir İKY ile PPS arasındaki etkide algılanan örgütsel adaletin moderatör ilişkisi olabileceği düşünülmektedir.

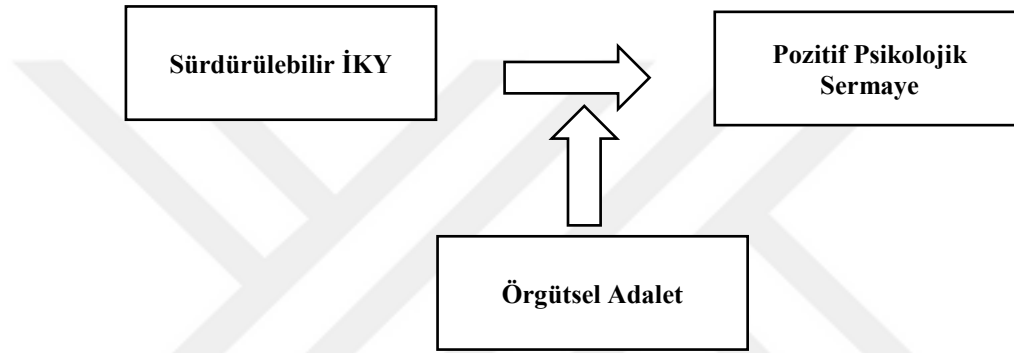
Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında Üçlü Temel Modeli incelendiğinde; ekolojik bozulmamışlık, ekonomik refah ve toplumsal eşitlik arasındaki ilişkinin güçlü olması (Bansal, 2005: 199), toplumsal sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte cinsiyet, dezavantajlı gruplar kapsamında adil dağılımın yapılmasının gerekliliği tespit edilmiştir (Haris, 2000: 5). Bu bağlamda cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna göre pozitif psikolojik sermaye düzeyine etkisinde kontrol değişkeni olarak analiz edilmek istenmiştir.

Samanci ve Basim'in (2018: 363) Türkiye'deki 190 üniversitede bulunan akademik personel ile yapılan araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki

ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü incelendiğinde; akademik personelin adalet algısının yüksek düzeyde olduğu görülmekle birlikte çalışma arkadaşlarına yüksek değer vermekte ve yardım davranışları sergilediği yani umutlu ve iyimser bir tutum gösterdikleri anlaşılmıştır. Bu kapsamda üniversitelerdeki ünvana (akademik-idari personel) göre pozitif psikolojik sermaye düzeyine etkisinde kontrol değişkeni olarak analiz edilmek istenmiştir.

Literatür bulguları ve araştırma soruları kapsamında aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 13: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisi Araştırma Modeli



Şekil 7'deki model ve ilgili literatür kapsamında yürütülecek doktora tezinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H_{1,0}:** Sürdürülebilir İKY uygulamaları çalışanların pozitif psikolojik sermayesi üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- H₁:** Sürdürülebilir İKY uygulamaları çalışanların pozitif psikolojik sermayesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimiyle pozitif psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili boyutlar açısından incelendiğinde ise alt hipotezler şunlardır;

- H_{1a}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Özyeterlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1b}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Umut üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1c}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun İyimserlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1d}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H_{1e}:** Sürdürülebilir İstihdam Politikalarının Dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1f}:** Çevreye Duyarlılığın Özyeterlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1g}:** Çevreye Duyarlılığın Dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1h}:** Esneklik uygulamalarının Dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1i}:** Kağıtsız-Dijital süreçlerin Dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2,0}: Örgütsel adalet çalışanların pozitif psikolojik sermayesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H₂: Örgütsel adalet çalışanların pozitif psikolojik sermayesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel adaletin pozitif psikolojik sermayeye etkisi ile ilgili boyutlar açısından incelendiğinde ise alt hipotezler şunlardır;

- H_{2a}:** Özyeterlilik üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2b}:** Özyeterlilik üzerinde Etkileşim Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2c}:** Özyeterlilik üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2d}:** Dayanıklılık üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2e}:** Dayanıklılık üzerinde Etkileşim Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2f}:** Dayanıklılık üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3,0}: Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çalışanların pozitif psikolojik sermayeye etkisinde algılanan örgütsel adaletin pozitif yönde düzenleyici rolü yoktur.

H₃: Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çalışanların pozitif psikolojik sermayeye etkisinde algılanan örgütsel adaletin pozitif yönde düzenleyici rolü vardır.

Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çalışanların pozitif psikolojik sermayeye etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü ile ilgili boyutlar açısından incelendiğinde ise alt hipotezler şunlardır;

- H_{3a}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Özyeterlilik üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3b}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Özyeterlilik üzerinde Etkileşim Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3c}:** Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Özyeterlilik üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H_{3d}:** Çevreye Duyarlılığın Umut üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3e}:** Çevreye Duyarlılığın Umut üzerinde Etkileşim Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3f}:** Çevreye Duyarlılığın Umut üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3g}:** Çevreye Duyarlılığın Dayanıklılık üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3h}:** Çevreye Duyarlılığın Dayanıklılık üzerinde Etkileşim Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3i}:** Çevreye Duyarlılığın Dayanıklılık üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3j}:** Sürdürülebilir İstihdam Politikalarının Dayanıklılık üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3j}:** Kağıtsız-Dijital süreçlerin Dayanıklılık üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3k}:** Esneklik Uygulamalarının Dayanıklılık üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3l}:** Esneklik Uygulamalarının Dayanıklılık üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma teorik kapsamı açısından incelendiğinde; sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi boyutlarının incelendiği Dilek ESEN'in araştırmasındaki boyutlar ele alınacaktır. Bunlar “Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu, Sürdürülebilir İstihdam Politikaları, Çevreye Duyarlılık, Esneklik Uygulamaları ve Kağıtsız-Dijital Süreçler” olarak adlandırılmıştır. Rekabetin yüksek olduğu günümüz koşullarında ise; pozitif psikolojik sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada ve insan kaynaklarının yönetilebilmesi için ele alınması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

2.4.1. Araştırmanın Nicel Aşaması

Zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı çalışma kapsamı daraltılmıştır. Bu çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Nicel analiz kapsamında veriler yöneticiler ve çalışanlardan anket yöntemi ile toplanmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi boyutlarının pozitif psikolojik sermaye ile etkileşiminin etkisinin araştırılması için; (Luthans vd., 2007)'nin oluşturduğu pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin Türkçeye uyarlamasını yaptığı Vildan Hilal AKÇAY'ın 24 maddelik pozitif psikolojik sermaye ölçeği ile Dilek ESEN'in oluşturduğu 27 maddelik insan kaynakları

yönetimi soru formu kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye anket soruları 5’li Likert tarzında hazırlanmış olup, sorular beni hiç tanımlamıyor (1), beni biraz tanımlıyor (2), kararsızım (3), beni iyi tanımlıyor (4), beni çok iyi tanımlıyor (5) şeklinde düzenlenmiştir.

Sürdürülebilir insan kaynakları anketi de 5’li Likert tarzında hazırlanmış olup, sorular hiç önemli değildir (1), önemli değildir (2), biraz önemlidir (3), önemlidir (4), çok önemlidir (5) şeklinde düzenlenmiştir. Soru formundaki 16. ve 17. Maddedeki geçici ve yarı zamanlı ibaresinin sadece çalışan olarak kullanılması toplanılacak verilerin anlaşılmasında daha sağlıklı olacağı düşünüldüğünden değiştirilmiştir. Ayrıca kurumda sürdürülebilir uygulamaların farkındalığının araştırılması için soruların yanına “var, kısmen var, yok, gelecekte yapılması planlanıyor, bilmiyorum” şeklinde ifadeler de eklenmiştir. Dilek ESEN sürdürülebilir İKY soru formunu Türkiye’de sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarını İKY konuları kapsamında inceleyerek içerik analizine tabi tutmuş ve ikinci aşamada ise 11 akademisyen ve 11 İKY uzmanının görüşlerine başvurarak Delphi tekniği çalışması ile soruları oluşturmuştur. Bu bağlamda Türkiye şartlarında hazırlanan soru formunun çalışılacak örnekleme daha uygun olacağı düşünülerek tercih edilmiştir. Örgütsel adaletin moderatör etkisini ölçmek için ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen toplam 20 maddeden ve etkileşim, işlem ve dağıtım adaleti boyutundan oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır.

2.4.2. Araştırmanın Nitel Aşaması

Nitel araştırma kısmında ise alanında uzman kişilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Toplam 13 kişi ile ses kaydı ya da online görüşmeler yapılmış olup 1 kişi kayıt alınmasını istemediği için form göndermeyi tercih etmiştir. Toplam 14 kişi ile görüşme yapılmıştır. Verilerin hangi kurumlardan toplandığına dair bilgi tablo 7’de aşağıda verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları Ek 2’de yer almaktadır.

Tablo 7: Kurumlardan Toplanan Veriler

Üniversite Adı	Akademik	İdari	Toplam	Akademik Personel Sayısı	İdari Personel Sayısı	Toplam	Toplama Yöntemi	Nitel Görüşme Sayısı
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	33	73	106	2532	3975	6507	Online	4 Görüşme
Karadeniz Teknik Üniversitesi	50	37	87	2163	3169	5332	Online ve Yüz yüze	4 Görüşme
Çukurova Üniversitesi	5	5	10	2298	5113	7411	Online	
Anadolu Üniversitesi	2		2	1496	2396	3892	Online	1 Görüşme
Ankara Üniversitesi	3	1	4	4318	7785	12103	Online	
Bartın Üniversitesi	10	11	21	691	468	1159	Online	1 Görüşme
Bursa Uludağ Üniversitesi	2	2	4	2567	4172	6739	Online	
Dokuz Eylül Üniversitesi	1		1	3083	2458	5541	Online	
Düzce Üniversitesi	1	5	6	1258	942	2200	Online	
Gazi Üniversitesi	7	5	12	3339	5326	8665	Online	
Hacettepe Üniversitesi	4	5	9	3999	7298	11297	Online	
Hitit Üniversitesi	1	8	9	892	621	1513	Online	
İstanbul Üniversitesi	1	2	3	4156	6199	10355	Online	
İstanbul Teknik Üniversitesi	2		2	2241	1063	3304	Online	
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	3	8	11	613	377	990	Online	
Marmara Üniversitesi	11	21	32	3216	2135	5351	Online ve Yüz yüze	1 Görüşme, 1 form gönderimi
Pamukkale Üniversitesi	77	19	96	2244	1416	3660	Online	2 Görüşme
Sakarya Üniversitesi	2	1	3	2608	549	3157	Online	
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	13	1	14	350	143	493	Online	
Yıldız Teknik Üniversitesi	1	4	5	2015	679	2694	Online	
Toplam Anket Sayısı			437	Örneklem Sayısı		102363	Görüşme Sayısı	13 Görüşme, 1 Form Gönderimi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA ANALİZİ VE BULGULAR

3.1. Nicel Veri Pilot Analizi

Pilot aşamasında doktora tezinin diğer Üniversitelerde süreci devam ettiği için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Karadeniz Teknik Üniversitesi verilerinden yapılmıştır. Tezin pilot aşamasında Ondokuz Mayıs Üniversitesinden online olarak 107 anket toplanmış olup 1 anket Samsun Üniversitesine geçiş yapan personelden geldiği için analize dahil edilmemiştir. Karadeniz Teknik Üniversitesinden ise 15 anket online olarak, 72 anket ise yüz yüze toplanmıştır. Pilot çalışmada nicel verilerin istatistiksel analizinde SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Yapılan pilot çalışmasında elde edilen katkılar/eleştiriler sonrasında Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Formunda bazı soruların daha açıklayıcı olması açısından aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

1-Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmesi

Düzenlenen: Çalışanlara sürdürülebilirlik (kaynak ve varlıkların gelişmelerinin devam etmesi, korunması) konusunda eğitimler verilmesi (Örn: Sıfır Atık Eğitimi vb.)

2-İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması

Düzenlenen: İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması (Örn: sıfır atık (geri dönüşüm), temiz su arıtma, ısı kontrolü, enerji birimi, karbon ayak izi vb. görev tanımları)

3-Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması

Düzenlenen: Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması (Örn: üye oldukları çevre ile ilgili kulüpler, sivil toplum kuruluşları, dahil oldukları çevre projeleri vb.)

4-İstihdam politikalarının, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb.) yönetimine uygun görülmesi

Düzenlenen: Kurumun istihdam politikalarını, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb.) yönetimi açısından desteklemesi.

5-Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması

Düzenlenen: Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması (Örn: emekliler ile ilgili sosyal kulüpler, organizasyonlar, emekliler lokali, derneği, hobi atölyeleri vb.)

3.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Yapılan Barlett testi sonucunda $P=0,000 < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır.

KMO = 0,924 > 0,60 'tan olduğu için çok iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Örnek büyüklüğü faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Faktör analizi uygulamasında direct oblmin yöntemi seçilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda 5 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 56,526'sında toplanmıştır. Alpha ve açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermektedir. Ki-kare değeri: 2716,181'dir.

Literatürde yapılan çalışma sonucu Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi;

- 1- Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu,
- 2- Sürdürülebilir istihdam politikaları,
- 3- Çevreye duyarlılık,
- 4- Esneklik uygulamaları
- 5- Kağıtsız-dijital süreçler olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıdaki ifadeler birden fazla faktöre yüklenme yaptığı için analizden çıkartılmıştır.

1. İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması (Örn: sıfır atık (geri dönüşüm), temiz su arıtma, ısı kontrolü, enerji birimi, karbon ayak izi vb. görev tanımları)
7. İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi
25. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması (Örn: emekliler ile ilgili sosyal kulüpler, organizasyonlar, emekliler lokali, derneği, hobi atölyeleri vb.)

3.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Güvenirlik Ve Geçerlik Sonuçları

Aşağıdaki sorular ters kodlanmıştır.

13. İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.

20.İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.

23.Bu işte hiçbir şey benim istediğim şekilde olmaz.

Bu yüzden yeniden kodlanarak analiz edilmiştir.

Yapılan Barlett testi sonucunda $P=0,000 < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır.

KMO = 0,918 > 0,60 'tan olduğu için çok iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Örnek büyüklüğü faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Faktör analizi uygulamasında direct oblmin yöntemi seçilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 51,838'inde toplanmıştır. Alpha ve açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermektedir. Ki-kare değeri: 2384,215'dir.

Literatürde yapılan çalışma sonucu pozitif psikolojik sermaye

1. Özyeterlilik,
2. İyimserlik,
3. Dayanıklılık/Esneklik,
4. Umut olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıdaki ifade birden fazla faktöre yüklenme yaptığı için analizden çıkartılmıştır.

12. İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum.

3.1.3. Örgütsel Adalet Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Yapılan Barlett testi sonucunda $P=0,000 < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında ilişki vardır.

KMO = 0,945 > 0,60 'tan olduğu için çok iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Örnek büyüklüğü faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Faktör analizi uygulamasında direct oblmin yöntemi seçilmiştir.

Literatürde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçekte etkileşim, işlem ve dağıtım adaleti olmak üzere toplam 3 boyuttan oluşmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktörün varyansın 69,091'inde toplanmıştır. Alpha ve açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermektedir. Ki-kare değeri: 3284,454'tir.

Aşağıdaki ifadeler birden fazla faktöre yüklenme yaptığı için analizden çıkartılmıştır.

19. Amirim/yöneticim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin uygun gerekçeler sunar.

20. Amirim/yöneticim, işimle ilgili bir karar alırken bana mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.

Nicel veri analizinde anket dönüşü yapan üniversitelerin tablosu yukarıda verilmiş olup özetlemek gerekirse; Ondokuz Mayıs Üniversitesi 106, Pamukkale Üniversitesi 96, Karadeniz Teknik Üniversitesi 87, Marmara Üniversitesi 32 ve Bartın Üniversitesi 21 adet anket ile örneklemin çoğunluğunu oluşturmuştur.

Toplam 456 adet anket dönüşü olmuştur. Bu anketlerin 19 adeti örneklem grubunun içinde olmadığı için elenmiştir. Toplam 437 adet anket verisi incelendiğinde 229 akademik personel ve 208 idari personel anketleri yanıtlamıştır. 437 adet kişi içerisinde 111 kişinin yöneticilik görevi bulunmaktadır.

3.2. Nicel Veri Analizi

Yapı geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanan DFA aşamasında, yol katsayılarının kestiriminde köşegen ağırlıklı en küçük kareler (DWLS) tahmin tekniği uygulanmıştır. Araştırma verileri likert tipli olduğundan, DWLS tekniği klasik en çok olabilirlik tahmincisine (ML) kıyasla, DFA aşamasında daha başarılı sonuçlar sunmaktadır (Baghdarnia vd., 2014; DiStefano ve Morgan, 2014).

Ölçeklerin yapı geçerliliği için her ölçek için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ek olarak, tüm ölçeklerin bir arada yer aldığı ölçüm modeline yönelik DFA da uygulanmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerine bakılarak, indeks sonuçlarının kabul edilebilir veya mükemmel uyuma sahip olup olmadığı belirlenmiştir (Bentler, 1990; Browne ve Cudeck, 1993; Kline 2015).

Ölçeklerde iç tutarlılık analizi kapsamında Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve bu katsayının 0.60'tan yüksek olması yeterli bulunmuştur (Ursachi vd., 2015). Yakınsak ve ıraksak geçerlik için AVE-CR değerleri incelenmiştir. Analiz bulgularında AVE değerlerinin 0.50'den, CR değerlerinin de 0.70'ten yüksek olması beklenmektedir (Purwanto ve Sudargini, 2021).

Harman tek faktör testi kapsamında açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve tek faktörde varyans açıklama oranı incelenmiştir (Kress vd., 2021; Podsakoff vd., 2003). Analizler için R

programı kullanılmıştır (R Core Team, 2024) ve R içerisinde yer alan lavaan (Rosseel, 2012), lavaanPlot (Lishinski, 2021) ve semTools (Jorgensen vd., 2022) paketlerinden yararlanmıştır. İstatistiksel sonuçlar $p < 0.05$ önem düzeyinde değerlendirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması gerekmektedir, bu nedenle çok değişkenli uç değerler Mahalanobis uzaklık değerleri kullanılarak incelenmiştir (Byrne, 2001: 55; Johnson ve Wichern, 2002: 302). Johnson ve Wichern (2002: 302) tarafından önerilen gözlemler arası ilişkiye dayalı Mahalanobis ölçütü, sıfıra yakın veya negatif değerli gözlemlerin bulunduğu çok değişkenli ve yüksek hacimli veri setlerinde aykırı değerlerin tespiti için etkili bir yaklaşımdır.

Araştırma verilerinde Mahalanobis uzaklığı ile aykırı değer analizi yapılmış ve 8 gözlemin potansiyel aykırı gözlem olabileceği gözlenmiştir. Tespit edilen aykırı gözlem oranı %2 düzeyindedir ve bu oran %5'in altında olduğu için veri kaybı olmayacak şekilde tüm gözlemler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir (El-Basyouny ve Sayed, 2010: 1267).

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	220	50.3
	Erkek	217	49.7
Yaş	25 yaş ve altı	5	1.1
	26-30 yaş arası	37	8.5
	31-35 yaş arası	85	19.5
	36-40 yaş arası	103	23.6
	41-45 yaş arası	78	17.8
	46-50 yaş arası	59	13.5
	51-55 yaş arası	43	9.8
	56-60 yaş arası	19	4.3
Medeni durum	61 yaş ve üstü	8	1.8
	Evli	341	78.0
Eğitim durumu	Bekâr	96	22.0
	İlköğretim	1	0.2
	Lise	14	3.2
	Ön lisans	26	5.9
	Lisans	128	29.3
	Yüksek lisans	92	21.1
Çalışmakta olunan üniversitenin adı	Doktora	176	40.3
	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	106	24.3
	Karadeniz Teknik Üniversitesi	87	19.9
	Çukurova Üniversitesi	10	2.3
	Anadolu Üniversitesi	2	0.5
	Ankara Üniversitesi	4	0.9
	Bartın Üniversitesi	21	4.8
	Bursa Uludağ Üniversitesi	4	0.9
	Dokuz Eylül Üniversitesi	1	0.2
	Düzce Üniversitesi	6	1.4
	Gazi Üniversitesi	12	2.7
	Hacettepe Üniversitesi	9	2.1
	Hitit Üniversitesi	9	2.1
	İstanbul Üniversitesi	3	0.7
	İstanbul Teknik Üniversitesi	2	0.5
	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	11	2.5
	Marmara Üniversitesi	32	7.3
	Pamukkale Üniversitesi	96	22.0
	Sakarya Üniversitesi	3	0.7
	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	14	3.2
	Yıldız Teknik Üniversitesi	5	1.1
Bu üniversitede çalışma süresi	1-5 yıl arası	121	27.7
	6-10 yıl arası	87	19.9
	11-15 yıl arası	79	18.1
	16-20 yıl arası	57	13.0
	21 yıl ve üstü	93	21.3
Üniversite içindeki pozisyon	Akademik	229	52.4
	İdari	208	47.6
Yöneticilik görevi olma durumu	Evet	111	25.4
	Hayır	326	74.6
Toplam		437	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı tabloda verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet ile ilgili dağılımı incelendiğinde %50.3'ünün kadın, %49.7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ile ilgili dağılımı incelendiğinde %1.1'inin 25 yaş ve altı, %8.5'inin 26-30 yaş arası, %19.5'inin 31-35 yaş arası, %23.6'sının 36-40 yaş arası, %17.8'inin 41-45 yaş arası, %13.5'inin 46-50 yaş arası, %9.8'inin 51-55 yaş arası, %4.3'ünün 56-60 yaş arası, %1.8'inin 61 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum ile ilgili dağılımı incelendiğinde %78'inin evli, %22'sinin bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu ile ilgili dağılımı incelendiğinde %0.2'sinin ilköğretim, %3.2'sinin lise, %5.9'unun ön lisans, %29.3'ünün lisans, %21.1'inin yüksek lisans, %40.3'ünün doktora cevabını verdiği görülmektedir.

Katılımcıların çalışmakta olunan üniversitenin adı ile ilgili dağılımı incelendiğinde %24.3'ünün Ondokuz Mayıs Üniversitesi, %19.9'unun Karadeniz Teknik Üniversitesi, %2.3'ünün Çukurova Üniversitesi, %0.5'inin Anadolu Üniversitesi, %0.9'unun Ankara Üniversitesi, %4.8'inin Bartın Üniversitesi, %0.9'unun Bursa Uludağ Üniversitesi, %0.2'sinin Dokuz Eylül Üniversitesi, %1.4'ünün Düzce Üniversitesi, %2.7'sinin Gazi Üniversitesi, %2.1'inin Hacettepe Üniversitesi, %2.1'inin Hitit Üniversitesi, %0.7'sinin İstanbul Üniversitesi, %0.5'inin İstanbul Teknik Üniversitesi, %2.5'inin İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, %7.3'ünün Marmara Üniversitesi, %22'sinin Pamukkale Üniversitesi, %0.7'sinin Sakarya Üniversitesi, %3.2'sinin TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, %1.1'inin Yıldız Teknik Üniversitesi cevabını verdiği görülmektedir.

Katılımcıların bu üniversitede çalışma süresi ile ilgili dağılımı incelendiğinde %27.7'sinin 1-5 yıl arası, %19.9'unun 6-10 yıl arası, %18.1'inin 11-15 yıl arası, %13'ünün 16-20 yıl arası, %21.3'ünün 21 yıl ve üstü cevabını verdiği görülmektedir. Katılımcıların üniversite içindeki pozisyon ile ilgili dağılımı incelendiğinde %52.4'ünün akademik, %47.6'sının idari personel olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilik görevi olma durumu ile ilgili dağılımı incelendiğinde %25.4'ünün evet, %74.6'sının hayır cevabını verdiği görülmektedir.

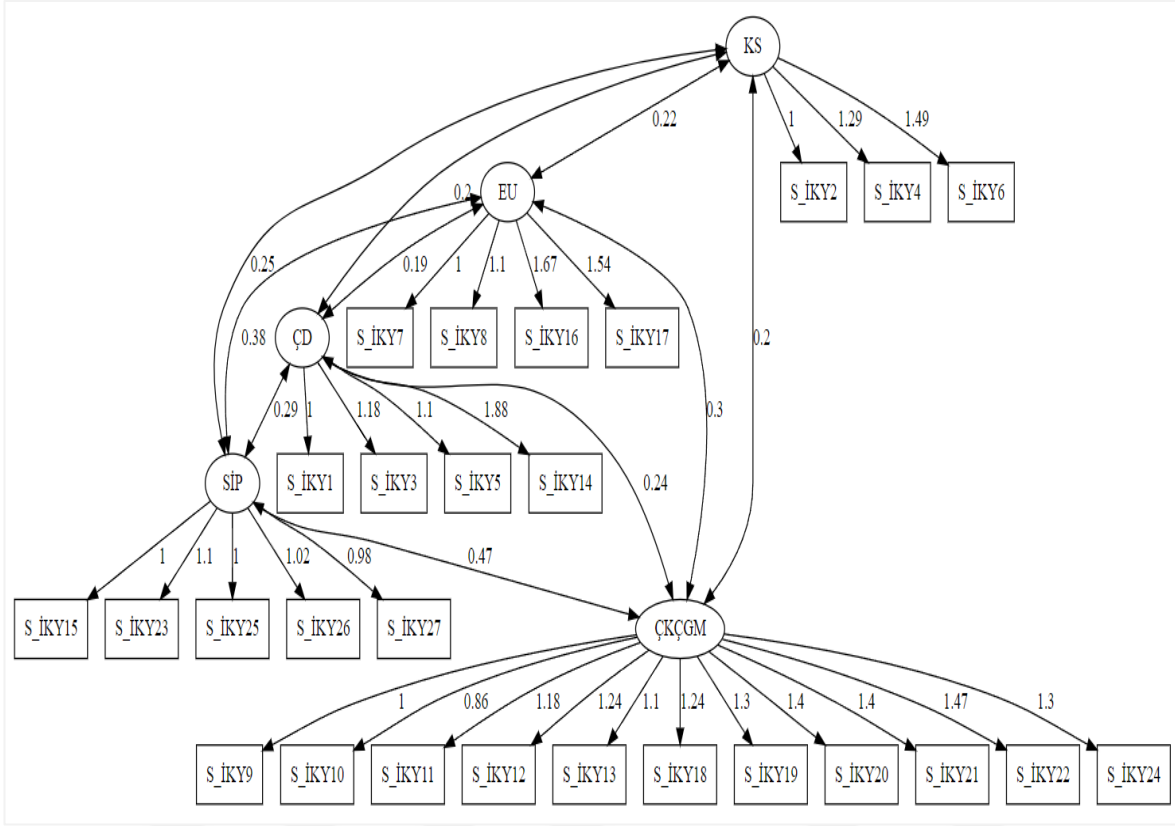
3.2.1. Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Bu araştırma da öncelikle sürdürülebilir İKY, PPS ve örgütsel adaletin güvenirlik ve geçerlik analizleri incelenecektir. Sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi kapsamında uyum indekslerine bakılacaktır. Güvenirlik ve geçerlik analizi için Cronbah's alfa değeri tercih edilmiştir. Bu bağlamda ölçeğin güvenirlik ve geçerliğin sağlanması için değerin 0.60'tan büyük olması gerekmektedir (Cronbach, 1951).

3.2.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Ölçeğine Yönelik Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda boyutların faktör yükleri şekil 14'te grafik olarak gösterilmiş ve tablo 9'da ölçüm modeline ilişkin sonuçlar verilmiştir. Boyutların isimleri kısaltılarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda Çalışma Koşulları Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu (ÇKÇGM), Sürdürülebilir İstihdam Politikaları (SİP), Çevreye Duyarlılık (ÇD), Esneklik Uygulamaları (EU) ve Kâğıtsız Dijital Süreçler (KS) olarak adlandırılmıştır.

Şekil 14: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Tablo 9: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ne Ait Yol Katsayıları ve Geçerlilik-Güvenilirlik Bulguları

Madde	B	SH(B)	z	p	AVE	CR	Alfa
<i>ÇKÇGM</i>							
S_İKY9	1.000						
S_İKY10	0.864	0.028	30.618	<0.001			
S_İKY11	1.183	0.031	38.121	<0.001			
S_İKY12	1.245	0.032	38.458	<0.001			
S_İKY13	1.098	0.030	36.595	<0.001	0.644	0.951	0.909
S_İKY18	1.236	0.032	38.701	<0.001			
S_İKY19	1.298	0.032	40.829	<0.001			
S_İKY20	1.396	0.033	42.573	<0.001			
S_İKY21	1.402	0.033	42.411	<0.001			
S_İKY22	1.473	0.034	43.136	<0.001			
S_İKY24	1.305	0.032	40.979	<0.001			
<i>SİP</i>							
S_İKY15	1.000						
S_İKY23	1.099	0.023	47.448	<0.001	0.604	0.838	0.824
S_İKY25	1.003	0.022	44.714	<0.001			
S_İKY26	1.021	0.023	45.107	<0.001			
S_İKY27	0.977	0.023	43.427	<0.001			
<i>ÇD</i>							
S_İKY1	1.000						
S_İKY3	1.179	0.055	21.456	<0.001	0.393	0.620	0.641
S_İKY5	1.102	0.052	20.992	<0.001			
S_İKY14	1.882	0.075	25.252	<0.001			
<i>EU</i>							
S_İKY7	1.000						
S_İKY8	1.098	0.039	27.987	<0.001	0.547	0.711	0.711
S_İKY16	1.667	0.050	33.133	<0.001			
S_İKY17	1.542	0.047	32.914	<0.001			
<i>KS</i>							
S_İKY2	1.000						
S_İKY4	1.291	0.062	20.833	<0.001	0.498	0.662	0.661
S_İKY6	1.489	0.068	21.773	<0.001			

B: Yol Katsayısı, SH(B): Standart hata

***p<0.05

Tablo 9'da Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için beş alt boyutta DFA sonucunda elde edilen yol katsayıları sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre ÇKÇGM alt boyutunda maddelerin yol katsayıları [0.864 - 1.473] arasında, SİP alt boyutunda [0.977 - 1.099] arasında, ÇD alt boyutunda [1.000 - 1.882] arasında, EU alt boyutunda [1.000 - 1.667] arasında ve KS alt boyutunda [1.000 - 1.489] arasında yer almaktadır. İstatistiksel sonuçlara bakıldığında Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ne ait tüm maddelerin alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı olduğu

görülmektedir. Sonuç olarak, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ne ait bulgular yapı geçerliliğini desteklemekte ve maddelerin beş alt boyutta uygun bir şekilde toplandığını ortaya koymaktadır. Bu ölçekte ÇKÇGM, SİP ve EU alt boyutlarında AVE>0.50 ve CR>0.70 koşulları sağlanmaktadır. Ancak ÇD ve KS alt boyutlarında AVE ve CR değerleri istenen sınırlarda olmamasına karşın, Cronbach Alfa katsayıları 0.6'nın üzerinde bulunmuştur ve elde edilen genel bulgular, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ne ait verilerin istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

DFA'nın ikinci aşamasında çeşitli uyum indeksleri sonucuna göre modelin uyumluluğuna karar verilir (Çarpık, 2014: 199). Uyum indeksleri çeşitli olmakla beraber literatürde hangilerinin standart kabul edileceği hakkında fikir birliği sağlanamamıştır. Örneğin RMSEA ana kütledeki yaklaşık uyumun ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelmektedir (Munro 2005: 76 ve Şimşek 2007: 13). RMSEA <0.10 olarak kabul edilir. Bunun anlamı sıfır ile bir arasında değer aldığıdır (Stevens, 2001: 77).

Tablo 10: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Ki-kare	sd	Ki-kare/sd	GFI	CFI	AGFI	TLI	NFI	RMSEA
1130.93	314	3.602	0.984	0.985	0.977	0.983	0.980	0.077

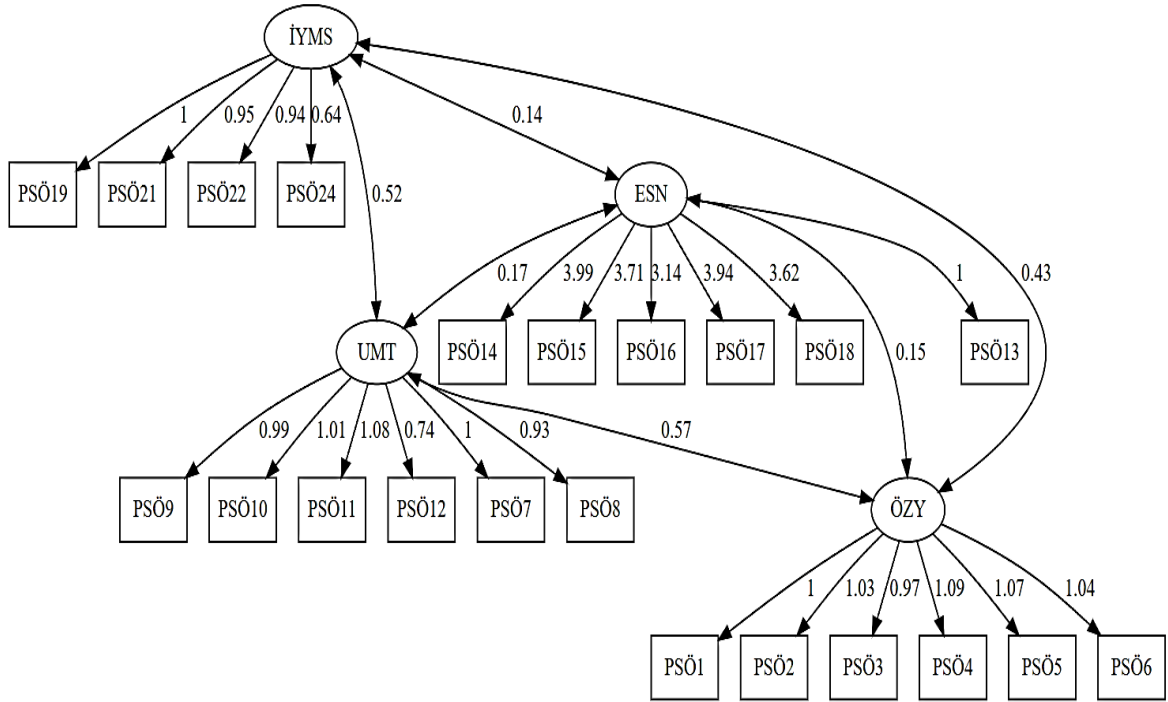
sd: Serbestlik derecesi

Uyum indeksleri incelendiğinde, Ki-kare/sd oranı $3.602 < 5$ olarak hesaplanmıştır. Bu oran, 5'in altında olduğu için kabul edilebilir bir uyum düzeyine işaret etmektedir (Kline, 2015). Artırımsal uyum indekslerinden GFI (0.984), CFI (0.985), AGFI (0.977), TLI (0.983), NFI (0.980) değerleri mükemmel uyumu gösteren 0.95'in üzerinde olup, modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir (Bentler, 1990). RMSEA değeri ise 0.077 olarak bulunmuştur ve bu hata değeri, 0.10'un altında olduğu için kabul edilebilir düzeydedir. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği için hesaplanan uyum indeksleri, bu ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu desteklemektedir.

3.2.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yönelik Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda boyutların faktör yükleri Şekil 15'te grafik olarak gösterilmiş ve Tablo 11'da ölçüm modeline ilişkin sonuçlar verilmiştir. Boyutların isimleri kısaltılarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda İyimserlik (İYMS), Umut (UMT), Esneklik/Dayanıklılık (ESN), ve Özyeterlilik (ÖZY) olarak adlandırılmıştır.

Şekil 15: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Tablo 11: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne Ait Yol Katsayıları ve Geçerlilik-Güvenilirlik Bulguları

Madde	B	SH(B)	z	p	AVE	CR	Alfa
ÖZY							
PSÖ1	1						
PSÖ2	1.033	0.019	54.226	<0.001			
PSÖ3	0.967	0.019	51.82	<0.001	0.661	0.905	0.873
PSÖ4	1.093	0.019	56.645	<0.001			
PSÖ5	1.074	0.019	56.42	<0.001			
PSÖ6	1.042	0.019	54.328	<0.001			
UMT							
PSÖ7	1						
PSÖ8	0.934	0.016	57.108	<0.001			
PSÖ9	0.994	0.016	60.607	<0.001	0.624	0.878	0.868
PSÖ10	1.010	0.016	61.375	<0.001			
PSÖ11	1.084	0.016	68.43	<0.001			
PSÖ12	0.737	0.016	46.542	<0.001			
ESN/DAY							
PSÖ13	1						
PSÖ14	3.991	0.253	15.796	<0.001			
PSÖ15	3.707	0.235	15.767	<0.001	0.578	0.749	0.857
PSÖ16	3.143	0.202	15.541	<0.001			
PSÖ17	3.939	0.249	15.808	<0.001			
PSÖ18	3.623	0.230	15.729	<0.001			
İYMS							
PSÖ19	1						
PSÖ21	0.947	0.022	43.436	<0.001	0.543	0.768	0.767
PSÖ22	0.942	0.021	44.282	<0.001			
PSÖ24	0.640	0.020	31.689	<0.001			

B: Yol Katsayısı, SH(B): Standart hata

Tablo 11’de Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği için dört alt boyutta DFA sonucunda elde edilen yol katsayıları sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre ÖZY alt boyutunda maddelerin yol katsayıları [0.967 - 1.093] arasında, UMT alt boyutunda [0.737 - 1.084] arasında, ESN/DAY alt boyutunda [1.000 – 3.991] arasında, İYMS alt boyutunda [0.640 - 1.000] arasında yer almaktadır. İstatistiksel sonuçlara bakıldığında Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne ait tüm maddelerin alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne ait bulgular yapı geçerliliğini desteklemekte ve maddelerin dört alt boyutta uygun bir şekilde toplandığını ortaya koymaktadır. Bu ölçekte ÖZY, UMT, ESN/DAY ve İYMS alt boyutlarında AVE>0.50 ve CR>0.70 koşulları sağlanmaktadır. Ölçekte yer alan bu dört alt boyuttaki Cronbach Alfa katsayıları 0.7’nin üzerinde bulunmuştur ve elde edilen genel bulgular, Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne ait verilerin istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 12: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Ki-kare	sd	Ki-kare/sd	GFI	CFI	AGFI	TLI	NFI	RMSEA
483.021	203	2.379	0.994	0.996	0.991	0.996	0.996	0.056

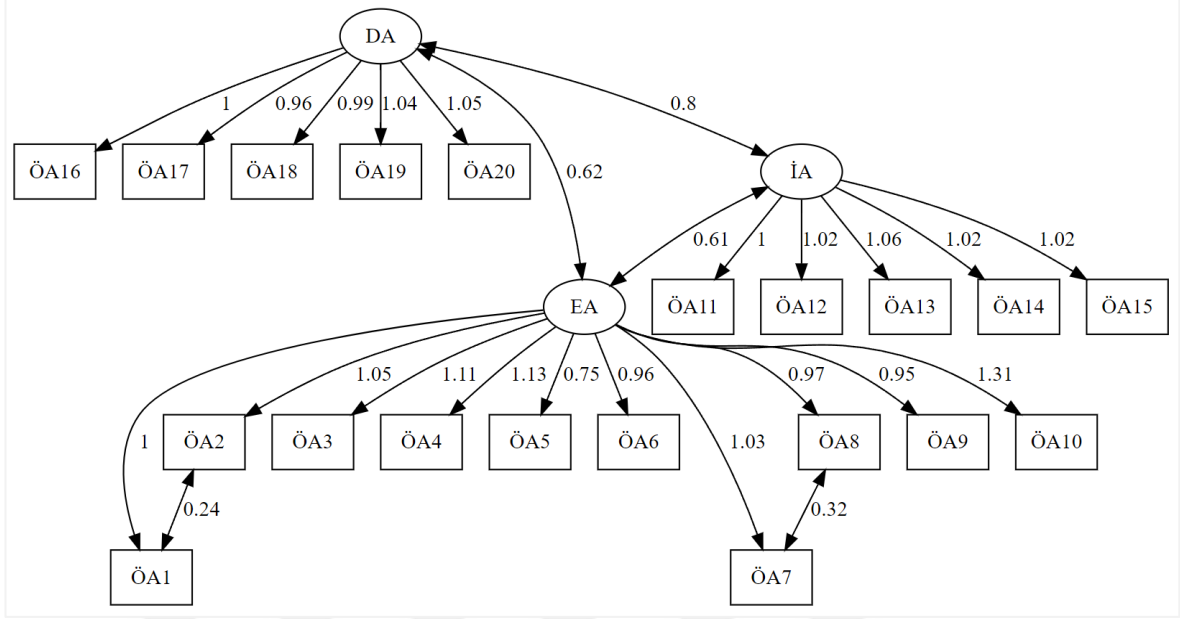
sd: Serbestlik derecesi

Uyum indeksleri incelendiğinde, Ki-kare/sd oranı 2.379 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, 3’ün altında olduğu için mükemmel bir uyum düzeyine işaret etmektedir. Artırımsal uyum indekslerinden GFI (0.994), CFI (0.996), AGFI (0.991), TLI (0.996), NFI (0.996) değerleri mükemmel uyumu gösteren 0.95’in üzerinde olup, modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri ise 0.056 olarak bulunmuştur ve bu hata değeri, 0.10’un altında olduğu için kabul edilebilir düzeydedir. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği için hesaplanan uyum indeksleri, bu ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu desteklemektedir.

3.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi

Örgütsel adlet ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda boyutların faktör yükleri Şekil 16’da model olarak gösterilmiş ve tablo 13’te ölçüm modeline ilişkin sonuçlar verilmiştir. Boyutların isimleri kısaltılarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda Dağıtım Adaleti (DA), işlem Adaleti (İA), ve Etkileşim Adaleti (EA) olarak adlandırılmıştır.

Şekil 16: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Tablo 13: Örgütsel Adalet Ölçeği'ne Ait Yol Katsayıları ve Geçerlilik-Güvenilirlik Bulguları

Madde	B	SH(B)	z	p	AVE	CR	Alfa
<i>EA</i>							
ÖA1	1.000						
ÖA2	1.051	0.016	65.464	<0.001			
ÖA3	1.108	0.017	65.222	<0.001			
ÖA4	1.130	0.017	68.199	<0.001			
ÖA5	0.753	0.017	44.550	<0.001	0.602	0.915	0.911
ÖA6	0.956	0.016	59.476	<0.001			
ÖA7	1.034	0.017	61.586	<0.001			
ÖA8	0.973	0.017	56.768	<0.001			
ÖA9	0.947	0.017	56.579	<0.001			
ÖA10	1.310	0.017	76.772	<0.001			
<i>İA</i>							
ÖA11	1.000						
ÖA12	1.024	0.007	142.437	<0.001	0.891	0.963	0.967
ÖA13	1.058	0.007	149.369	<0.001			
ÖA14	1.024	0.007	145.146	<0.001			
ÖA15	1.018	0.007	139.721	<0.001			
<i>DA</i>							
ÖA16	1.000						
ÖA17	0.958	0.008	115.693	<0.001	0.860	0.963	0.950
ÖA18	0.990	0.008	126.224	<0.001			
ÖA19	1.042	0.007	141.231	<0.001			
ÖA20	1.050	0.007	142.051	<0.001			

B: Yol Katsayısı, SH(B): Standart hata

Tablo 13'te Örgütsel Adalet Ölçeği için dört alt boyutta DFA sonucunda elde edilen yol katsayıları sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre yol katsayıları EA alt boyutunda [0.753 - 1.310]

arasında, İA alt boyutunda [1.000 - 1.058] arasında, DA alt boyutunda [0.958 - 1.050] arasında yer almaktadır. İstatistiksel sonuçlara bakıldığında Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ait tüm maddelerin alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ait bulgular yapı geçerliliğini desteklemekte ve maddelerin üç alt boyutta uygun bir şekilde toplandığını ortaya koymaktadır. Bu ölçekte EA, İA ve DA alt boyutlarında $AVE > 0.50$ ve $CR > 0.70$ koşulları sağlanmaktadır. Ölçekte yer alan bu üç alt boyuttaki Cronbach Alfa katsayıları 0.9'un üzerinde bulunmuştur ve elde edilen genel bulgular, Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ait verilerin istatistiksel açıdan geçerli ve yüksek düzeyde güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Ki-kare	sd	Ki-kare/sd	GFI	CFI	AGFI	TLI	NFI	RMSEA
766.403	165	4.645	0.998	0.998	0.996	0.998	0.997	0.091

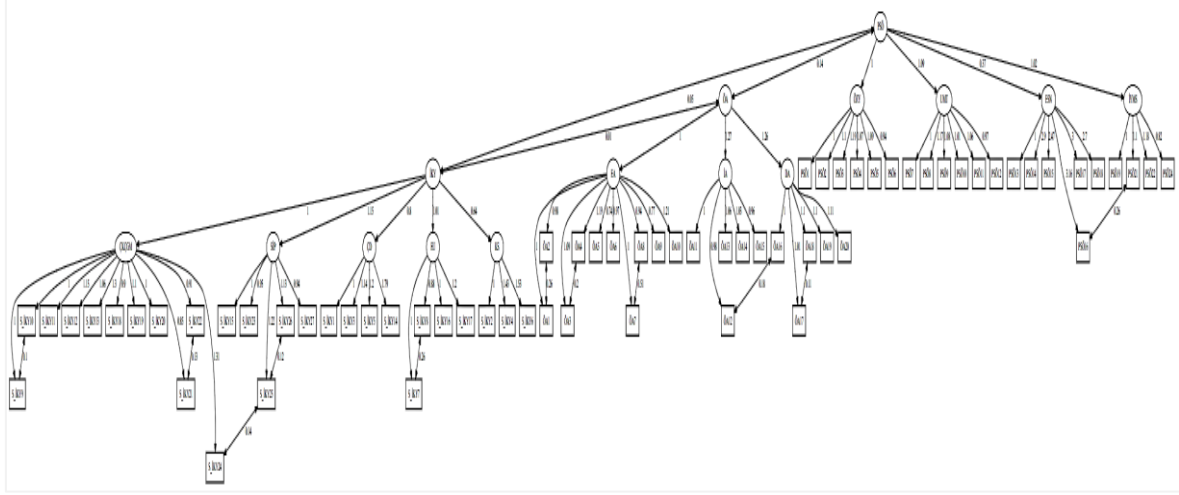
sd: Serbestlik derecesi

Uyum indeksleri incelendiğinde, Ki-kare/sd oranı 4.645 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, 5'in altında olduğu için kabul edilebilir bir uyum düzeyine işaret etmektedir (Kline, 2015). Artırımsal uyum indekslerinden GFI (0.998), CFI (0.998), AGFI (0.996), TLI (0.998), NFI (0.997) değerleri mükemmel uyumu gösteren 0.95'in üzerinde olup, modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri ise 0.091 olarak bulunmuştur ve bu hata değeri, 0.10'un altında olduğu için kabul edilebilir düzeydedir. Örgütsel Adalet Ölçeği için hesaplanan uyum indeksleri, bu ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu desteklemektedir.

3.2.1.4. Ölçüm Modeline Yönelik Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi

Bu bölümde ölçüm modeline yönelik bütünsel grafik, tablo ve uyum iyiliği değerlerine yer verilmiştir. Tablo 15'te yer alan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Adalet ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin bir arada yer aldığı ölçüm modeli için yapılan (DFA) bulgularına ait uyum indeksleri verilmiştir. Şekil 17'de ise ölçüm modeli için çizilen DFA grafiği de yer almaktadır.

Şekil 17: Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Not: Modifikasyon önerileri doğrultusunda ÖA7-ÖA8, S_İKY21-S_İKY22, ÖA1-ÖA2, S_İKY7-S_İKY8, S_İKY25-S_İKY26, PSÖ16-PSÖ21, S_İKY9-S_İKY10, ÖA3-ÖA4, ÖA12-ÖA16, ÖA17-ÖA18 ve S_İKY24-S_İKY25 arasında hata terimlerinin korelasyonları eklenmiştir.

Tablo 15: Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

Ki-kare	sd	Ki-kare/sd	GFI	CFI	AGFI	TLI	NFI	RMSEA
2673.810	2252	1.187	0.961	0.992	0.958	0.992	0.952	0.021

sd: Serbestlik derecesi

Ölçüm modelindeki uyum indeksleri incelendiğinde, Ki-kare/sd oranı 1.187 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, 3'ün altında olduğu için mükemmel bir uyum düzeyine işaret etmektedir. Artırımsal uyum indekslerinden GFI (0.961), CFI (0.992), AGFI (0.958), TLI (0.992), NFI (0.952) değerleri mükemmel uyumu gösteren 0.95'in üzerinde olup, modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri ise 0.021 olarak hesaplanmıştır ve 0.05'in altında olduğu için bu hata değeri, mükemmel uyum sınırları içerisinde. Ölçüm modeli için hesaplanan uyum indeksleri, bu ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu desteklemektedir.

Tablo 16: Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları Bulguları

Faktör/Madde	B	SH(B)	z	p
ÇKÇGM				
S_İKY9	1.000			
S_İKY10	0.996	0.060	16.506	<0.001
S_İKY11	1.151	0.067	17.098	<0.001
S_İKY12	1.058	0.066	16.094	<0.001
S_İKY13	1.299	0.074	17.569	<0.001
S_İKY18	0.905	0.058	15.593	<0.001
S_İKY19	1.104	0.065	17.061	<0.001
S_İKY20	0.998	0.063	15.856	<0.001
S_İKY21	0.848	0.058	14.700	<0.001
S_İKY22	0.909	0.059	15.310	<0.001
S_İKY24	1.308	0.076	17.176	<0.001
SİP				
S_İKY15	1.000			
S_İKY23	0.949	0.053	17.998	<0.001
S_İKY25	1.218	0.069	17.681	<0.001
S_İKY26	1.131	0.062	18.159	<0.001
S_İKY27	0.936	0.054	17.201	<0.001
ÇD				
S_İKY1	1.000			
S_İKY3	1.136	0.085	13.300	<0.001
S_İKY5	1.198	0.085	14.049	<0.001
S_İKY14	1.788	0.117	15.245	<0.001
EU				
S_İKY7	1.000			
S_İKY8	0.877	0.059	14.771	<0.001
S_İKY16	1.003	0.066	15.300	<0.001
S_İKY17	1.200	0.072	16.660	<0.001
KS				
S_İKY2	1.000			
S_İKY4	1.435	0.110	13.078	<0.001
S_İKY6	1.525	0.116	13.139	<0.001
İKY	≈			
ÇKÇGM	1.000			
SİP	1.147	0.070	16.425	<0.001
ÇD	0.799	0.058	13.724	<0.001
EU	1.010	0.067	15.004	<0.001
KS	0.641	0.050	12.719	<0.001
EA				
ÖA1	1.000			
ÖA2	0.984	0.029	34.473	<0.001
ÖA3	1.090	0.031	35.245	<0.001
ÖA4	1.189	0.033	35.661	<0.001
ÖA5	0.740	0.026	28.173	<0.001
ÖA6	0.973	0.030	32.667	<0.001
ÖA7	1.005	0.030	33.718	<0.001
ÖA8	0.936	0.029	32.351	<0.001
ÖA9	0.774	0.025	30.888	<0.001
ÖA10	1.211	0.034	35.794	<0.001
İA				
ÖA11	1.000			
ÖA12	0.983	0.026	38.074	<0.001
ÖA13	1.055	0.027	39.693	<0.001
ÖA14	1.035	0.026	39.360	<0.001
ÖA15	0.961	0.025	38.810	<0.001

Tablo 16 Devamı

Faktör/Madde	B	SH(B)	z	p
DA				
ÖA16	1.000			
ÖA17	1.009	0.026	38.764	<0.001
ÖA18	1.099	0.028	39.367	<0.001
ÖA19	1.099	0.027	40.274	<0.001
ÖA20	1.112	0.028	40.254	<0.001
ÖA				
EA	1.000			
İA	1.265	0.039	32.783	<0.001
DA	1.256	0.039	31.852	<0.001
ÖZY				
PSÖ1	1.000			
PSÖ2	1.104	0.043	25.729	<0.001
PSÖ3	1.191	0.045	26.198	<0.001
PSÖ4	1.065	0.041	25.958	<0.001
PSÖ5	1.086	0.041	26.327	<0.001
PSÖ6	0.945	0.037	25.521	<0.001
UMT	≈			
PSÖ7	1.000			
PSÖ8	1.168	0.044	26.592	<0.001
PSÖ9	1.078	0.042	25.918	<0.001
PSÖ10	1.006	0.039	26.066	<0.001
PSÖ11	1.060	0.040	26.459	<0.001
PSÖ12	0.967	0.039	25.006	<0.001
ESN/DAY				
PSÖ13	1.000			
PSÖ14	2.896	0.264	10.986	<0.001
PSÖ15	2.470	0.227	10.891	<0.001
PSÖ16	3.161	0.291	10.882	<0.001
PSÖ17	3.003	0.273	10.999	<0.001
PSÖ18	2.701	0.247	10.932	<0.001
İYMS				
PSÖ19	1.000			
PSÖ21	1.100	0.047	23.565	<0.001
PSÖ22	1.175	0.048	24.658	<0.001
PSÖ24	0.819	0.041	19.946	<0.001
PSÖ				
ÖZY	1.000			
UMT	1.087	0.045	24.073	<0.001
ESN/DAY	0.370	0.034	10.771	<0.001
İYMS	1.021	0.044	23.297	<0.001

B: Yol Katsayısı, SH(B): Standart hata

Tablo 16’da ölçüm modeli kapsamında tüm genel gizil faktörler ve alt boyutlar için DFA sonucunda elde edilen yol katsayıları sonuçları gösterilmektedir. Bulgulara göre ölçeklerin genel gizil faktörleri ve alt boyutlarındaki maddelerin yol katsayıları, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Alt boyutlarda yer alan tüm yol katsayıları pozitifdir ve ölçeklerin alt boyutlarından oluşan genel gizil faktörler, ölçeklerle uyumlu olarak pozitif yüklere sahiptir. Sonuç olarak, ölçüm modeli yapısal açıdan geçerlidir.

3.2.2. Harman Tek Faktör Testi Sonucu

Çalışmaya dahil edilen ölçekler arasındaki ilişkiler ortak yöntem yanlılıklarından etkilenebilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Bu nedenle, bu tür yanlılıkların ilişki tahminleri üzerindeki potansiyel etkisini incelemek için Harman'ın tek faktör testini uygulanmıştır. Harman tek faktör testi açıklayıcı faktör analizi açısından incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu, toplam varyansın %22.4'ünün tek bir faktör tarafından açıklandığını göstermiştir ve bu değer %50 eşliğinden oldukça düşüktür (Podsakoff vd., 2003). Harman tek faktör testinde açıklanan varyans oranının eşik değerden düşük olması nedeniyle, ortak yöntem yanlılıklarından analiz sonuçları etkilenmemiştir.

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine bakılmış ve sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir. Bu kapsamda en düşük minimum değere sahip olan Kağıtsız-Dijital Süreçler, İyimserlik, Etkileşim Adaleti, İşlem Adaleti, Dağıtım Adaleti boyutları ve Örgütsel Adalet Ölçeği olarak bulunmuştur. En yüksek minimum değer ise 1.80 değeri ile Sürdürülebilir İstihdam Politikaları boyutudur.

Tablo 17: Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek ve Boyutları	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Koşulları Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	1.36	5.00	4.52	0.48
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	1.80	5.00	4.42	0.57
Çevreye Duyarlılık	1.25	5.00	4.13	0.62
Esneklik Uygulamaları	1.50	5.00	4.21	0.59
Kağıtsız Dijital Süreçler	1.00	5.00	4.18	0.63
Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	1.78	5.00	4.36	0.45
Özyeterlilik	1.67	5.00	4.02	0.73
Umut	1.33	5.00	3.98	0.71
Esneklik/Dayanıklılık	1.80	5.00	3.96	0.72
İyimserlik	1.00	5.00	3.73	0.81
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	1.67	5.00	3.94	0.65
Etkileşim Adaleti	1.00	5.00	3.17	0.92
İşlem Adaleti	1.00	5.00	3.52	1.14
Dağıtım Adaleti	1.00	5.00	3.15	1.14
Örgütsel Adalet Ölçeği	1.00	5.00	3.27	0.97

3.2.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 18'de değişkenlerin ilişkileri gösterilmektedir.

Tablo 18: Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişki

Ölçek ve Boyutları		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1- Çalışma Koşulları Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	r	1	.810**	.550**	.630**	.368**	.916**	.187**	.182**	.151**	.156**	.195**	0.003	0.012	-0.001	0.005
	p		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000	0.952	0.803	0.982	0.915
2- Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	r		1	.532**	.655**	.379**	.880**	.135**	.160**	.136**	.121*	.159**	-0.008	-0.006	-0.004	-0.007
	p			0.000	0.000	0.000	0.000	0.005	0.001	0.004	0.011	0.001	0.863	0.907	0.937	0.890
3- Çevreye Duyarlılık	r			1	.468**	.516**	.737**	.148**	.174**	.123**	.244**	.194**	0.013	-0.007	0.046	0.017
	p				0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.010	0.000	0.000	0.793	0.891	0.334	0.729
4- Esneklik Uygulamaları	r				1	.484**	.791**	0.067	.106*	0.056	0.062	0.085	-0.065	0.009	-0.027	-0.032
	p					0.000	0.000	0.160	0.026	0.241	0.193	0.075	0.173	0.845	0.573	0.499
5- Kâğıtsız Dijital Süreçler	r					1	.601**	.140**	.176**	.117*	.191**	.178**	0.089	0.081	.100*	.096*
	p						0.000	0.003	0.000	0.014	0.000	0.000	0.062	0.091	0.036	0.045
6- Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	r						1	.178**	.200**	.151**	.187**	.206**	0.003	0.017	0.018	0.013
	p							0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.950	0.725	0.704	0.794
7- Özyeterlilik	r							1	.771**	.733**	.513**	.885**	.214**	.218**	.213**	.230**
	p								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
8- Umut	r								1	.783**	.615**	.920**	.258**	.225**	.247**	.262**
	p									0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
9- Esneklik/Dayanıklılık	r									1	.626**	.901**	.173**	.196**	.209**	.204**
	p										0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
10- İyimserlik	r										1	.766**	.302**	.266**	.305**	.311**
	p											0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
11- Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	r											1	.269**	.258**	.276**	.286**
	p												0.000	0.000	0.000	0.000
12- Etkileşim Adaleti	r												1	.751**	.808**	.927**
	p													0.000	0.000	0.000
13- İşlem Adaleti	r													1	.884**	.931**
	p														0.000	0.000
14- Dağıtım Adaleti	r														1	.948**
	p															0.000
15- Örgütsel Adalet Ölçeği	r															1
	p															

*p<0.05, **p<0.01

Bunun sonucunda, p değerinin 0.01 ve 0.05'ten küçük olması ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sürdürebilir insan kaynakları yönetimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.206$, $p<0.05$). Örgütsel adalet ile pozitif psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.286$, $p<0.05$).

3.2.5. Yapısal Eşitlik Analizi

Moderatör analizleri için etkileşim terimlerine dayalı lineer regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizleri için pozitif psikolojik sermayenin dört alt boyutu için ayrı ayrı modeller kurulmuştur. Analiz aşamasında kontrol değişkeni olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, üniversitede çalışılan süre, yöneticilik görevi bulunma durumu ve üniversite içerisindeki pozisyon değişkenleri kullanılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının moderatör rollerini test etmek için kontrol değişkenlerinin olduğu ve kontrol değişkenlerinin olmadığı iki farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon modellerinin normallik, değişen varyans ve otokorelasyon varsayımları test edilmiştir. Bağımlı değişkenlerin ve modelin artıklarının normal dağılıma uygunluğu çarpıklık-basıklık katsayıları incelenmiş ve bu istatistikler istenilen sınırlar içerisinde (çarpıklık ± 3 , basıklık ± 8) için normallik varsayımının sağlandığı sonucuna varılmıştır (Kline, 2011). Otokorelasyon için Durbin-Watson testi; değişen varyans için de White testi sonuçları baz alınmıştır. Modellerde değişen varyans sorunu tespit edildiği için, otokorelasyon ve değişen varyansa karşı dirençli kovaryans tahmincileri (HAC) ile standart hatalar hesaplanmıştır. R programında yer alan paketlerden hareketle dirençli standart hatalar için sandwich paketi (Zeileis, 2004), otokorelasyon varsayımlarını test etmek için lmtest paketi (Zeileis ve Hothorn, 2002), eğitim analizi etkilerinin hesaplanması için effect paketi (Fox ve Weisberg, 2018) ve White testi için de whitestrp (Lopez, 2020) paketi kullanılmıştır.

Tablo 19: Özyeterlilik Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	Beta	SH	p	Beta	SH	p
Sabit terim	0.920	1.664	0.581	-0.179	1.488	0.905
<i>Cinsiyet (Ref=Erkek)</i>						
Kadın				0.076	0.078	0.326
<i>Yaş (Ref=30 yaş ve altı)</i>						
31-55				0.124	0.135	0.359
56 ve üzeri				0.104	0.185	0.576
<i>Eğitim durumu (Ref=İlköğretim)</i>						
Lise				0.246	0.273	0.368
Önlisans				0.255	0.269	0.343
Lisans				0.415	0.181	0.022
Yüksek lisans				0.595	0.183	0.001
Doktora				0.878	0.199	<0.001
<i>Kac senedir bu üniversitede çalışıyorsunuz? (Ref=1-5 yıl arası)</i>						
6-10 yıl arası				-0.104	0.108	0.334
1-15 yıl arası				-0.057	0.100	0.570
16-20 yıl arası				-0.091	0.125	0.464
21 yıl ve üzeri				0.013	0.096	0.890
<i>Yöneticilik göreviniz var mı? (Ref=Evet)</i>						
Hayır				-0.166	0.074	0.025
<i>Üniversite içindeki pozisyon (Ref=Akademik personel)</i>						
İdari personel				0.432	0.122	<0.001
<i>Bağımsız Değişken</i>						
ÇKÇGM	-0.006	0.636	0.993	0.108	0.587	0.854
SİP	0.675	0.497	0.175	0.751	0.487	0.124
ÇD	0.399	0.334	0.234	0.291	0.319	0.362
EU	-0.322	0.361	0.374	-0.395	0.347	0.255
<i>Etkileşim Değişkeni</i>						
KDS	-0.174	0.275	0.529	-0.108	0.259	0.677
DA	-0.221	0.805	0.784	-0.122	0.762	0.872
EA	-0.540	0.915	0.556	-0.640	0.865	0.460
İA	1.337	0.973	0.170	1.370	0.938	0.145
<i>Düzenleyici Değişken</i>						
ÇKÇGM x DA	0.326	0.274	0.235	0.375	0.272	0.168
ÇKÇGM x EA	0.370	0.305	0.226	0.334	0.293	0.254
ÇKÇGM x İA	-0.631	0.316	0.046	-0.673	0.304	0.027
SİP x DA	-0.207	0.245	0.399	-0.337	0.238	0.158
SİP x EA	-0.166	0.246	0.501	-0.145	0.238	0.541
SİP x İA	0.171	0.283	0.546	0.255	0.280	0.364
ÇD x DA	0.021	0.138	0.881	0.103	0.141	0.467
ÇD x EA	-0.059	0.179	0.743	-0.065	0.171	0.703
ÇD x İA	-0.069	0.173	0.690	-0.101	0.168	0.549
EU x DA	-0.077	0.167	0.647	-0.062	0.174	0.722
EU x EA	-0.059	0.165	0.723	-0.030	0.164	0.853
EU x İA	0.198	0.189	0.296	0.183	0.193	0.344
KDS x DA	-0.010	0.144	0.944	-0.050	0.141	0.721
KDS x EA	0.046	0.160	0.772	0.066	0.150	0.662
KDS x İA	0.051	0.152	0.736	0.046	0.147	0.754
R^2		0.134			0.195	
Düzeltilmiş R^2		0.086			0.120	
Durbin-Watson testi		1.964 (0.329)			1.948 (0.234)	
White testi		21.405 (<0.001)			19.875 (<0.001)	

Ref: Referans kategori, SH: Standart hata. ÇKÇGM: Çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu, SİP: Sürdürülebilir istihdam politikaları, ÇD: Çevreye duyarlılık, EU: Esneklik uygulamaları, KDS: Kağıtsız-dijital süreçler DA: Dağıtım adaleti, EA: Etkileşim adaleti, İA: İşlem adaleti. Model-1: Öz yeterlilik bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunmayan regresyon modeli. Model-2: Öz yeterlilik bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunan regresyon modeli. White testi ve Durbin-Watson testlerinde sonuçlar Test İstatistiği (Anlamlılık) şeklinde sunulmuştur.

Tablo 19’da, özyeterlilik boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı ve moderatör etkilerinin incelendiği regresyon modellerinin sonuçları özetlenmektedir. Kontrol değişkenlerinin dâhil edildiği Model-2’de, Model-1’e kıyasla özyeterlilik boyutuna ilişkin yordama gücünün (düzeltilmiş R^2) arttığı görülmektedir. Modellerde anlamlı bir değişen varyans tespit edildiği için, Model-1 ve Model-2’de dirençli standart hatalar ile anlamlılık değerleri düzeltilmiştir. Analiz sonuçlarına göre özyeterlilik boyutunu yordamak için kurulan modelde kontrol değişkenlerinden eğitim durumu, yöneticilik görevi olma durumu ve üniversite içindeki pozisyon değişkenleri, istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Kontrol değişkenlerinin yer aldığı regresyon modelinde, işlem adaleti boyutunun, çalışma koşulları ile çalışanın gelişimi ve mutluluğu boyutu arasındaki etkileşim katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanın gelişimi ve mutluluğu boyutunun özyeterlilik üzerindeki etkisinde, işlem adaleti boyutunun anlamlı bir moderatör etkisi olduğunu göstermektedir. Regresyon modelindeki etkileşim terimlerinin katsayıları incelendiğinde, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının, diğer bağımsız değişkenlerin özyeterlilik üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir moderatör rolü üstlenmediği belirlenmiştir.

Tablo 20: Umut Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-3			Model-4		
	Beta	SH	p	Beta	SH	p
Sabit terim	0.518	1.413	0.714	0.895	1.352	0.509
<i>Cinsiyet (Ref=Erkek)</i>						
Kadın				-0.031	0.078	0.691
<i>Yaş (Ref=30 yaş ve altı)</i>						
31-55				0.044	0.127	0.727
56 ve üzeri				0.083	0.171	0.627
<i>Eğitim durumu (Ref=İlköğretim)</i>						
Lise				-1.058	0.250	<0.001
Önlisans				-1.150	0.250	<0.001
Lisans				-0.966	0.177	<0.001
Yüksek lisans				-0.826	0.185	<0.001
Doktora				-0.726	0.203	<0.001
<i>Kac senedir bu üniversitede çalışıyorsunuz? (Ref=1-5 yıl arası)</i>						
6-10 yıl arası				-0.088	0.111	0.429
1-15 yıl arası				0.045	0.103	0.661
16-20 yıl arası				-0.128	0.123	0.299
21 yıl ve üzeri				0.076	0.108	0.482
<i>Yöneticilik göreviniz var mı? (Ref=Evet)</i>						
Hayır				-0.082	0.078	0.297
<i>Üniversite içindeki pozisyon (Ref=Akademik personel)</i>						
İdari personel				0.330	0.118	0.005
<i>Bağımsız Değişken</i>						
ÇKÇGM	0.276	0.530	0.603	0.504	0.522	0.335
SİP	0.459	0.447	0.306	0.349	0.450	0.439
ÇD	-0.003	0.295	0.993	-0.148	0.296	0.617
EU	0.066	0.304	0.827	0.091	0.305	0.766
KDS	-0.171	0.209	0.414	-0.094	0.206	0.650
<i>Etkileşim Değişkeni</i>						
DA	0.933	0.879	0.289	1.036	0.906	0.253
EA	-0.337	0.738	0.648	-0.116	0.739	0.875
İA	0.094	0.874	0.915	-0.156	0.890	0.861
<i>Düzenleyici Değişken</i>						
ÇKÇGM x DA	0.035	0.277	0.900	0.077	0.278	0.782
ÇKÇGM x EA	-0.025	0.244	0.920	-0.150	0.250	0.551
ÇKÇGM x İA	-0.042	0.287	0.885	-0.011	0.286	0.969
SİP x DA	-0.153	0.238	0.520	-0.200	0.236	0.397
SİP x EA	0.112	0.219	0.611	0.199	0.220	0.366
SİP x İA	-0.113	0.263	0.668	-0.128	0.264	0.627
ÇD x DA	0.118	0.130	0.366	0.168	0.133	0.208
ÇD x EA	0.043	0.156	0.783	0.054	0.153	0.723
ÇD x İA	-0.139	0.157	0.378	-0.161	0.154	0.296
EU x DA	-0.231	0.164	0.159	-0.262	0.168	0.121
EU x EA	-0.014	0.136	0.918	-0.026	0.140	0.852
EU x İA	0.209	0.171	0.222	0.246	0.177	0.165
KDS x DA	0.054	0.134	0.690	0.015	0.134	0.910
KDS x EA	-0.036	0.119	0.761	-0.043	0.118	0.718
KDS x İA	0.077	0.144	0.594	0.101	0.138	0.465
R^2		0.144			0.185	
Düzeltilmiş R^2		0.097			0.110	
Durbin-Watson testi		2.002 (0.482)			2.006 (0.449)	
White testi		7.035 (0.030)			10.193 (0.006)	

Ref: Referans kategori, SH: Standart hata. ÇKÇGM: Çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu, SİP: Sürdürülebilir istihdam politikaları, ÇD: Çevreye duyarlılık, EU: Esneklik uygulamaları, KDS: Kağıtsız-dijital süreçler, DA: Dağıtım adaleti, EA: Etkileşim adaleti, İA: İşlem adaleti. Model-3: Umut bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunmayan regresyon modeli. Model-4: Umut bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunan regresyon modeli. White testi ve Durbin-Watson testlerinde sonuçlar Test İstatistiği (Anlamlılık) şeklinde sunulmuştur.

Tablo 20’de, umut boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı ve moderatör etkilerinin incelendiği regresyon modellerinin sonuçları özetlenmektedir. Kontrol değişkenlerinin dâhil edildiği Model-4’te, Model-3’e kıyasla umut boyutuna ilişkin yordama gücünün (düzeltilmiş R^2) arttığı görülmektedir. Modellerde anlamlı bir değişen varyans tespit edildiği için, Model-3 ve Model-4’te dirençli standart hatalar ile anlamlılık değerleri düzeltilmiştir. Analiz sonuçlarına göre umut boyutunu yordamak için kurulan modelde kontrol değişkenlerinden eğitim durumu ve üniversite içindeki pozisyon değişkenleri, istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Kontrol değişkenlerinin yer aldığı regresyon modelinin etkileşim terimlerinin katsayıları incelendiğinde; dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarının, diğer bağımsız değişkenlerin umut boyutu üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir moderatör rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 21: İyimserlik Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-5			Model-6		
	Beta	SH	p	Beta	SH	p
Sabit terim	0.680	1.878	0.717	1.031	1.757	0.558
<i>Cinsiyet (Ref=Erkek)</i>						
Kadın				0.069	0.076	0.365
<i>Yaş (Ref=30 yaş ve altı)</i>						
31-55				0.056	0.125	0.658
56 ve üzeri				0.011	0.190	0.952
<i>Eğitim durumu (Ref=İlköğretim)</i>						
Lise				-1.202	0.242	<0.001
Önlisans				-1.216	0.271	<0.001
Lisans				-1.076	0.172	<0.001
Yüksek lisans				-0.945	0.175	<0.001
Doktora				-0.702	0.193	<0.001
<i>Kaç senedir bu üniversitede çalışıyorsunuz? (Ref=1-5 yıl arası)</i>						
6-10 yıl arası				-0.073	0.119	0.536
1-15 yıl arası				-0.005	0.110	0.963
16-20 yıl arası				0.024	0.132	0.854
21 yıl ve üzeri				0.112	0.113	0.322
<i>Yöneticilik göreviniz var mı? (Ref=Evet)</i>						
Hayır				-0.078	0.086	0.364
<i>Üniversite içindeki pozisyon (Ref=Akademik personel)</i>						
İdari personel				0.403	0.112	<0.001
<i>Bağımsız Değişken</i>						
ÇKÇGM	0.200	0.677	0.768	0.396	0.665	0.552
SİP	0.662	0.527	0.210	0.588	0.530	0.268
ÇD	0.254	0.320	0.428	0.126	0.320	0.695
EU	-0.302	0.337	0.370	-0.298	0.327	0.364
KDS	-0.187	0.251	0.457	-0.117	0.239	0.624
<i>Etkileşim Değişkeni</i>						
DA	0.606	0.801	0.450	0.754	0.792	0.341
EA	-0.645	1.004	0.521	-0.634	0.972	0.515
İA	0.783	0.893	0.381	0.672	0.879	0.445
<i>Düzenleyici Değişken</i>						
ÇKÇGM x DA	-0.013	0.270	0.962	-0.010	0.273	0.971
ÇKÇGM x EA	0.175	0.287	0.542	0.095	0.291	0.744
ÇKÇGM x İA	-0.185	0.303	0.542	-0.159	0.295	0.591
SİP x DA	-0.188	0.237	0.429	-0.251	0.240	0.295
SİP x EA	-0.101	0.225	0.653	-0.036	0.229	0.874
SİP x İA	0.113	0.255	0.657	0.130	0.255	0.610
ÇD x DA	0.064	0.129	0.621	0.146	0.137	0.288
ÇD x EA	-0.092	0.150	0.543	-0.088	0.150	0.556
ÇD x İA	-0.028	0.154	0.856	-0.070	0.157	0.656
EU x DA	-0.099	0.168	0.556	-0.107	0.172	0.536
EU x EA	0.156	0.145	0.281	0.168	0.147	0.252
EU x İA	-0.024	0.183	0.894	-0.027	0.188	0.887
KDS x DA	0.106	0.132	0.423	0.061	0.133	0.646
KDS x EA	0.014	0.124	0.910	0.018	0.125	0.885
KDS x İA	-0.033	0.146	0.819	-0.015	0.143	0.917
R^2		0.103			0.151	
Düzeltilmiş R^2		0.053			0.073	
Durbin-Watson testi		1.921 (0.188)			1.935 (0.194)	
White testi		12.019 (0.002)			10.774 (0.005)	

Ref: Referans kategori, SH: Standart hata. ÇKÇGM: Çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu, SİP: Sürdürülebilir istihdam politikaları, ÇD: Çevreye duyarlılık, EU: Esneklik uygulamaları, KDS: Kağıtsız-dijital süreçler, DA: Dağıtım adaleti, EA: Etkileşim adaleti, İA: İşlem adaleti. Model-5: İyimserlik bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunmayan regresyon modeli. Model-6: İyimserlik bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunan regresyon modeli. White testi ve Durbin-Watson testlerinde sonuçlar Test İstatistiği (Anlamlılık) şeklinde sunulmuştur.

Tablo 21’de, iyimserlik boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı ve moderatör etkilerinin incelendiği regresyon modellerinin sonuçları özetlenmektedir. Kontrol değişkenlerinin dâhil edildiği Model-6’da Model-5’e kıyasla iyimserlik boyutuna ilişkin yordama gücünün (düzeltilmiş R^2) arttığı görülmektedir. Modellerde anlamlı bir değişen varyans tespit edildiği için, Model-5 ve Model-6’da dirençli standart hatalar ile anlamlılık değerleri düzeltilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iyimserlik boyutunu yordamak için kurulan modelde kontrol değişkenlerinden eğitim durumu ve üniversite içindeki pozisyon değişkenleri, istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Kontrol değişkenlerinin yer aldığı regresyon modelinin etkileşim terimlerinin katsayıları incelendiğinde; dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarının, diğer bağımsız değişkenlerin iyimserlik üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir moderatör rolü üstlenmediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 22: Esneklik/Dayanıklılık Bağımlı Değişkeni İçin Moderatör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-7			Model-8		
	Beta	SH	p	Beta	SH	p
Sabit terim	-0.159	1.746	0.927	0.392	1.755	0.823
<i>Cinsiyet (Ref=Erkek)</i>						
Kadın				-0.024	0.080	0.769
<i>Yaş (Ref=30 yaş ve altı)</i>						
31-55				-0.035	0.145	0.807
56 ve üzeri				-0.089	0.204	0.664
<i>Eğitim durumu (Ref=İlköğretim)</i>						
Lise				-1.473	0.290	<0.001
Önlisans				-1.550	0.257	<0.001
Lisans				-1.465	0.188	<0.001
Yüksek lisans				-1.244	0.194	<0.001
Doktora				-1.118	0.219	<0.001
<i>Kac senedir bu üniversitede çalışıyorsunuz? (Ref=1-5 yıl arası)</i>						
6-10 yıl arası				-0.043	0.123	0.727
1-15 yıl arası				0.164	0.119	0.171
16-20 yıl arası				0.051	0.135	0.704
21 yıl ve üzeri				0.150	0.119	0.207
<i>Yöneticilik göreviniz var mı? (Ref=Evet)</i>						
Hayır				0.060	0.085	0.482
<i>Üniversite içindeki pozisyon (Ref=Akademik personel)</i>						
İdari personel				0.398	0.141	0.005
<i>Bağımsız Değişken</i>						
ÇKÇGM	-0.393	0.591	0.507	-0.103	0.575	0.858
SİP	0.295	0.502	0.558	0.094	0.504	0.852
ÇD	0.581	0.336	0.085	0.412	0.334	0.218
EU	0.065	0.389	0.868	0.173	0.383	0.652
KDS	0.196	0.278	0.482	0.252	0.281	0.372
<i>Etkileşim Değişkeni</i>						
DA	1.655	0.865	0.056	1.777	0.894	0.048
EA	-0.823	1.031	0.425	-0.517	1.031	0.616
İA	-0.008	1.120	0.995	-0.336	1.133	0.767
<i>Düzenleyici Değişken</i>						
ÇKÇGM x DA	0.129	0.297	0.666	0.151	0.303	0.617
ÇKÇGM x EA	0.293	0.294	0.319	0.152	0.297	0.609
ÇKÇGM x İA	-0.282	0.371	0.447	-0.232	0.368	0.529
SİP x DA	-0.322	0.261	0.218	-0.328	0.259	0.207
SİP x EA	0.068	0.247	0.782	0.162	0.247	0.511
SİP x İA	0.133	0.311	0.671	0.097	0.310	0.754
ÇD x DA	-0.035	0.141	0.805	0.018	0.145	0.899
ÇD x EA	-0.125	0.161	0.438	-0.102	0.160	0.524
ÇD x İA	0.078	0.174	0.657	0.046	0.175	0.792
EU x DA	-0.225	0.191	0.238	-0.293	0.194	0.131
EU x EA	-0.054	0.174	0.758	-0.087	0.174	0.616
EU x İA	0.229	0.217	0.292	0.297	0.221	0.180
KDS x DA	0.114	0.143	0.425	0.087	0.147	0.557
KDS x EA	-0.015	0.135	0.912	-0.020	0.138	0.886
KDS x İA	-0.121	0.154	0.432	-0.102	0.159	0.522
R^2		0.191			0.230	
Düzeltilmiş R^2		0.146			0.159	
Durbin-Watson testi		2.015 (0.537)			2.034 (0.566)	
White testi		8.978 (0.011)			12.549 (0.002)	

Ref: Referans kategori, SH: Standart hata. ÇKÇGM: Çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu, SİP: Sürdürülebilir istihdam politikaları, ÇD: Çevreye duyarlılık, EU: Esneklik uygulamaları, KDS: Kağıtsız-dijital süreçler, DA: Dağıtım adaleti, EA: Etkileşim adaleti, İA: İşlem adaleti. Model-7: Esneklik/Dayanıklılık bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunmayan regresyon modeli. Model-8: Esneklik/Dayanıklılık bağımlı değişkeni ile kontrol değişkeni bulunan regresyon modeli. White testi ve Durbin-Watson testlerinde sonuçlar Test İstatistiği (Anlamlılık) şeklinde sunulmuştur.

Tablo 22’de, esneklik/dayanıklılık boyutunun bağımlı değişken olarak alındığı ve moderatör etkilerinin incelendiği regresyon modellerinin sonuçları özetlenmektedir. Kontrol değişkenlerinin dâhil edildiği Model-8’de, Model-7’ye kıyasla esneklik/dayanıklılık boyutuna ilişkin yordama gücünün (düzeltilmiş R^2) arttığı görülmektedir. Modellerde anlamlı bir değişen varyans tespit edildiği için, Model-7 ve Model-8’de dirençli standart hatalar ile anlamlılık değerleri düzeltilmiştir. Analiz sonuçlarına göre esneklik/dayanıklılık boyutunu yordamak için kurulan modelde kontrol değişkenlerinden eğitim durumu ve üniversite içindeki pozisyon değişkenleri, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ek olarak dağıtım adaleti değişkeni de esneklik/dayanıklılık üzerinde anlamlı düzeyde etkilidir.

Kontrol değişkenlerinin yer aldığı regresyon modelinin etkileşim terimlerinin katsayıları incelendiğinde; dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarının, diğer bağımsız değişkenlerin esneklik/dayanıklılık üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir moderatör rolü üstlenmediği sonucuna varılmıştır.

Bu bulgular sonucunda;

H_{2d}: Dayanıklılık üzerinde Dağıtım Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Çalışma Koşulları, Çalışanın Gelişimi ve Mutluluğunun Özyeterlilik üzerinde İşlem Adaletinin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

hipotezleri kabul olmuştur.

3.2.6. Eğim (Slope) Testi Analizi

Anlamlı bir düzenleyici etki belirlendikten sonra, düzenleyici değişkenin hangi koşullarda anlamlı hale geldiğini ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin görselleştirilmesi amacıyla eğim (slope) analiz grafiklerinden faydalanılmaktadır (Gürbüz, 2019: 86).

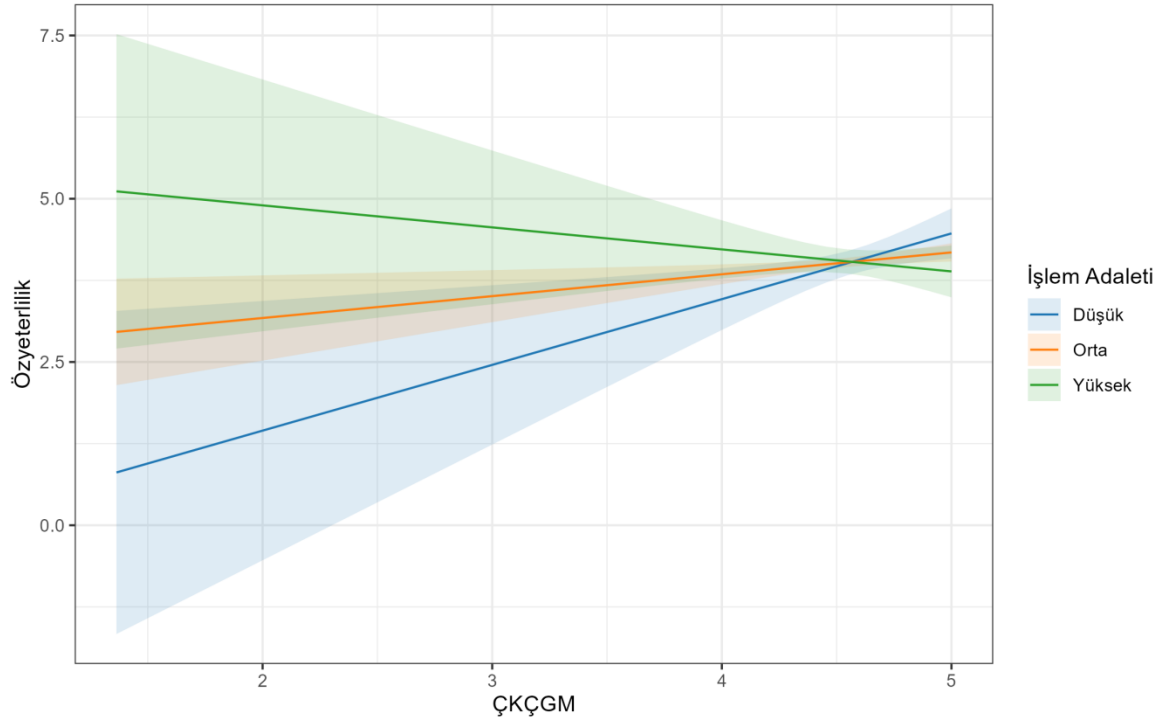
Bu kapsamda düzenleyici değişken olan örgütsel adaletin anlamlı olduğu bulgu eğim testi grafik 1 ve tablo 23 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23: ÇKÇGM Boyutunun Özyeterlilik Boyutu Üzerinde Etkisinde İşlem Adaletinin Düzenleyici Rolü

Moderatör Boyutu	95% Güven Aralığı							
İşlem Adaleti	Estimate	SE	Lower	Upper	(β)	df	t	p
Düşük (-1 SS)	1.034	0.391	0.2658	1.803	0.685	400	2.646	0.008
Orta	0.330	0.128	0.0786	0.582	0.219	400	2.580	0.010
Yüksek (+1 SS)	-0.373	0.380	-1.1210	0.374	-0.247	400	-0.982	0.327

Note: Simple effects are estimated keeping constant other independent variable(s) in the model

Grafik 1: ÇKÇGM Boyutunun Özyeterlilik Boyutu Üzerinde Etkisinde İşlem Adaletinin Düzenleyici Rolünün Eğim Testi Grafiği



Tablo 23'deki veriler, işlem adaletinin farklı düzeylerinin etkilerini göstermektedir. Düşük ve orta düzeylerde, işlem adaletinin pozitif ve anlamlı etkilerini gösterirken, yüksek düzeyde bu etkiyi göstermemektedir. Bu durum, işlem adaletinin farklı düzeylerinin etkilerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymakla birlikte yüksek işlem adaleti düzeyinde, çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğunun özyeterlilik üzerindeki etkisinde önemi olmadığını göstermektedir. Eğer işlem adaleti örgütlerde düşük veya orta düzeyde ise; çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğunun özyeterlilik üzerindeki etkisini artırabileceğini göstermektedir. Eğim grafiği ve tablo incelendiğinde düşük düzeyde bu etki daha keskinken orta düzeyde etki azalmaktadır.

Çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu boyutunun çalışanların özyeterlilik düzeylerini etkilediği görülmektedir. Fakat bu etki, işlem adaletinin düzenleyici rolüyle de şekillenmektedir. Adil bir çalışma ortamı, çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu etkisini güçlendirerek çalışanların özyeterliliklerini artırabilmektedir. Bu nedenle, iş yerlerinde adaletin sağlanması, çalışanların genel mutluluğu ve gelişimi açısından önemli olduğu söylenebilir.

3.2.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Sorularının Dağılımı

Son olarak personelin sürdürülebilir İKY'ye yönelik uygulamaların kurumlarında ne kadar uygulandığına yönelik bilgileri ve algılarının anlaşılması için var, kısmen var, yok, gelecekte yapılması planlanıyor ve bilmiyorum likertinden oluşan soruların yüzdelik dağılımları incelenmiştir. Sürdürülebilir İKY sorularının dağılımı aşağıdaki Tabloda verilmiştir.



Tablo 24: Sürdürülebilir İKY Sorularının Dağılımı

İfadeler	Var		Kısmen var		Yok		Gelecekte yapılması planlanıyor		Bilmiyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması	85	19.5	177	40.5	112	25.6	15	3.4	48	11.0
2. İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi	100	22.9	165	37.8	108	24.7	16	3.7	48	11.0
3. Kuruma ulaşım sağlanırken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi	117	26.8	142	32.5	143	32.7	10	2.3	25	5.7
4. İş görüşmesi için telekonferans yönteminin bir alternatif olarak sunulması	38	8.7	84	19.2	219	50.1	10	2.3	86	19.7
5. Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması	30	6.9	77	17.6	233	53.3	17	3.9	80	18.3
6. Eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılması	196	44.9	180	41.2	33	7.6	11	2.5	17	3.9
7. İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi	32	7.3	76	17.4	237	54.2	9	2.1	83	19.0
8. Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma)	67	15.3	144	33.0	184	42.1	12	2.7	30	6.9
9. Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmesi	91	20.8	174	39.8	126	28.8	15	3.5	31	7.1
10. Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili (hizmet içi) eğitimler verilmesi	138	31.6	190	43.5	82	18.8	8	1.8	19	4.3
11. Çalışanlara kararlara katılma (çalışma düzenini, hedeflerini belirleme vb.) imkanının verilmesi	79	18.1	188	43.0	139	31.8	9	2.1	22	5.0
12. Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması	91	20.8	188	43.0	132	30.2	10	2.3	16	3.7
13. Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımlarının özendirilmesi	67	15.3	157	35.9	165	37.8	10	2.3	38	8.7
14. Çevreye ya da topluma gönüllü katkı sağlayan çalışanlara özendirici kolaylıkların (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, terfi, puan) sağlanması	35	8.0	72	16.5	264	60.4	11	2.5	55	12.6
15. Çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmesi	137	31.4	143	32.7	87	19.9	14	3.2	56	12.8
16. Çalışanların temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb.) faydalandırılması	206	47.1	147	33.6	57	13.0	8	1.8	19	4.3
17. Çalışanlara yan faydaların (özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi vb.) sağlanması	65	14.9	120	27.5	205	46.9	11	2.5	36	8.2
18. Kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması	134	30.7	192	43.9	83	19.0	13	3.0	15	3.4
19. Kurumda çalışanların dinlenmesi ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanların olması	79	18.1	185	42.3	152	34.8	8	1.8	13	3.0
20. Çalışma alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması	93	21.3	212	48.5	112	25.6	10	2.3	10	2.3
21. Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması	150	34.3	210	48.1	52	11.9	9	2.1	16	3.7
22. Çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi	99	22.7	212	48.5	100	22.9	8	1.8	18	4.1
23. Çalışanların iş-yaşam dengesine (kariyer ve aile arasındaki uyum) önem verilmesi	67	15.3	175	40.0	152	34.8	9	2.1	34	7.8
24. Çalışanları mutlu etmeye yönelik uygulamaların (sosyal/sportif faaliyetler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, sürpriz ikramlar, sağlık danışma hattı vb.) olması	52	11.9	136	31.1	210	48.1	17	3.9	22	5.0
25. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması	28	6.4	54	12.4	259	59.3	14	3.2	82	18.8
26. İstihdam politikalarının, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb.) yönetimine uygun görülmesi	58	13.3	172	39.4	120	27.5	12	2.7	75	17.2
27. İstihdam politikalarının yetenek yönetimine (yetenekli adayların kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasına) uygun yürütülmesi	54	12.4	150	34.3	150	34.3	12	2.7	71	16.2

Bu kapsamda tablo incelendiğinde sürdürülebilir İKY boyutlarının kurumdaki çalışanlar açısından ne derecede uygulandığı algısına dair çıkan sonuçlarda; katılımcıların kurumda çevreye duyarlılıkla ilgili uygulamaların dağılımı incelendiğinde %43'ü uygulamaların olmadığına dair, %26,78'i ise kısmen olduğuna, %15,30'u ise kurumda uygulamaların var olduğuna ilişkin yanıt vermiştir.

Kağıtsız-Dijital süreçler açısından incelendiğine ise; katılımcıların %32,73'ünün kurumlarında kısmen var olduğunu, %27,4'ü kurumda olmadığı, %25,50'si ise kurumlarda var olduğunu ifade etmiştir.

Esnek çalışma uygulamalarına bakıldığında ise; katılımcıların 39,05'nin kurumda olmadığına, 27,88'in kısmen olduğuna, 21,15'in kurumda esnek çalışma sisteminin varlığına dair yanıtlar vermiştir.

Çalışma koşulları, çalışanın mutluluğu ve gelişimi açısından dağılımın incelemesinde; çalışanların 42,51'i uygulamaların kısmen var olduğunu, %22,33'ü de uygulamaların yeterli olduğunu ifade etmiştir. %28,15'i ise kurumlarında bu koşulların bulunmadığını belirtmişlerdir.

Sürdürülebilir istihdam politikaları ile ilgili dağılım incelendiğinde; %35,16 olmadığına, %31,76 kısmen var olduğuna, 15,76 politikaların varlığına dair, 14,56'sı ise bilmediğine yönelik cevaplar vermiştir.

3.3. Nitel Veri Analizi

İnsanlarla yapılan görüşmeler, bilgi edinmenin temel yollarından biridir. Açık uçlu soruların kullanılması, araştırmacının düşünceleriyle kısıtlı olmayarak öğrenme ve keşif fırsatı sunmaktadır (Baş, 2013: 193; Dixon vd., 1987: 74). Bu noktada, görüşme esnasında katılımcıya yönlendirici soruların sorulmaması gerekmektedir (Neuman, 2009: 282). Nitel araştırmalarda görüşme yöntemi, katılımcıdan detaylı bilgi alabilme fırsatı sağlamaktadır (Baş ve Akturan, 2013: 14). Görüşme türleri üç kategoriye ayrılır: yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, komplike davranışlar, düşünceler, duygular ve çeşitli tecrübelerin ortaya çıkarılmasında faydalı olmaktadır. Diğer bir yandan, hem katılımcıyı hem de görüşmeciyi kısıtlamadan rahat bir biçimde görüşme yapma fırsatı sağlamaktadır (Longhurst, 2010: 117-132).

Nitel araştırmalarda veri analizi süreci, öncelikle verilerin hazırlanması, düzenlenmesi ve kodlanması aşamalarını içerir. Ardından, kodların toplanması ve belirli temalar haline getirilerek elde edilen bulgular şekiller, tablolar veya yazılı bir tartışma biçiminde sunulmasını içermektedir (Creswell, 2018: 51-52). Bu araştırmada elde edilen veriler tematik analiz yöntemi çerçevesinde incelenmiştir.

Tematik analiz, verilerdeki belirli temaların tanımlanması, detaylı bir şekilde incelenmesi ve raporlanması için kullanılan bir yöntem olup verilerin en küçük birimlere ayrıştırılmasını ve detaylı bir şekilde açıklanmasını sağlar (Boyatzis, 1998: 100-103). Tematik analiz süreci, Braun ve Clarke'in (2019: 883) belirttiği gibi şu aşamalardan oluşur:

1. Veriye dair bir anlayış geliştirme, verinin metne dökülmesi ve tekrar tekrar incelenmesi
2. İlk kodların belirlenmesi
3. Kodların tematik kategoriler altında gruplandırılması
4. Her temanın net bir şekilde tanımlanması ve adlandırılması
5. Önemli alıntıların seçilmesi, verilerin analiz edilmesi ve araştırma sorusuyla ilişkilendirilmesi, ardından analizlerin raporlanması

Geçtiğimiz on yılda Sürdürülebilir İKY kavramı hem uygulamada hem de araştırmalarda giderek artan bir ilgi görmektedir. Ancak Sürdürülebilir İKY'nin ne anlama geldiğine dair akademisyenlerin görüşleri farklılık göstermekte ve Sürdürülebilir İKY uygulamalarının etkinliği belirsizliğini korumaktadır. İKY literatüründe son zamanlarda sürdürülebilirlik konularına gösterilen ilgiyle birlikte, sürdürülebilirliğin ana boyutlarına farklı odaklanan yeni İKY yaklaşımları ortaya çıkmış ve İKY'nin eski, salt ekonomik amacına meydan okumaya katkıda bulunmuştur. Buna yanıt olarak ve yeni bir İKY amacı arayışı içinde, önceki araştırmalar Sosyal Sorumlu İKY, Yeşil İKY ve Üçlü Sonuç İKY'yi araştırmıştır. Ancak, araştırıldığı kadarıyla bu çalışma, araştırmacıların Sürdürülebilir İKY yaklaşımlarını nihai bir amaç açısından tanımlamalarına ve ayırt etmelerine yardımcı olabilecek kapsayıcı bir çerçeve veya tipoloji henüz üretmemiştir (Aust vd., 2020: 3). Bu kapsamda tartışmalı olan bir konunun ölçülmesinden kaynaklı sonucunda tartışmalı olması nitel araştırma ile zenginleştirerek konunun detaylıca araştırılması ihtiyacı doğurmuştur. Sonuç olarak ülkemizdeki koşullar açısından bakıldığında diğer ülkelere göre ülkemizdeki paradigmanın daha farklı olabilmesi mümkündür. Son dönemdeki ekonomik koşulların da zorlu bir sürece girmesi ile farklı bir model çalışması araştırmasının yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu çalışmada nitel analiz nicel analiz bulgularının yorumlanmasında yardımcı olabilmek ve yorumları çalışan algısı açısından daha detaylı açıklayabilmek için yapılmıştır.

Bu araştırmada öncelikle görüşmelerden elde edilen ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. Yazılı görüşme verileri MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. Türkçe ara yüze sahip olan MAXQDA programı, görsel analiz araçlarını yoğun bir şekilde kullanarak temel istatistiksel analizlere ek olarak karma araştırma yöntemlerinde de kullanılabilir. Kuckartz ve Rädiker'in (2019: 8-9) belirttiği gibi, bu program elde edilen verilerin daha sistemli bir şekilde çözümlenmesini sağlamaktadır. MAXQDA 2022 programına aktarılan verilerin analizinde tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Veriler tekrar tekrar okunmuş ve ilk kodlar oluşturulmuştur. Birbiri ile ilişkili kodlar temalar altında toplanarak isimlendirilmiştir. Daha sonra, elde edilen temalar

okuyucuların anlayabileceği bir dil ile açıklanmıştır. Son olarak, elde edilen bulgulara anlam kazandırmak amacıyla bulgular yorumlanmış ve çeşitli görseller ile desteklenmiştir.

Bu araştırmada çoklu durum çalışması yapılmıştır. Verilerin toplanmasının seçiminde pandemi sürecinin yaşanması nedeniyle ölçüt örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir.

Bu kapsamda, araştırmada Türkiye’deki Üniversiteler bağlamında yanıt aranacak sorular şunlardır:

1. Sürdürülebilir İKY kavramsal olarak nasıl ifade edilmekte ve anlaşılmaktadır?
2. Sürdürülebilir İKY çerçevesinde İKY uygulamaları nelerdir?
3. Sürdürülebilir İKY’nin kurum uygulamalarındaki mevcut durumu nedir?
4. Üniversitede uygulanan Sürdürülebilir İKY politikalarını çalışanlar nasıl algılamaktadır?
5. Çalışanlar, üniversitelerindeki süreçlerin, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde yönetildiğini nasıl algılıyor?

Araştırmanın nitel veri görüşmeleri; Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Bartın Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi ile yapılmıştır. Araştırmanın nitel bölümünde çalışmaya toplamda 14 katılımcı dahil olmuştur. 13 görüşme ses kaydı veya online görüşme şeklinde ilerlemiş, 1 katılımcı ise ses kaydı izni olmadığı için soruları form şeklinde isteyip dönüş yapmıştır. Katılımcılar K1-K14 olarak kodlanmıştır.

3.3.1. Kod Kitabı

Araştırmada yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler deşifre edilmiş ve aşağıda bulunan Tablo 25’deki kodlar oluşturulmuştur.

Tablo 25: Kod Sistemi

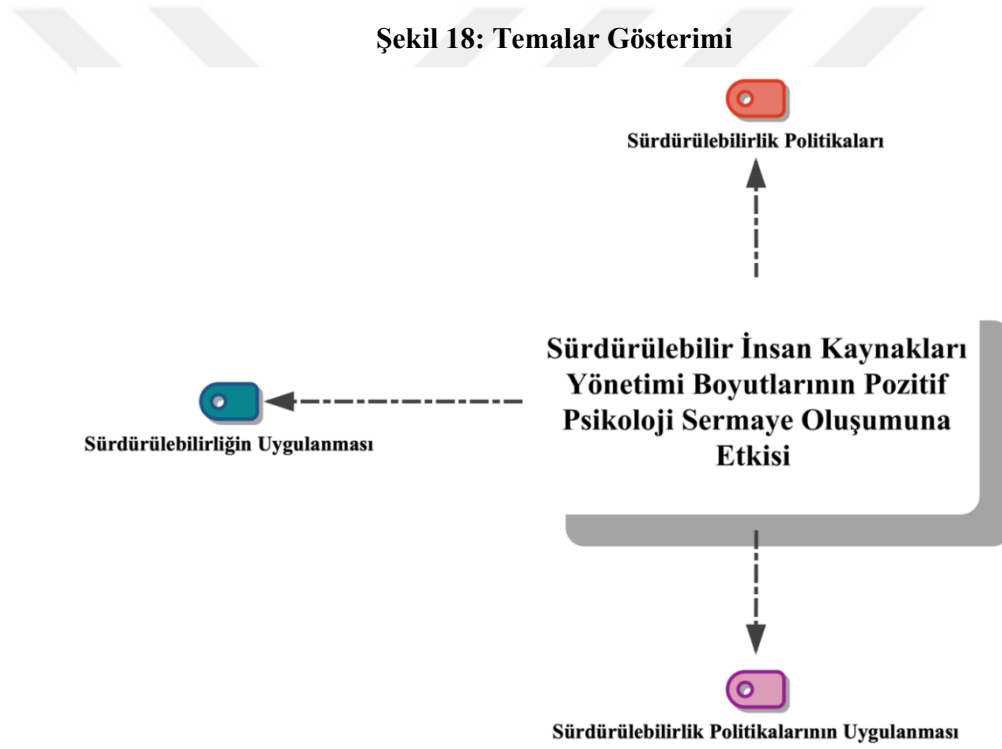
1 Sürdürülebilirliğin Uygulanması	0
1.1 Teşvik Eden Güç/Güçler	0
1.1.1 Çalışanların Sürece Katılımı	5
1.1.2 Sürdürülebilirlik Planları	10
1.1.3 Geri Bildirim	10
1.1.4 Araştırma Üniversitesi Olmak	4
1.2 Zorluklar	0
1.2.1 Direnç	28
1.2.2 Mevzuat/Sınırlılıklar	32
1.2.3 Nitelikli Personel Eksikliği/Yetkinliğin Olmaması	22
1.2.4 İhbar/Bilgi Uçurma	3
1.2.5 Ekonomik/Mali Sorun	15
1.2.6 İşten Ayrılma	1
1.2.7 Amaç/Hedef Uyuşmazlığı	10
1.2.8 Rotasyon	3
1.2.9 İletişim Eksiklikleri/Problemleri	11
1.2.10 Kuşaklar Arası Farklılıklar	3
1.2.11 Güven Eksikliği/Adalet Algısı	16
1.2.12 Sürdürülebilirliğin Anlaşılması	10
1.2.13 Motivasyonu Sağlayamamak	10
1.2.14 Yönetim Kaynaklı Sorunlar	7
1.2.15 İK Biriminin Olmaması	7
1.2.16 Performans Değerlendirme Yazılımı Eksikliği	6
1.2.17 Süreçlerin Uzaması	5
1.2.18 Kayırmacılık	3
2 Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması	0
2.1 Sürdürülebilir İK Stratejilerinin Uygulanması	0
2.1.1 Personelin/Paydaşların Fikrini Almak/Açık İletişim	54
2.1.2 Personelin Ödüllendirilmesi	30
2.1.3 Görevde Yükselme	7
2.1.4 Şeffaflık	32
2.1.5 İşbirlikleri	28
2.1.6 Hizmet İçi Eğitimler	19
2.1.7 Verileri Analiz Etmek/Süreçleri Takip Etmek	21
2.1.8 Farklı Uygulamaları Örnek Almak/Kıyaslama	17
2.1.9 Performans Değerlendirme	17
2.1.10 Fırsat Eşitliği/Liyakat	17
2.1.11 Dijitalleşme	6
2.1.12 Hiyerarşi	4
2.1.13 İş Yüğü	6
2.1.14 Mevzuat Düzenlemek	4
2.2 Kurumda Uygulanan Stratejiler	0
2.2.1 Dijitalleşme	13
2.2.2 Sıfır Atık Yönetimi	9
2.2.3 Yönetişim Sistemi Uygulanması	6
2.2.4 Stoklama/Enerji Tasarrufu Yapmak	5
2.2.5 Toplumsal Katkı	3
2.2.6 Kalite Yönetimi	4
2.2.7 Kurum Kültürü Ortaya Koymak	2
3 Sürdürülebilirlik Politikaları	0
3.1 Sürdürülebilir İK Politikaları	0
3.1.1 Liderlik Tarzları	4
3.1.2 Yetki Verme	1
3.1.3 Görev Tanımları	6
3.1.4 Esneklik	3
3.1.5 İş Ahlakı/Etik	5
3.1.6 Performans Yönetimi	26
3.1.7 Motivasyon	25
3.1.8 Kurumsal Aidiyet/Güven	20
3.1.9 Çalışma Koşulları	3
3.2 Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler	0
3.2.1 Örgütsel Destek	15
3.2.2 Mevzuat Desteği	1

Tablo 25: Devamı

3.2.3 Çevreye Duyarlılık	13
3.2.4 Kalite Yönetimi	3
3.2.5 Toplumsal Katkı	5
3.2.6 Kültür Oluşturmak	16
3.2.7 Yönetişim Sistemi/Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı	9
3.2.8 Sosyal ve Ekonomik Sermaye	5
3.2.9 Eğitim	4
3.2.10 Akademik Rekabeti Arttırmak	3
3.2.11 Dijitalleşme	3

3.3.2. Araştırma Verisinin Teması

Çalışma Şekil 12’de görüldüğü üzere 3 tema altında toplanmıştır. Bunlar; Sürdürülebilirliğin Uygulanması, Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması ve Sürdürülebilirlik Politikalarıdır.



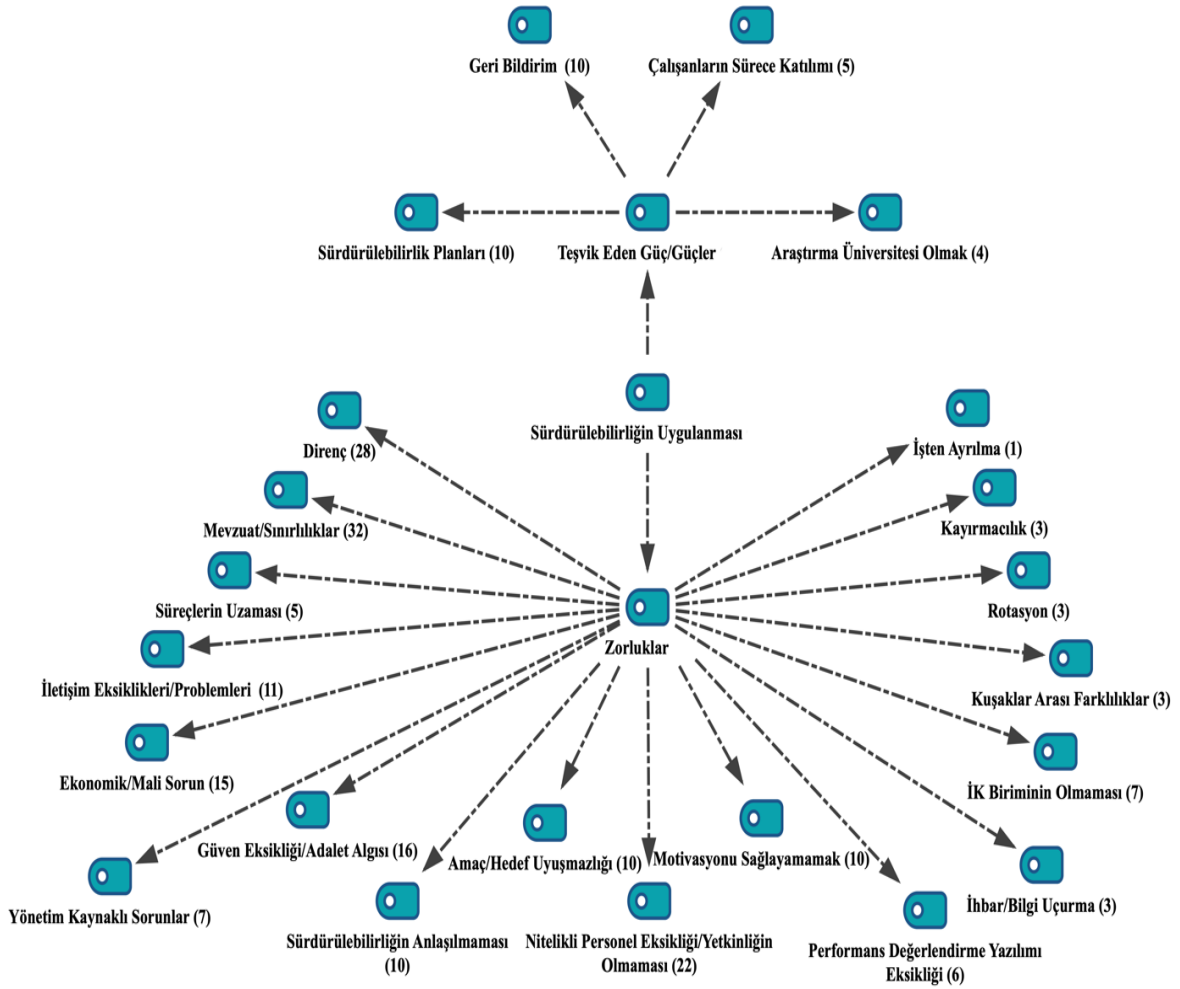
Güvenilirlik ve geçerlilik için katılımcı teyidi görüşme esnasında alınmıştır. Nitel analiz için Maxqda programı kullanılmıştır.

Veri analizi stratejisinin belirlenirken çalışma grubundan alınan verilerin tematik (betimsel) analiz yapılması uygun görülmüştür. Ayrıca verilerin temalar arası ilişkisi de ölçüleceğinden içerik analizi de yapılmıştır. Ek 2’de yarı yapılandırılmış mülakat soruları bulunmaktadır.

3.3.2.1. Sürdürülebilirliğin Uygulanması Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Sürdürülebilirliğin Uygulanması” temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; teşvik eden güç/güçler ve zorluklardır.

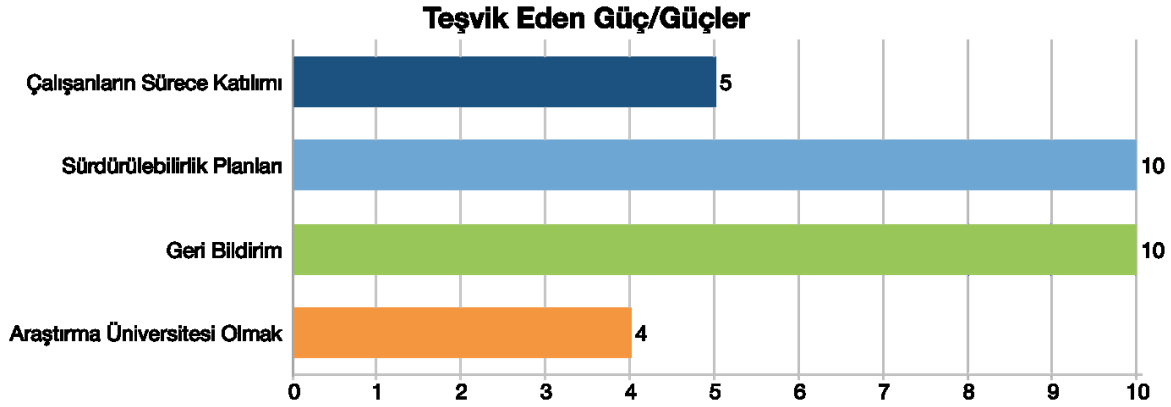
Şekil 19: Sürdürülebilirliğin Uygulanması Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi



3.3.2.1.1. Teşvik Eden Güç/Güçler

Teşvik Eden Güç/Güçler kategorisi altında 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar; çalışanların sürece katılımı, sürdürülebilirlik planları, geri bildirim ve araştırma üniversitesi olmaktır.

Grafik 2: Teşvik Eden Güç/Güçler



Teşvik Eden Güç/Güçler kategorisinde katılımcılar çalışanların sürece katılımı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar öğrenci ve çalışanların sürdürülebilirliğe vermiş oldukları katkının motivasyon sağladığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kendi fakültem için konuşayım, bütünü bilemem. Zaten çok az idari personelle iş görüyoruz. Bir personel bir sürü işe bakıyor. Dolayısıyla bir yerde yoğunluk olup öbür tarafta az diye bir şey yok bizim için. Zaten bir avuç insanla 2500 öğrenciye hizmet vermeye çalışıyoruz. Ki Marmara'nın genelinde de idari personel sayısı çok az. Hakikaten bu şartlar altında sürdürülebilirlik nasıl sağlanıyor diyorsanız işte entelektüel sermayenin aşırı gayretiyle sağlanıyor.” (K9)

“Öğrenciler olmadan zaten mümkün değil bu işin olması. Direkt aktörler onlar, birbirlerine örnek olacaklar. Birileri görev alacak, bunun böyle yapılması gerektiğini söyleyecekler. Yapılması için, farkındalığın artırılması için çok öne çıkan öğrencilerimiz var. Arkadaşlarına örnek olacaklar. Elllerinden gelen her şeyi yapacaklar. Ben de inanıyorum. Bunun için her bölümün öğrenci temsilcileriyle görüşeceğiz. İster kendileri olur, ister gönüllü öğrenciler olur. Ve her birimden olmak üzere sayısı hiç önemli değil. öğrencileri bir şekilde görevlendireceğiz. Görevlendirme derken yapacakları görevler belli olacak zaten. O kulübü tekrar ayağa kaldırmaya çalışacağız.” (K10)

Teşvik Eden Güç/Güçler kategorisinde katılımcılar sürdürülebilirlik planları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirlik planlarının süreci teşvik edici olduğunu ve plan doğrultusunda ilerlendiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Her üniversitenin bir stratejik plan vardır. Stratejik planın belli amaçları vardır Bu amaçların her birinin altında hedefleri vardır. Hedeflerin de belli göstergeleri vardır. Bu göstergeleri hazırlarken göstergelerin hedeflere katkı koyuyor olması lazım. Yani bu göstergelerin hedefe yönelik olması gerek. Ondan sonra peki hedefe ulaşp ulaşmadığınız nereden başlıyor? İlgili göstergelerden aldığınız verilere bakarak hedefe ulaşıyoruz ya da hedefe ulaşmışsa o zaman bu hedefler o amaca yönelik koyduğumuz hedefler mi, bizi amacımıza götürüyor mu? götürmüyor mu? Götürmüyorsa geri dönüyoruz. Nerelerde aksaklık varsa o aksaklıkları yeniden revize edip tekrar bakıyoruz.” (K5)

“Kaliteden çok stratejik planlar aracılığıyla oluyor. Planlar da aslında biraz kalite dolaylı olarak o işin içinde. Kalite sadece yavaşlatıyor. Ama stratejik planı hazırlayan birim, strateji daire

başkanlığı daha somut işler yapıyor. Orası daha çok hedefleri takip eden, hedef koyan, biraz plan tarafı.” (K13)

Teşvik Eden Güç/Güçler kategorisinde katılımcılar geri bildirim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar geri bildirim platformları aracılığıyla öğrenci ve çalışanlardan geri bildirim aldıklarını bu şekilde doğru karar alma mekanizması işletebildiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Tabii yine personelden aldığımız geri bildirimler, yani altı, sekiz ay oldu. Her hafta belli gün personellerimizle görüşüyorum. Onlara bir gün ayırdım. Dolayısıyla hangi düzeyde olursa olsun talep halinde personelle görüşürüz. Onlardan geri bildirimler alıyoruz. Personellerimizi yerinde ziyaret etmeye çalışıyoruz. Birimlerimizi, personelimizi. Oradan geri bildirimleri alıyoruz. Dolayısıyla bu geri bildirimler bizim için planlama noktasında belirleyici bir unsur oluyor. Onun her yönetici idari kanadı temsil ediyoruz. Her yöneticinin bu görevlere talip olurken kendi amaçları ve hedefleri vardır. Belki vaatleri vardır. Bunlar da tabii üniversitenin politika geliştirmesi anlamında önemli bir şey, bir dayanak. Bunları söyleyebilirim.” (K2)

“Hatta bizim Rimmer diye bir uygulamamız var. Siz bir personelsiniz. Öğrenci de olabilirsiniz fark etmez. Bir derdiniz var, bir şeyde sorun yaşıyorsunuz. Yöneticiniz ile sorun yaşıyorsunuz. Oraya yazdığınız an Rimmer’da genel sekretere düşüyor, bana düşüyor. Rektörlük iletişim merkezine, dilek şikayet kutusu gibi. Oraya atarsın. Her şey şeffaf.” (K14)

Teşvik Eden Güç/Güçler kategorisinde katılımcılar araştırma üniversitesi olmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar araştırma üniversitesi olmanın sürdürülebilirlik planlarını desteklediğini ve esneklik kazandırdığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

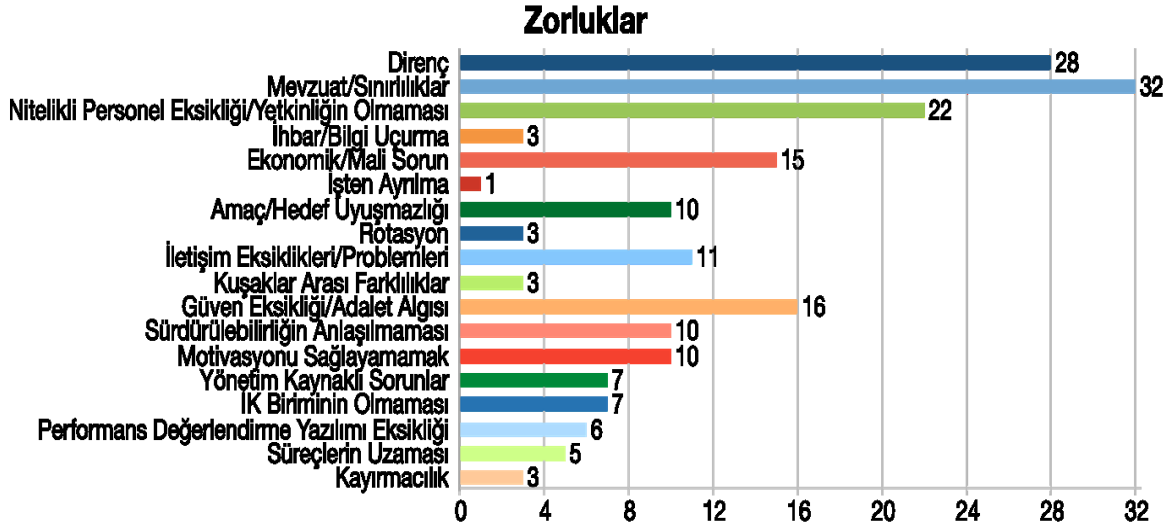
“Onun dışında akreditasyon çalışmaları dediğimiz şey bir itici güç ama aslında buradaki temel hedef üniversitenin araştırma üniversitesi olması, akreditasyon da yine bu itici güce bağlı olarak girdiğimiz bir süreç. Ondan sonra zaten temel stratejik hedeflerimizden bir tanesi araştırma geliştirme altyapısının güçlendirilmesi olduğu için yani ARGE üniversitesi olmak, dolayısıyla bu bizim temel itici güçlerimizden bir tanesi diyebilirim.” (K2)

“Üç kişiyle bile bir bölüm olabiliyor. Biz kadro talebi edeceğiz edemiyoruz. Ama zamanla bu yumuşadı, anlaşıldı. Şimdi de araştırma üniversitesi olduk. Artık on iki kişiye kadar alabiliyoruz. Bu bizim motive eden bir şey. İyi ki çalışılmış, iyi ki o projeler yapılmış. Bunun karşılığının ne olduğunu bilmek ve bundan kurum olarak ve bölüm olarak yararlanabiliyor olmak önemli bir şeydi. Hedefti diyebilirim.” (K8)

3.3.2.1.2. Zorluklar

Zorluklar kategorisi altında 18 kod oluşturulmuştur. Bunlar; direnç, mevzuat/sınırlılıklar, nitelikli personel eksikliği/yetkinliğin olmaması, ihbar/bilgi uçurma, ekonomi/mali sorun, işten ayrılma, amaç/hedef uyumsuzluğu, rotasyon, iletişim eksiklikleri/problemleri, kuşaklar arası farklılıklar, güven eksikliği/adalet algısı, sürdürülebilirliğin anlaşılmaması, motivasyonu sağlayamamak, yönetim kaynaklı sorunlar, İK biriminin olmaması, performans değerlendirme yazılımı eksikliği, süreçlerin uzaması ve kayırmacılıktır.

Grafik 3: Zorluklar



Zorluklar kategorisinde katılımcılar direnç ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanların sürdürülebilirlikle gelen yeniliklere karşı direnç gösterdiklerini ve uyumlanamadıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu anlamda mesela bunu birimlere yaydığınızda konfor alanlarının bozulmasına karşı bir direnç var. Benim en büyük sıkıntı çektiğim nokta o. İnsanları değişime alıştırmak, değişime ikna etmek. Gerçekten burada çok sıkıntı çekiyoruz.” (K2)

“Biz insan yeteneklerini çok iyi ortaya çıkarmış değiliz. Elbette ki bazıları var, ben şu alanda iyiyim diyen kimseler çıkıyor ama genel olarak nereye verilmişse, gönderilmişse orada bir kısmı kendisini daha iyi geliştirmek için çaba harcayarak birikim yapıyor ama bir kısmı da tamamen sistemin dışına çıkarak orada bir kadroyla duruyor veyahut başka bir şekilde duruyor. Çok sürdürülebilir, çok iyi analiz edilerek ortaya çıkartılmış bir yapı olduğunu düşünmüyorum.” (K7)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar mevzuat/sınırlılıklar ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar mevzuatların esnek olmamasından dolayı yeniliklerin yürürlüğe konulmasında güçlük yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mevzuat var ve o mevzuat doğrultusunda işlemlerini yapıyorlar. Ama bizde bir mevzuat yok. Ve biz sadece vizyon gereği bunları yapıyoruz. Ve bir üst yönetim adına tasarlıyoruz her şeyi. Doğal olarak tasarladığınız her işte farklı farklı dinamikler oluyor, mevzuatlar oluyor. Hepsinden haberdar olabilmek bu işi çok zor bir hale getiriyor. Arkadaşlarımızın her biri çok zor bir iş yapıyor. Ama ödüllendirme işi kendi elimde olmadığı için doğal olarak yönetimden uzağım.” (K4)

“Sistemin bir yerde bir katılığı var. Ya da oradaki programın bir katılığı var. O programı aşmak için yazdığınızda eğer karşı taraf da sizi dinleyip bunun bir çözümünü üretiyorsa bunlar çok güzel ama bazen bir bilgi işleme ulaşmak ya da bazı yerlerde de sorun çözmek istediğimizde tıkanıyoruz bazen. Diyorum ki niye ben bir konu için üç ayrı telefonu oradan oraya oradan oraya arayayım. Şak diye arayıp şak diye sorunumu çözmem lazım. Çünkü benim vaktim değerli. Hani daha etkili olmalı, daha böyle adresi belli olmalı. Web sayfasında bir sorun oldu mu şu kişiyi

arayacaksın, hemen de telefona çıkacak. Onun erişilememe gibi bir durumu yok. Ya da yazdın hemen cevabı gelecek gibi böyle sistemin aksayan yanlarını değiştirmek için mekanizmalar geliştirmek de lazım diye düşünüyorum.” (K8)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar nitelikli personel eksikliği/yetkinliğin olmaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personel sayısının yetersiz olduğunu ve sürdürülebilirlik için gerekli niteliklere sahip olmadıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Buna nasıl cevap verebilirim bilmiyorum ama personel bazlı düşünüldüğü zaman, bu personelin sayısal olarak ihtiyaç duyulan yerlerde az olması. Üniversiteler biliyorsunuz eğitim alanı çok şey geniş olan birimler. Mesela öğrenci fazlalığına bağlı olarak personelin yetersizliği durumu ortaya çıkabiliyor. Dolayısıyla da yoğun iş yükü durumuna göre personel alımı söz konusu olabilir. Ancak belirli bir kadro sayısı olduğundan dolayı ve ödemelerin kısıtlı olması dolayısıyla da, yeterli sayıda personel alınamayabiliyor. Sayısal artmaya bağlı hizmet artışına bağlı personel alımlarına gidilmeye çalışıyor ama yeterli olmuyor.” (K6)

“Şimdi kurumumuzda şöyle söyleyelim. İnsan kaynakları planlamasında zaten rektörlüğe bağlıyız. Rektörlük de YÖK'e bağlı. Belli bir kadro tanımı var kadro sayısı var. Norm kadro dediğimiz bir şey var. Bunun dışına da çok fazla çıkamıyoruz. Şimdi araştırma üniversitesi olduğumuz için biraz daha rahatlayabilme ümidimiz var.” (K9)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar ihbar/bilgi uçurma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanlar arasındaki ilişkilerin kurumsal aidiyete zarar verdiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Dedikodunun azalması lazım. Kuruma aidiyet duygusunun artması lazım. Kurumu zedeleyici küçük düşürücü, toplumsal seviyede zarar verici hamlelerin bu kurumdan çıkmaması lazım. Aynen bir ailede olduğu gibi aile içi olaylar hiçbir zaman dışarıya yansıtılmaz. Bu da bir ailedir. Bizim kurumsal olarak burada çalışan insanlara bunu anlatmamız lazım. İnsanların bunu anlaması lazım. Sadece idari olarak bahsetmiyorum. Klinik personelden de bahsetmiyorum, en küçük bir olayda insan kendi mesai arkadaşını kendi meslektaşını haksız yere bir başkasına şikayet etmemeli. Veya dışarıya farklı bir şekilde bunları aktarırsak her şeyden önce bu kurum kaybeder. Sorunlarımız olabilir, elbette olacaktır. Ama kuruma genel manada zarar vermeden kendi içimizde bu sorunları çözecek bir anlayışa ihtiyacımız var” (K3)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar ekonomi/mali sorun ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar bütçe sınırlamalarının ödüllendirme ve yan haklar sağlama konusunda sınırlılık getirdiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bütçe kısıtlılığı, sınırlamalar, belirli kadrolar için yetişmiş elemanların bulunamaması, özel kadrolar için eleman bulunamaması belirli kısıtlamalara sebep olabiliyor. Ama tabii bir parantez de açmak gerekir ki, farklı güçlerin kendi yakınlarını işe aldırma ile ilgili yönetime zaman zaman baskılar uygulanmıyor mu? Bildiğimiz evet uygulanıyor. Ama tabii ki yine de personelin liyakate göre alımı gerçekleştirilmeye çalışılıyor.” (K6)

“Eğitimi kendi çapımızda, yani iç mekanizmada bir şekilde yapmaya çalışıyoruz. Gönül ister ve bütçe daha çok kişiye, daha çok dışarıdan da bazı eğitimler alırsak tabii ki ama üniversitelere ayrılan bütçe de ortada. Çok alınamıyor maalesef bütçe imkansızlıklarından dolayı. Olay dönüp dolaşıp maalesef parada toplanıyor.” (K12)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar işten ayrılma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar işten ayrılmalarının kurum kültürüne zarar verdiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K12 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Kamuda belki çok kolay değil yer değişikliği. Ama neden olmasın? Artık insanlar diyor ki kaç yıldır çalışıyorum? Hak ettiğimi, beklediğimi alamadım. Neden ayrılmayayım?” (K12)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar amaç/hedef uyumsuzluğu ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar üniversitenin vizyonu doğrultusunda sürdürülebilirliği yürütmenin güçlüğüne dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Stratejik topluma katkı var. Topluma katkı var. Ama o topluma katkı daha ziyade sosyal projeler üstünden bir katkı. Halbuki biz topluma katkıda ne istiyoruz? O bölgenin, o ülkenin, o coğrafyanın ekonomik refahını arttıracak bir katkıda bulunmayı istiyoruz. Bizimki daha ziyade toplumsal katkı, sosyal projeler üstünden yürüten bir katkı şeklinde gidiyor.” (K9)
“Çünkü bir strateji dediğimizde o misyonumuz, vizyonumuz hepsinin birlikte değerlendirmesi ve ileriye dönük yapacağım işlerin hedeflenmesi gerekir.” (K11)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar rotasyon ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar rotasyonların aidiyet ve adaptasyon konusunda sorun yarattığını rotasyonların motivasyon düşüklüğüne sebep olmayacak şekilde uygulanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K13 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Bir yükselme, görev değişikliği gibi konularda çok ani ve hızlı değişiklikler çalışanların motivasyonunu çok değiştiriyor. Yani çalışan kişi belli bir birimde çalıştığı zaman onun herhangi bir sebeple, bir anda yerinin değişeceği, başka bir yere gönderileceği gibi hislerin olmaması gerekiyor. Çalışan kişinin eğer ben normal çalıştığımda, her şey düzgün gittiğinde benimle ilgili herhangi bir olumsuz durum oluşmaz hissine kapılması gerekiyor. Eğer her an yönetime göre kendisiyle ilgili çok hızlı değişiklik olabileceğini düşünürse bu negatif de olabilir, pozitif de olabilir. Çok hızlı ben yüksek bir noktaya gelebilirim ya da çok hızlı, çok aşağıya inebilirim gibi duygular çok gelişirse bunun kurumun sürdürülebilirliğine çok negatif etkisi oluyor” (K13)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar iletişim eksiklikleri/problemleri ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar iletişim kurmak konusunda sorun yaşandığını, üstlerle sağlıklı iletişim kuramadıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“En önemlisi yönetici yapmıyor çünkü stres yaşıyorsunuz. Kendinize eğer güveniniz varsa karşıdaki insanı dinlersiniz. Ama yoksa sıkıntı yaşarsınız. Size göre ters bir şey size söyler ama sakın olup onu dinlediğiniz zaman aslında olayın çözümü oradadır. Bunun biz toplumsal olarak çok yapmıyoruz.” (K3)
“Basit bir iş yapmak bile bazen çok güçleşebiliyor. Nasıl olduğunu bilmiyorum ama bir şekilde güçleşiyor. Kendimi övmüş gibi olmayayım ama iyi iletişim kurarım, iyi anlaşıyorum. Yani söylerim söylemek istediğimi. Ama bazen ben de karşılaşıyorum bunlarla. İletişim problemi oluyor.” (K11)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar kuşaklar arası farklılıklar ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar uzun yıllardır çalışan kişilerin kültüre uyumlanmakta zorluk yaşadıklarını ve genç çalışanların motivasyonlarını düşürdüklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sürdürülebilirlik olarak da toplumla ilgili olarak son yıllarda gördüğüm, etkinliklerle diğer paydaşlarla, valilik, belediyelerle ilgili sosyal alanda biraz daha bir etkileşim var: İşte kadın haklarıyla ilgili, çocuk haklarıyla ilgili veyahut da çocuk üniversitesi ya da TÜBİTAK'ın yaptığı yarışmalara gidip gelmelerle, sanayiyle bağlantı kurmayla. Bu da bir kültür aslında genel olarak baktığımız zaman. Elli yaşın üzerindeki hocalara baktığımız zaman o kültürde büyümedikleri için o yapıyla büyümedikleri çok giremezler bunun içerisine. Onunla ilgili yapabilecekleri şeyleri çok fazla algılayamazlar. Yeni gençler, yeni gelen insanlar bunu daha çok benimsiyor ve bu yüzden üniversitenin izole yapısını açtığımız zaman daha faydalı olacağını ben düşünüyorum” (K7)

“Çok ilginç bir şekilde asistanlığımızda hepimiz yaşadık. Bu kadar fazla yapma. Biliyorum deme üstüne kalır. Bir fikir verme, fikir verirken başın ağrır. Bunlarla o kadar haşır neşir olduk ki şimdi gençleri de görüyorum, asistanlarımızı. Aynı şey onlarda da devam ediyor. İyi olan sevilmiyor mesela. Sen yaptığın için bizden de istiyorlar diyorlar” (K8)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar güven eksikliği/adalet algısı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanların adil değerlendirilmesiyle ilgili güven eksikliği ve motivasyon düşüklüğü yaşandığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bir de bir kişinin yükselmesiyle ilgili konunun bir rektöre, rektör yardımcısına, genel sekretere bağlı olmaması gerekiyor. Ben bu işleri yapabiliyorsam şu yetenekleri kazanırsam ben şunu hak edebiliyorum diyebilmeli. Burada bir yetki kullanımı varsa ya da çıkaracak olanların sayıları belli olmalı. Ben buradayım, ben yirmi senedir burada çalışıyorum, şunu istiyorum dememeli. Bu aradaki mesafede kendisini yetiştirmeli, doldurmalı. Ondan sonra oraya kadar çıkabilmeli. Bu rektöre bağlı olmamalı, rektör artışa bağlı olmamalı. Çünkü buradaki idari görevlisi üç ile dört yılı geçmez. Bu kadar. Bu kişiden kişiye değişkenlik göstermemeli. Bu kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği zaman, kişiler ya da gruplar bir dönem başka, diğer dönem başka artık ne yapacağını şaşırmış durumda.” (K7)

“Mesela akademik personel için akademik teşvik var ama oldukça şey hale geldi bu biliyorsunuz. İlk başta böyle her şeyi veriyorlardı. Şimdi hiçbir şeye puan vermiyorlar. Bu da öğretim üyesini biraz mutsuz eden bir şey. Ulusal bir kongreye eskiden çok kıymet verirdim, hala da ulusal kongreye çok kıymet veririm. Şimdi gençlerimiz mesela ulusal kongre dediğimizde hocam diyor onu hiçbir yerde puanı yok Anlatabiliyor muyum? Her şey puana endekslediği için çok önemli eylemler bu sefer göz ardı edildi. Niye? O ödüllü olmadığı için. Mesela bana bunlar çok olumsuz geliyor.” (K8)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar sürdürülebilirliğin anlaşılmaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilir insan kaynaklarının anlaşılmadığını ve bu sebeple planlanması ve uygulanması noktasında güçlük yaşandığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bence yeterince anlaşılmıyor. Problemin temel nedeni bence hayat görüşümüz itibariyle sürdürülebilirliği çok anlamayışımızla ilgili bir şey. Yoksa çok özel, çok önemli bir kavram. Ne, konuşursak konuşalım, hangi hani kentsel sorunu, bölgesel sorunu çevresel sorunu konuşursak konuşalım en sonunda mutlaka bunu sürdürülebilirlik bağlamıyla ilişkilendiriyoruz. Çünkü

problemin iyi tanımlanması ve problemin çözümüne yönelik bir karar eylem oluştururken onu sadece bugünün koşullarıyla ya da bugünü kurtarma pozisyonuyla değil bunun gelecek etkileri, daha uzun vadedeki etkilerini de değerlendirmeye dahil ettiğimiz zaman aslında o eylemi daha başarılı kılabilme şansımız var. Biraz bu anlamda ben yüzeysel anlaşıldığını ve bunu bir hayat görüşü, düşünce olarak öngörmediğimiz sürece de çok fazla içselleştirip hayata geçiremeyeceğimizi düşünüyorum açıkçası bu kavrama ilişkin.” (K8)

“Şunu demek istiyorum insan kaynakları maalesef Türkiye’de henüz stratejik insan kaynakları bakış açısında yürümüyor. Yoksa tabii ki sürdüremezseniz zaten iş yapamazsınız. Mutlaka sürdürülüyor ama çok kısıtlar altında sürdürülüyor. İstenen düzeyde olamıyor maalesef. Aslında çok güzel bir potansiyele sahip ama onu bilme imkanlarımız da kısıtlı. Onu söylemek istiyorum.” (K9)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar motivasyonu sağlayamamak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanları motive edecek araçların kullanılmadığını ve çalışanlarını motive olmadan çalıştığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mesela mesai ücreti almadan mesai yapıyorlar. Şimdi mesai içerisinde kendimize hiç zaman yaratamadığımız için ister istemez biz insanız ve Türkiye’de yaşıyoruz. Geleneklerimiz var. Bir arkadaşımıza geçmiş olsun veya bir başsağlığına gitmek bile bize lüks olabiliyor bazen. Bu da benim çalışma anlayışıyla ilgili işte. Hani bu az önceki bahsettiğim olasılık ve bıkkınlık, yılgınlık olma olasılığı benim bu bakış açımdan kaynaklı. Ama bu onların olumsuz değil. Bu benim olumsuz yönetim anlayışından kaynaklı. Ama tedbirimi de aldım. Dediğim gibi çok işe zarar verici boyutta olduğunu şu ana kadar hissetmedim ama işe zarar verici bir boyuta geldiğinde işin niteliğini düşürmektense kesinlikle işi devretmeyi tercih ederim.” (K4)

“Şimdi özel sektörün insan kaynakları yönetimiyle buradaki personel yönetimi biraz farklı. Burada sınırlarınız var. İşte ücret sınırınız var, ödüllendirme sınırınız var, yükseltme sınırınız var. Elimizden geldiğince mevcut taşra imkanlarında bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Ama bir türlü aşamıyoruz, çoğu birimlerde yetersizlik halen devam ediyor.” (K14)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar yönetim kaynaklı sorunlar ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar rektör değişiminin planlamalarda aksaklık yaşattığını ve düzenlemeler getirdiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Yani idare değişti. Onun vizyonu ne? Misyonun ona göre bir uyum süreci geçiyor. Bir başkası geldiği zaman ona göre bir yıl geçiyor. Dolayısıyla bu da sürdürülebilir, ileriye dönük bir şey olmuyor. Onun yaptığını bir başkası gelip devam ettirmiyor. Dolayısıyla da çalışan insanlar bu şekilde kendisine bir yön çizemiyor. Onun için de kriterler olmalı. Çözüm olarak düşündüğüm belki herkesin öncesinde gördüğü, öngördüğü, kendisini ona göre geliştirebileceği bir yapıya dönüşmemiz gerekir.” (K7)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar İK biriminin olmaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar insan kaynakları biriminin ve insan kaynakları politikasının olmadığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İK yok. Daire başkanlığı bünyesinde. Katkıları şöyle, zaten bu stratejik birim planda bu birimlerin belli yerleri var zaten.” (K5)

“Henüz bir ete kemiğe bürünmüş insan kaynakları politikamız yok. Ama hazırlığımız devam ediyor.” (K14)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar performans değerlendirme yazılımı eksikliği ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde çoklu ve nesnel bir ölçüm aracının olmadığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Büyük resimde örneğin üniversitede verimlilikle ilgili somut adımlar atabilmemiz için bir defa personel yönetimi diye bir dijital yazılıma ihtiyaç var. İsim olarak söyleyeyim. Bizim mesela üniversitede bu şekliyle bir personel modülümüz yok. Tabii bu personel modülüyle paralel bir şekilde kalite modülüne ihtiyacımız var.” (K3)

“Bilmiyorum başka kamu üniversitelerinde var mı ama bizde yok en azından. Yazılımsal boyutta ölçülecek. Henüz sağlanmış değil. Personelin özellikle ama bununla ilgili bir çalışma yapılıyor. Henüz sonuca ulaşmadı. Biz şu anda sadece manuel olarak bunu yapıyoruz. Ama yakın zamanda bu tamamen dijital ortamda değerlendirilir hale gelecek. Rektörlük çabası bu yönde öyle söyleyeyim.” (K9)

Zorluklar kategorisinde katılımcılar süreçlerin uzaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar fikir alışverişlerinin karar alma süreçlerinin uzattığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Bana göre en büyük problem burada bu. Herkesten fikir almak ve o fikri doğrudan işe yansıtmak yerine bütün herkesten fikir alıp hep birlikte tartışıp tek doğruyu buluyoruz. Bu fikri alırken olumsuz doğabilecek sonuçları engellemek adına bunu yapıyoruz. Bütün fikirler objektif olarak masada yani burada tek kararı ben vermiyorum. Her birimizin fikrini, her birimiz veriyor. Tek bir kararı modele yansıtıyoruz. Üst yöneticiden onay alıyoruz. Tabii ki burada tecrübesi fazla olanın sözü daha belki etkili ama gerçekleriyle birbirimize kanıtlıyoruz. Süreci uzatıyor. Daha çok kendi içimizde değil farklı birimlerden gelen talepler, fikirler süreci uzatıyor.” (K4)

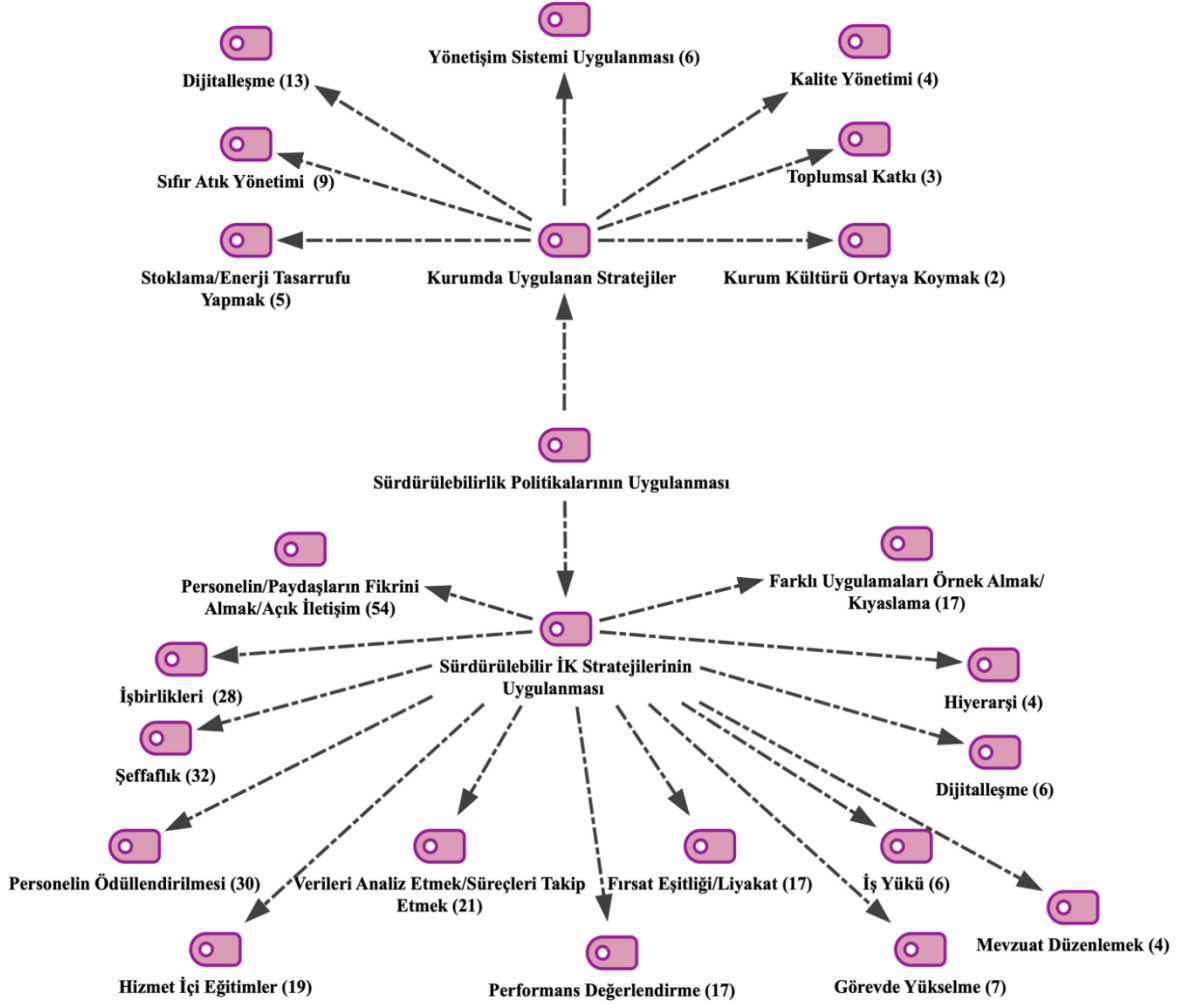
Zorluklar kategorisinde katılımcılar kayırmacılık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar görevde yükselmelerde ve ödüllendirmelerde adil olunmadığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K14 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Hani bir mevcut ödül yönergemiz var. İdari personel ödül yönergesi. Aynı zamanda akademik personel ödül yönergemiz de var. Orada yayınlara yönelik bir izleme sistemimiz var. İyi yayınları yapan hocalarımızı ödüllendiriyoruz. İdari personeldeki işleyişimiz biraz farklı. Biz orada biraz farklı bir yöntem uyguladık ama eleştiri almış YÖKAK’tan. Onu belki değiştireceğiz. Kişi kendisi başvuruyor. Hani ben şu şu çalışmaları yaptım, hani beni ödüllendirin gibi. O biraz amirin önermesine dönsün gibi bir eleştiri var. Onda da şu çekincemiz var. Biliyorsunuz insanları ölçmek zor. Amir de burada tek sözü geçen olmamalı ama kayırmacılık oluyor ister istemez. Birini küstürdüğünüz zaman da onu toparlamak o kadar zor oluyor ki. Dolayısıyla kişi kendisi başvursun değerlendirelim dedik. Böyle ödüllendirdiklerimiz var” (K14)

3.3.2.2. Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması” temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; Sürdürülebilir İK Stratejilerinin Uygulanması ve Kurumda Uygulanan Stratejilerdir.

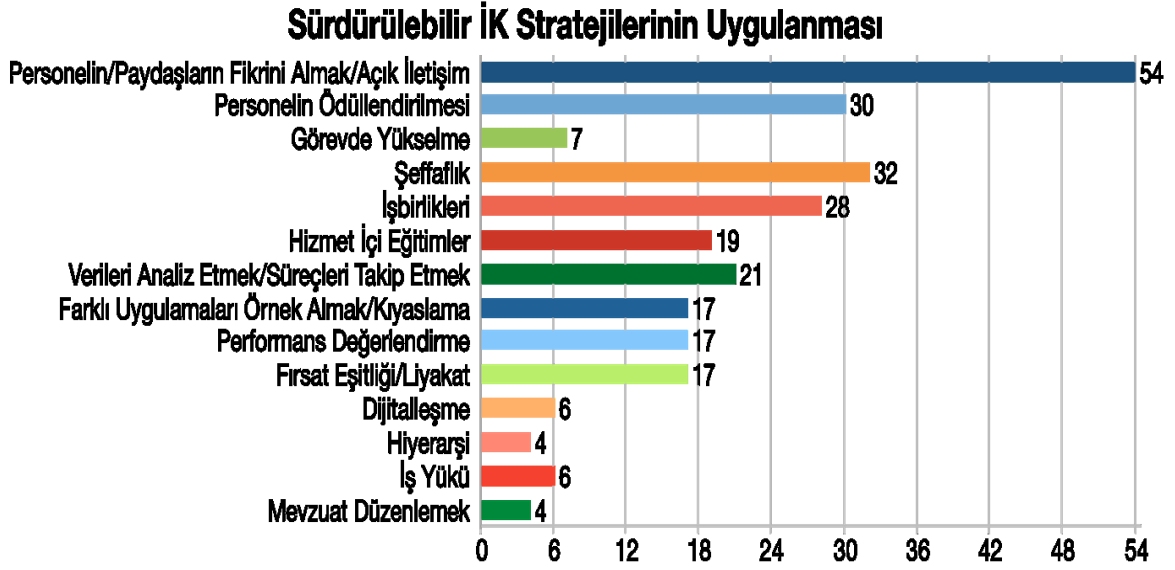
Şekil 20: Sürdürülebilirlik Politikalarının Uygulanması Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi



3.3.2.2.1 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması

Sürdürülebilir İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisi altında 14 kod oluşturulmuştur. Bunlar; personelin/paydaşların fikrini almak/açık iletişim, personelin ödüllendirilmesi, görevde yükselme, şeffaflık, işbirlikleri, hizmet içi eğitimler, verileri analiz etmek/süreçleri takip etmek, farklı uygulamaları örnek almak/kıyaslama, performans değerlendirme, fırsat eşitliği/liyakat, dijitalleşme, hiyerarşi, iş yükü ve mevzuat düzenlemektir.

Grafik 4: Sürdürülebilir İK Stratejilerinin Uygulanması



Sürdürülebilir İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar personelin/paydaşların fikrini almak/açık iletişim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personelin fikrinin alındığını ve özgür fikir ortamı yaratıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Dediğim gibi üniversite yönetimi veya üniversitenin aldığı bazı kararlar da dâhil ediliyor mu bilmiyorum. Ben kendim dahil olduğum aşamalara ancak yorumlayabilirim. Mesela bazen bizim bölümü ilgilendiren bir yazı veya husus geldiğinde bu bize geliyor. Bununla ilgili değerlendirmemizi sunuyoruz ve yolluyoruz. Bu aslında katılımcı bir yaklaşım. Size ne sorduğunuzu soruyor. Değer veriyor.” (K8)

“Tabii aynı eksende yürüyor çalışmalar. Bütün yine iş süreçlerinde genelde kurul komisyon marifetiyle işlemler yürüyor. Yeni bir şeye hazırlanacaksa mesela üniversiteyle ilgili geniş katımlı bir şey varsa mutlaka çalışanlarımız aktif rol bir alır. Bizim rektörün mottosu başarıyoruz diyor. Bu mottoyu da genelde kullanır, bir şey olduğu zaman. Sonuçta burada bir makina gibi düşünüyoruz. Yani altta biri işte ne bileyim vida sıkıyor biri yukarıda bir karar alıyor, üretim gibi. Herkesi sürece katmak lazım. Kapıdaki güvenlikten yukarıdaki bir yöneticiye kadar herkesin bu kurumda emeği var. Genel bakışımız bu şekilde. Yani bu bilgi benim de bakışım değil. Genel yönetim düşüncesi, insana değer veren bir düşünce var açıkçası.” (K14)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar personelin ödüllendirilmesi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personellerin plaket ve sözlü olarak ödüllendirildiğini, başarılı personelin teşvik edildiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Başarılı akademik personele yönelik ödül uygulaması var.” (K1)

“Üniversite geneli için. Fakültede de genellikle işte bazı etki plaketler verilebiliyor. Bazı insanları onurlandırmak üzerine böyle tebrikler tanımlanabiliyor. Sözlü en azından tebrikler diyebilirim ama çok cezbedici olmayabilir. Birazcık daha belki motive edici olabilirdi.” (K8)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar görevde yükselme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar görevde yükselme konusunda hassasiyet gösterdiklerini ve performans ölçütüne göre görevde yükselme imkanı gösterdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Görevde yükselme hassas bir konu. Yani çok samimi olarak söyleyeyim. Tabii biz soruların hazırlanması noktasında birimlerden destek aldık. Esasında mümkün olduğunca riayet ederek destek aldık.” (G2)

“Buna göre yükseltme zamanı veya atama zamanları geldiği zaman performanslarına göre atamaları yapıyor” (K9)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar şeffaflık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanların süreçlerle ilgili mail ve sms aracılığıyla bilgilendirildiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Elektronik belge yönetim sistemi üzerinden duyuruyoruz. SMS üzerinden çalışanlarımıza duyuruyoruz. Ondan sonra web sayfaları üzerinden duyuruyoruz. Web sayfalarını kullanıyoruz. Mail kullanıyoruz ama maile kimse bakmıyor. Genelde ondan sonra SMS kullanmaya çalışıyoruz. Zaten elektronik yönetim sistemini de çok etkin kullanmıyor personel. Yani görev tanımı olmayan personel öyle söyleyeyim. Dolayısıyla bunu bir duyuru aracı olarak kullanamıyorsunuz.” (K2)

“Ondan sonra bütün süreçlere yönelik mesela bir kitapçık oluşturduk. Hatta buradadır. Burada var mesela memur akademisi tarafından basıldı. Mesleki eğitimler kişisel gelişim eğitimleri, iç kontrol eğitimleri diye bunlar basıldı. Burada ne var? Bütün memurların hangi konusu olursa olsun yani satın almadan tutun da yazışmalara, farklı yazışmaya varıncaya kadar süreci nasıl? Hepsini de bir şeye dayandırılır, mevzuata göre nasıl yapılacağını, şematik olarak da süreçler vardır. Burada hepsini afiş programları şeklinde diyelim. Diyelim ki yeni bir memur bile gelse bir konuda bu kitabı açarak nasıl yazacağını bilebilir, bir alım için, bir satın alma için.” (K5)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar işbirlikleri ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar farklı kurumlarla sürdürülebilirlikle ilgili işbirlikleri yapıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yani bu süreçleri bildiğiniz şekilde bizim personel işleri daire başkanlığı, insan kaynakları, birimi genel sekreterlik ve üç yönetim olarak koordineli bir şekilde planlıyoruz. Seri halinde toplantılar yapıyoruz. Süreçleri tanımlıyoruz. O süreçleri takip ediyoruz ve onlarla ilgili de hangi kararları aldıysak ilgili birimlere o görevleri vererek takip ederek kısaca bu şeylerin iyileştirmelerini yapıyoruz.” (K3)

“Sürdürülebilirlik olarak da burada toplumla ilgili olarak son yıllarda gördüğüm etkinliklerle işte diğer paydaşlarla, valilik, belediyelerle ilgili sosyal alanda biraz daha etkileşim var. İşte kadın haklarıyla ilgili, çocuk haklarıyla ilgili veyahut da çocuk üniversitesi ne bileyim diğer TÜBİTAK'ın yaptığı yarışmalara gidip gelmelerle, sanayiyle bağlantı kurmayla. Bu da bir kültür aslında genel olarak baktığımız zaman elli yaşın üzerindeki hocalara baktığımızda o kültürde büyümedikleri için, o yapıyla büyümedikleri için içerisine çok giremezler. Onunla ilgili yapabilecekleri şeyleri çok fazla algılayamazlar. Yeni gençler, yeni gelen insanlar bunu daha çok benimsiyor ve bu insanların üniversitenin izole yapısını açtığımız zaman da daha faydalı olacağını düşünüyorum.” (K7)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar hizmet içi eğitimler ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar hizmet içi eğitimlerle sürdürülebilirlikle ilgili farkındalıkların bilgilendirme yoluyla aktarıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K11 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“En azından oryantasyonda devam ettireyim. Onlar da bu yıl her şeyi yapıyorlar çevre sorunları araştırma merkezi olanlar olarak. Farkındalık çalışmalarını sürekli yapıyorum. Müsilaj oldu. Hemen müsilajla ilgili birini buluyorum. Bu tarz çalıştaylar oluyor kurumda. YouTube kanalımız var. YouTube kanalında söyleşi yapıyoruz. İşte anlatıyor, böyle olursa şöyle olursa o da çok önemli bence.” (K11)

“Çok düzenli hizmet içi eğitimler düzenliyoruz. Bizim İstanbul'da birçok bir sosyal tesisimiz var. Bu eğitimleri bazen hem idari personele motivasyon olsun diye, hem tatil hem eğitim gibi bazen Antalya'da, bazen Ankara'da, bazen İstanbul'da o tip düzenlemeler yapılıyor. Onun dışında kampüsümüzün sosyal olanakları daha fazla. Personelle ilgili birçok tesisimiz var, spor yarışmaları, aktiviteler gibi birçok şeyler de yapılıyor.” (K13)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar verileri analiz etmek/süreçleri takip etmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışan performanslarının, süreç akışlarının, istek ve şikayetlerin analiz edilerek iyileştirmelere ışık tuttuğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Her üniversitenin bir stratejik planı vardır. Stratejik planın belli amaçları vardır. Bu amaçların her birinin altında hedefleri vardır. Hedeflerin de belli göstergeleri vardır. Şimdi biz bu göstergeleri hazırlarken hedeflere katkı koyuyor olması lazım. Yani bu göstergelerin hedefe yönelik olması gerek. Ondan sonra peki hedefe ulaşıp ulaşmadığınız nereden başlıyor? İlgili göstergelerden aldığınız verilere bakarak hedefe ulaşıyoruz ya da hedefe ulaşmışsa o zaman bu hedefler ile o amaca yönelik koyduğumuz hedefler amacımıza bizi götürüyor mu? götürmüyor mu? ona bakıyoruz. Götürmüyorsa geri dönüyoruz. Nereelerde aksaklık varsa o aksaklıkları yeniden revize edip tekrar bakıyoruz." (K5)

“Bu arada yeri gelmişken siz söylediğiniz için söylüyorum. Bizim de bir süreç yönetimi bilgi sistemimiz var. Altında iş analizleri, görev tanımları ve süreç akışlarına hem oluşturabildiğimiz hem takip edebildiğimiz. Hani belki faydası olacaksa. Süreç yönetimi bilgi sistemi. Yani çok yıllar önce biz bunları önce kağıt üzerinde başlatmıştık. Daha sonra bu sistemi kurup bu sisteme entegre ettik ve şimdi onun üzerinden yürütmeye çalışıyoruz.” (K12)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar farklı uygulamaları örnek almak/kıyaslama ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar farklı üniversitelerdeki sürdürülebilirlik uygulamalarını örnek aldıklarını ve uyguladıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Elbette. Biz her yapılandırmada güzel uygulamalar için bir ekip kuruyoruz. O alanla gerçekten yakın olanlarla bir toplantı yapıyoruz. Ondan sonra olayı anlatıyoruz. Sonrasında da diyoruz bu konu bizim değiştirmemiz gereken bir konu. Bununla ilgili bir saha araştırmasını yapıyoruz ki nasıl uyguluyor, ne yapmış? Bunları oluşturduktan sonra bize bir onu sunalım. Örnek olarak akademi yükseltme kriterlerinde aynı şeyi yaptık. ARGE koordinasyonunda aynı şeyi yapıyoruz.” (K3)

“Mutlaka araştırılıyordur. Yani ortaya çıkarılması için neler yapılıyor? Ne, nasıl bir uygulamaya gireceğiz? Bunun uygulamasını nasıl yapmışlar? Görüşülüyor. Soruluyor. Benim de epey bir şeyim olmuştu. Bilgi alışverişi sorunu onlardan bilgi alma. Onların siz nasıl yapıyorsunuz gibi şeylerle bir bilgimiz...” (K7)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar performans değerlendirme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personelin performans değerlendirmesinin yapıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Eğitim öğretim performans ölçeğinin yüzde altmış yetmişi insan kaynaklarıyla ilgilidir. diyebiliriz. Ama bize bunu iten nedir? Tabii ki daha adil bir şekilde üniversitenin mevcut durumunu izlemek yani insan kaynağıyla ilgili mevcut durumunu izlemek. Hem de yürütülmekte olan diğer faaliyetlere etkisini izlemek. Yani örnek olarak bunu verdiğiniz için bunun üzerinden konuşayım. Burada hocanın performansını niye biz belirliyoruz? Ders veren öğretim elemanın performansını aslında eğitim öğretimin performansını takip etmek için kullanıyoruz. Eğitim öğretime katkısını anlamak için, etkisi ve katkısını anlamak için ölçüyoruz.” (K4)

“Onun dışında kalan her şey sizin kişisel inisiyatifinize kalmıştır. Yani performans değerlemede formal bir performans değerlendirme sisteminiz var. Akademik başarının değerlendirilmesi, akademik teşvik, atama yükseltme kriterleri bunlar zaten belli şeyler. Bunlar formal kısmı bütün üniversitelerde var. Bunun dışında yaptığımız şeyler sizin ikili ilişkilerinizi ve kendi kurum kültürünüze kalmış. Yani fakülte kültürünüze kalmış bir şey diyeyim. Akademik personel için YÖK’ün söylediği atama yükseltme zaten olması gerekenler. İdari kısımda da aynı şekilde onlara da onlar üstünden bir değerlendirme skalası var. O şekilde yapılıyor.” (K9)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar fırsat eşitliği/liyakat ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personellere adil bir ortamda yükselme şansı verdiklerini liyakata uygun eleme yapmaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Özlük hakkı personel için en temel yani insan kaynağı açısından, haklarından bir tanesi. Dolayısıyla ona etki edecek noktalarda önünü görebilmesi lazım personelimizin. Belirsizlik olmaması lazım. Bu anlamda biz hangi yıl sınav yapacağımızı açıklayacağımızı söylemiştik. Dolayısıyla 2024 olarak bunu açıkladık. Hep amacımız şu oldu, iki yılda veya üç yılda bir bu sınavda bir tekrarlama yapılacağı konusunda, personelimize bu noktada kafasının net olmasının sağlamak. Bunu da sağlayacağız. Sözümüzü verdik. Açıkladık. Personel de şu anda hangi sınav yapılacağını, ne zaman sınav olacağını biliyor. Zor bir şey. Çok yorulduk bunu anlatamam. Gece gündüz buna çalıştık. Personelimize bir sözümüzü. Sınav yaparsınız ayrı bir şey ama güvenliği açısından da ben elimi bunun altına koydum öyle söyleyeyim. Çok yoruldum” (K2)

“Muhtemelen bizim açık öğretim öyle bir sınav sistemimiz yok. O yüzden oraya yaptırılmıştır diye düşünüyorum. Ya da belki daha objektif olsun. Farklı üniversite tarafından hazırlansın ya da işte insanların kafasında belki, soruları kim hazırladı? Soru gören oldu mu? Hatta oldukça uzak bir üniversiteden görevliler geldiler ve yaptılar o sınavı. Doğudan diyeyim o kadar uzaktan bir yerden daha güvenilir olması gerektiği için düşünülmüştür diye tahmin ediyorum. Ama benim karar ya da planlama aşamasında bulunduğum bir süreç değil. Çok şimdi yanlış bilgi vermek istemiyorum.” (K12)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar dijitalleşme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar dijitalleşme ve yazılımlar aracılığıyla bilgilendirme sağladıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K12 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mesela yeni bir yazılım yaptıysak o yazılımın hemen bir rehberi oluşturulur. Hemen bir sıkça sorulan sorular yapılır ve mesela DYS’den doküman yönetim sistemiyle böyle bir yazılım olduğu

paylaşılrken işte genel bilgiler sadece şöyle bir yazılımımız var kullanın denmez. Onun eğitimleri muhakkak yetki nasıl tanımlanacağı, kimlerin neleri görebileceği bunların hepsine önem verdiğimizizi söyleyebilirim. O konuda iyiyiz gerçekten.” (K12)

“Ayrı bir yazılım var. Ayrı bir yazılım ama bizim bütünleşik bir sistemimiz var zaten. Herkes tek bir otomasyon kullanıyor. Yani personel öğrenci EBS'si ayrı ayrı değil. Hepsi tek otomasyon kullanıyor. Dolayısıyla onun içinde bir şey. Bir otomasyonda kullanmıyoruz. Oraya düştüğü an direkt personele yönlendirebiliyoruz. Tek otomasyonda dönüyor bu süreç.” (K14)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar hiyerarşi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar karar alma süreçlerinde hiyerarşinin etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Eskiden stratejik planlar bölümlerde yapılıp dekanlıklara, dekanlıklardan da rektörlüğe gidiyordu. Şimdi o kaldırıldı. Artık rektörlük kanalıyla yapılıyor. Ama ona bir müdahaleniz var mı? Ona bir performans göstergesi eklemek istiyor musunuz diye soruyorlar. Bu biraz kitle ne kadar büyükse orada işte kararları aşağıya kadar yaymak o kadar zorlaşıyor. Bu bir gerçek. O yüzden de bazı kararların da üstten alınmasını ben çok normal buluyorum. Her karar en alt düzeyden başlayamaz. İşleyişi dediğim gibi o temel işleyişi bozmayacak ama belli kararlar daha tabana yayılabilir. Ama genel işleyiş sistemi sürdürmek ve bu sistemi rahat sürdürebilmek için kararlar biraz daha o yönetici grubunda ele alınabilir diye düşünüyorum. Ama komisyon faaliyetleri mesela önemli bir faaliyet ve bu komisyon faaliyetlerinde farklı bölümlerden öğretim üyeleriyle iyi bir iş birliği yapılabilir ve komisyon çok yoğun çalışıyor bizim üniversitemizde.” (K8)

Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar iş yükü ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personelin iş yükünün fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Mesela mesai ücreti almadan mesai yapıyorlar. Şimdi mesai içerisinde kendimize hiçbir zaman yaratamadığımız için ister istemez biz insanız ve Türkiye’de yaşıyoruz. Geleneklerimiz var. Bir arkadaşımıza geçmiş olsun veya bir başsağlığına gitmek bile bize lüks olabiliyor bazen. Bu da benim çalışma anlayışım ile ilgili işte. Hani bu az önceki bahsettiğim olasılık ve bıkkınlık, yılgınlık olma olasılığı benim bu bakış açımdan kaynaklı. Ama bu onların olumsuz değil. Bu benim olumsuz yönetim anlayışımın kaynaklı. Ama tedbirimi de aldım. Dediğim gibi çok işe zarar verici boyuta ulaştığını şu ana kadar hissetmedim ama işe zarar verici bir boyuta getirdiğinde işin niteliğini düşürmektense kesinlikle işi devretmeyi tercih ederim.” (K4)

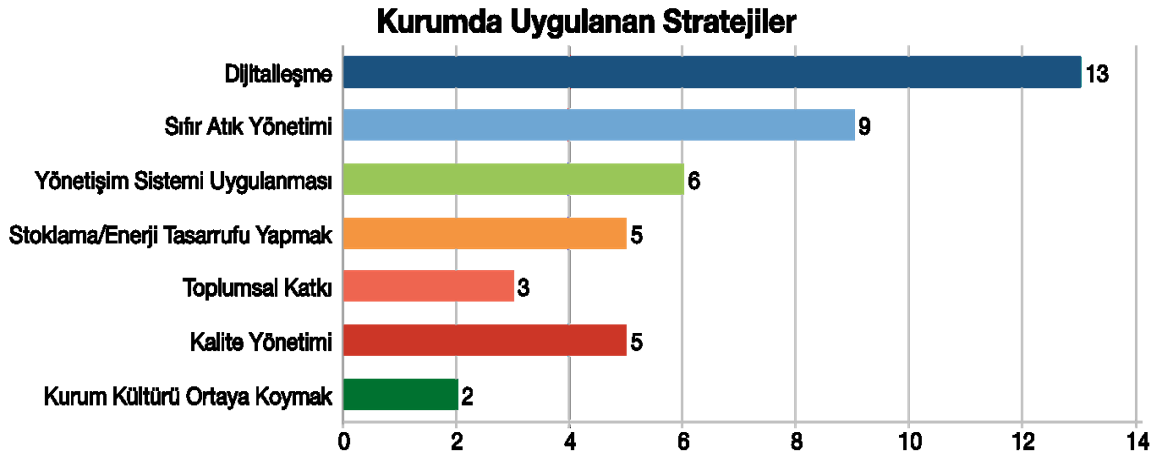
Sürdürülebilirlik İK Stratejilerinin Uygulanması kategorisinde katılımcılar mevzuat düzenlemek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirliğe uygun mevzuat düzenlediklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K14 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Farklı diğer düzenlemeler var. Tayin gibi ödüllendirmeye ilgili bir yönergemiz var. Hatta bugün onunla ilgili tekrar görüş sorduk. Yani iki senedir uyguluyoruz da iyileştirme anlamında. Bizde standart bir insan kaynakları yönergesi yok. Ama biz şey yapıyoruz. Şu an onun üzerinde çalışıyoruz. Bir mevzuat hazırlığımız var. İşte biraz önce bahsettiğim görevde yükselme örneğini de oraya koymayı düşünüyorum. Bir çerçeve düzenleme olarak. İşte kurumdaki kariyer imkanları, yükselme imkanları gibi” (K14)

3.3.2.2. Kurumda Uygulanan Stratejiler

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisi altında 7 kod oluşturulmuştur. Bunlar; dijitalleşme, sıfır atık yönetimi, yönetim sistemi uygulaması, stoklama/enerji tasarrufu yapmak, toplumsal katkı, kalite yönetimi ve kurum kültürü ortaya koymaktır.

Grafik 5: Kurumda Uygulanan Stratejiler



Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar dijitalleşme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar yazılım ve internet sayfalarını aktif biçimde kullandıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Hangi uygulamalarda? Örneğin işimize etki edecek kadar mesela en klasik hepimizin ilk aklına gelen bilgilendirme nedir? İşte bunu bence bu kurumda kime sorsanız ilk aklına gelen bu olur. Bunun haricinde etkinlikler, duyurular, yeni oluşumlar yeni modellemeler her şeyde fikir alınıyor. Hani burada bu sürecin etkin yürütüldüğünü düşünüyorum. Bilgilendirmeye ilgili herhangi bir sıkıntı yok. Görüş almayla da ilgili herhangi bir sıkıntı yok. Hele bilgilendirmede kesin ve net. Maillerimizi, mesajlarımıza her türlü ana sayfadan ilk açtığımızda her şekilde bilgilendirmenin her şekli oluyor. İşimizle de ilgili oluyor. Farklı işlerle de ilgili duyurular. Bence orada üniversitemizde problem yok.” (K4)

“EBYS oluyor, işte senato toplantıları, eğitim komisyonları, yani biz oralarda bilgilenmiş oluyoruz. Sosyal medya iyi çalışıyor. Basın, basın, yayın önemli bir şey olduysa görebiliyoruz. Bu sayfalar aktif hale getirilmiş. Mesela greemetricte web sayfasını çok kullandık link vermek için çünkü bir sürü haberi paylaşmışız.” (K11)

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar sıfır atık yönetimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çevrecilik bağlamında sıfır atık sistemini uyguladıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K10 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mutlaka olmalı. Ama şu an direkt içindeyiz. İlk başta çevre sorunları uygulama merkezi vardı. Ondan sonra iki buçuk, üç senedir sıfır atık koordinatörlüğü kuruldu ve bu ikisi de içinde olduğum için tamamen birbiriyle bağlantılı olarak çalışıyor. Benim öğrenciliğim sürecinde öğrencilerin çevre kulübü çok aktifti ama şu an pasif. Biz şu an hem Sıfır Atık Koordinatörlüğü

olarak hem çevre sorunları uygulama araştırma merkezi olarak adını atmak üzereyiz. Çevre kulübünü tekrardan canlandıracağız.” (K10)

“Tasarruf şeyleri yaptık. Şimdi iklim değişikliği ben hala devam ediyorum. İklim değişikliği süre geliyor anladığım kadarıyla. Mesela işte tehlikeli atıklar vs. falan filan hastane onları düzenli uyguluyor biz de işte kendi potamızda sıfır atığı aldık.” (K11)

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar yönetim sistemi uygulaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar birimler arası ve içi koordinasyon sağlanarak işlerin yürütülmesinin bireylerin dışına çıkartıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi doktora mezunu olmasına rağmen kendi ilgi alanı var. Mesela video, kayıt, tanıtım, bir tanıtım, bir video işi olduğu zaman onun iş yükünü azaltıp bu işi onu üzerinden götürmek taraftarı oluyorum. İkincil iş olarak da genel yürüttüğümüz modellerle ilgili genel hakimiyet kurabileceği en temel işlerimiz var. Bu işle ilgili görevi veriyorum ki modele hâkim olabilmesi için. Sadece kendi yetkinlik alanıyla ilişkilendirirse bu sefer modelin tamamına hâkim olamayacak. Modelin tamamına hâkim olacak temelde böyle üç dört tane işimiz var. Onunla da ilişkin görevler veriyorum. Aynı zamanda da şöyle düşünün. İşimiz bütün birimlerin koordinasyonunu ve yürütülen işlemlerin koordinasyonu ile ilgili olduğu için de özel tanımladığımız üç dört tip iş var. Yürüttüğümüz kalite güvence sisteminde. Örneğin başlangıç aşamasını onlardan veriyorum ki bütün birimleri tanıması için. Bu kendi yetkinlik alanıyla ilgili değil aslında. Ama modeli de tanıması gerekiyor. İnsan kaynaklarını değerlendirirken bunun gibi ilişkilendirmeler yapıyorum.” (K4)

“Anadolu Üniversitesi benim daha önce çalıştığım kurumlarla da kıyasladığımızda sürdürülebilirlik açısından en iyi uygulama örneği olarak söyleyebileceğim bir üniversite. Bir geçmişle hiç kopmuyor. Geçmişinde yapılan bütün işler bir kayıt altında ve geleceğe yönelik de çok radikal işler yapılmıyor.” (K13)

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar stoklama/enerji tasarrufu yapmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar alımları stoklama şeklinde yaparak tasarruf ettiklerini depolama ile israfı önlediklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Stoklamaları örnek verebilirim. Bazı stoklamaları yani bütün işte kırtasiye olsun temizlik malzemeleri olsun ondan sonra işte stuff malzemeleri, sürdürülen ondan alınmayla ilgili böyle bir süreç yürütüyoruz.” (K2)

“Biz bunu yeni sıfır almıyoruz. Ne yapıyoruz? Diyoruz ki bizim on üç tane fakültemiz var. Sizde de var. Herhalde yirmi tane vardır. Neyse herkesin deposunu bir sisteme topladılar. Büyük bir veriyi o şekilde topladılar. Herkesin deposunda ne var? Bilgisayar, masa var ya hani. Bir ürün şeyi var. Onlardan atıl olanları bu ihtiyacı olanlara dağıttılar. Geldikçe tabii. Onu dağıtıp yeni bir ürün almadılar. Bu bir verimlilik. Sıfırdan bir bilgisayar alsanız en az yirmi milyar. Bu neyi sağlıyor? Aynı zamanda sürdürülebilirliği de sağlıyor. Yani o ürünlerin etkin ekonomik kullanmasını da sağlıyor.” (K14)

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar toplumsal katkı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirlik uygulamalarıyla toplumsal fayda sağlamayı amaçladıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Hem katkı bakımından idari ve toplumsal katkılar bakımından süreçlerin yönetilmesini de belirli eğitimleri de almış kişiler bu kurullarda, komisyonlarda çalışarak üniversitenin yönlendirmesinde stratejisine katkıda bulunuyorlar.” (K6)

“İşte atık kutuları tasarlama olabilir dedik. Bunun yanında gene mesela şu an bir tane var kampüsümüzde. Onu da belediyeden aldık. Her durağın yanına almayı planlıyoruz. Bu pet şişeleri attığımızda otobüs kartınızı dolduruyorsunuz” (K11)

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar kalite yönetimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kalite yönetimi yapıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kurumsal itibar ve inovasyona dayalı rekabet edebilirlik bağlamında “Akademik Kalite Yönetim” sisteminin geliştirilmesi” (K1)

“Ve bu kültürün aslında sizin sorduğunuz gibi sürdürülebilirlik, kalite, strateji açısından ne durumda olduğunu tespit etmek ve nasıl kalite kısmını alıyorum şimdi? Bunu daha iyi hale getirebilmenin çalışmalarını yapmak” (K9)

Kurumda Uygulanan Stratejiler kategorisinde katılımcılar kurum kültürü ortaya koymak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirliği kurum kültürünün içerisine yerleştirildiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Aslında aynı zamanda üniversitenin kültürünü de ortaya koymak istedik. Üniversitedeki her kademedeki çalışanın bir stratejik bakış açısı var mı? Beraberinde bir kültür çalışması da yapıldı. İkisi aynı anda yürüdü. Kültürünü ortaya koymak ve bu kültürün aslında sizin sorduğunuz gibi sürdürülebilirlik, kalite, strateji açısından ne durumda olduğunu tespit etmek ve nasıl kalite kısmını alıyorum şimdi? Bunu daha iyi hale getirebilmenin çalışmalarını yapmak.” (K9)

3.3.2.3. Sürdürülebilirlik Politikaları Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Sürdürülebilirlik Politikaları” temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; sürdürülebilir İK politikaları ve sürdürülebilirlikle ilgili stratejilerdir.

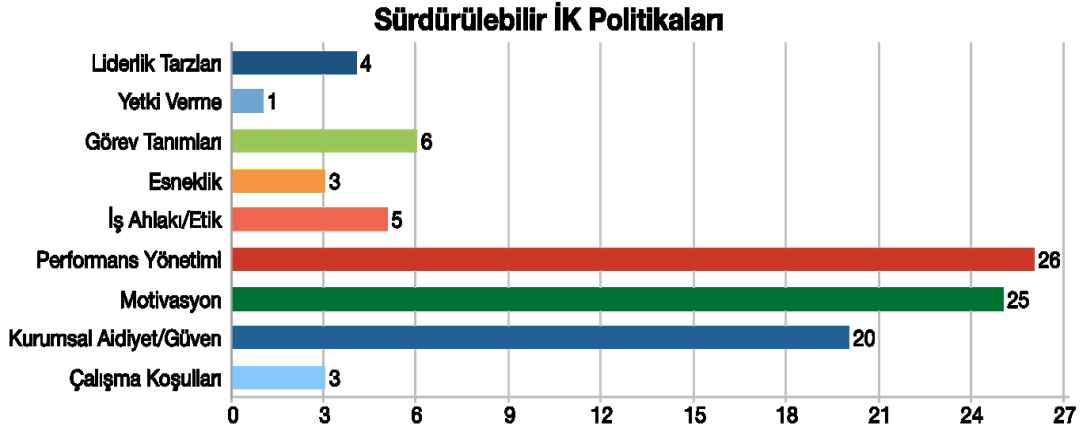
Şekil 21: Sürdürülebilirlik Politikaları Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi



3.3.2.3.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Politikaları

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisi altında 9 kod oluşturulmuştur. Bunlar; liderlik tarzları, yetki verme, görev tanımları, esneklik, iş ahlakı/etik, performans yönetimi, motivasyon, kurumsal aidiyet/güven ve çalışma koşullarıdır.

Grafik 6: Sürdürülebilir İK Politikaları



Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar liderlik tarzları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar iş gücünün doğru ve etkin kullanımının doğru liderlik ile etkin kullanılabileceğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yeni trendlerle artık yöneticilik ve idarecilik değil liderlik anlayışı daha çok öne çıkıyor. Bunu klasik anlayışla yöneten yöneticiler de olabiliyor. Liderlik anlayışıyla işi yürütenler de olabiliyor. Ben ortalama diyorum bu soruya. Bilgilendirme yapmanın artık liderlik gereği olduğu düşünülüyor. Hani klasik idarecilikten uzak olarak bilgilendirme çünkü yönetim adına yani etkileşim ve yönetim dediğimizin gereği bilgilendirme olmak zorunda zaten.” (K4)

“Bence mutlu bir çalışan yaratmak için ne kadar nitelikli, ne kadar mutlu, ne kadar işini seven, ne kadar kurumuna aidiyeti yüksek olan bir çalışanın varsa kurum o kadar güçlenir. Doğru bir yöneticiyseniz bunu düşünürsünüz.” (K8)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar yetki verme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personele yetki ve karar esnekliği verilmesinin sürdürülebilirlik için gerekli olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Dolayısıyla ben hep personelin işe alımından tutun da ki bu konudaki esnekliğimiz çok az görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, yetki verilmesi.” (K2)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar görev tanımları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personellerin görev tanımlarının yapılması ve bu tanımlar bağlamında iş yükü verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Dolayısıyla ben hep personelin işe alımından tutun da ki bu konudaki esnekliğimiz çok az görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, yetki verilmesi.” (K2)

“Şöyle bir sistem vardı. İşte şu yazıyor, şunu yap deniyordu. Şimdi biraz daha açıklanıyor. Niçin bunun yapıldığı ve kimlerin yapması gerektiği, görev tanımlaması, ne şekilde olması gerektiği gibi sanki daha bir netleşti. Biraz kültürel değişikliklere de uğradık tabii ki. Biz mesela benim

neslim çok eziyet çekmişizdir üst yöneticilerden. Aralarındakileri kişiselleştirip kavgaları bile bize yansıtıp bize proje öğreteceklerine o kavgalar içerisinde sürüklenmeyi öğrettiler” (K11)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar esneklik ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Emekli olanlarla, yeni aldığımız personel arasındaki dengesizliği düşündüğümüzde. Bu tabii yüksek risk içeren işlemler açısından öncelik olmak üzere işte ki mali işler bunlardan bir tanesidir. Bir önlem almamızı gerekli kıldı. Bununla ilgili işte eylem planında çalışma gruplarımızı oluşturduk. Çalıştık ve şu anda yaklaşık üniversitede bu kırk yedi tane harcama biriminde doksan üç personelle yapılan işlemleri biz şu anda bir şube müdürlüğü oluşturduk ve altında yedi kişiyle birlikte yapıyoruz.” (K2)

“Ya onun yedeğini orada yetiştirirseniz yetiştirdikten sonra ana elemanı oradan başka bir tarafa alıp onu oraya koyabilirsiniz. Yani sistem birbirini yedekleyerek sistem üzerinden sürdürülebilir dediğimiz bir şekilde gider” (K3)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar iş ahlakı/etik ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışma bilincine ve etiğine ihtiyaç duyulduğunu, kurum aidiyetinin daha iyi noktalara gitmek için motivasyon oluşturmaya gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 ve K9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu enerjiyi yaratmak için de kurumunuzun size inanması, kurumunuzun sizi motive etmesi ve kurumunuz için bir şey yapmak biraz gene her neye bakarsanız sözü iş ahlakına getiriyorum. Yani gerçekten ben bu parayı kazanıyorum. Bu işten ekmek yiyorum, bunu yapabildiğim en iyi şekilde yapayım.” (K8)

“Hakikaten en önemli şey iç motivasyon burada. İç motivasyon, kişilerin iş ahlakları, işlerine verdiği değer bence. Bir kamu üniversitesindeki en önemli motivasyon kişinin kendi iç motivasyonudur” (K9)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar performans yönetimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personel iş gücünü doğru biçimlerde kullanılması gerektiğini niteliklere uygun görevler verilmesinin sürdürülebilirliği olumlu etkileyeceğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sürdürülebilir insan kaynağı dediğimiz zaman bir kişi bir defa birimleri, görevleri iyi tanımlamamız lazım. Bir pozisyonu önce iyi tanımlamak gerekiyor. Onun görev tanımlarını iyi yapmak lazım. Ondan sonra bu görevin ideal olarak yerine getirilebilmesi için bu konuda en iyi elemanı oraya sizin vermeniz gerekiyor. Verimlilik istiyorsak işin ehline verilmesi gerekiyor. O konuda en iyi olan kimse ona verilmesi gerekiyor. Bir birimin başına her yönüyle alanında en iyi elemanı verdiğimiz zaman o birimin altındaki elemanlar da aynı şekilde dizilir.” (K3)

“Herkesin kabul ettiği bir yöntem. Herkesin kendi yetkinlik alanına göre görevin ilişkilendirilmesi buradaki mevzu bana göre ana stratejisi şu: Ne kadarını sağlayabildiğimiz. Çünkü işler farklı olabilir. Kendi yetkinlik alanından tamamen farklı da olabilir. Ama bir şekilde onun ilişkisini %60-70 oranında bile kursanız başarı oranınız artıyor. Başarı oranı arttınca da sürdürülebilirlik kendisinden gelmiş oluyor.” (K4)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar motivasyon ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirliğin sağlanması için çalışan memnuniyetinin sağlanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Bu birimlerin esas görev tanımında olan yerler insan kaynakları birimi. Şöyle söyleyeyim. Şu anda bizim üniversiteler olsun büyük bir kurum. Diğer kurumlarda da bizim üniversitemizde de böyle bir ihtiyaç var. Görevde yükselme. Hukuki olarak görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavını belli periyotlarda ya kurum veya üst başka kurumların yapması lazım. Çünkü böyle bir beklenti var, haklı da bir beklenti. Bu beklenti karşılanmadığı takdirde verimliliği de düşürebiliyor.” (K3)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar kurumsal aidiyet/güven ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personelin kuruma karşı aidiyet ve güven duyması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Unvan değişikliği gibi sınavların merkezi olmasından taraftarım. Yani bunun kuruma bağlı olmaması gerek. Çünkü kurumsal olarak yaptığınız zaman az önce belirttiğim bu düzene göre şekil almalar sonucu sağlıklı sonuçlar vermediğini düşünüyorum. Onun için bunu bir devlet kurumuyla genel merkezi bir yapıyla yapılması hem adaletin sağlanması hem de insanın kendisiyle ilgili değerlendirmesini bütün Türkiye çapında görmesi bakımından merkezi olmasının daha adaletli olacağını düşünüyorum. Çünkü diğeri sürekli ne olursa olsun ne kadar düzgün yaparsanız yapın şaibeye açık olacaktır.” (K7)

Sürdürülebilir İK Politikaları kategorisinde katılımcılar çalışma koşulları ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personellerin fiziki ve özlük koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

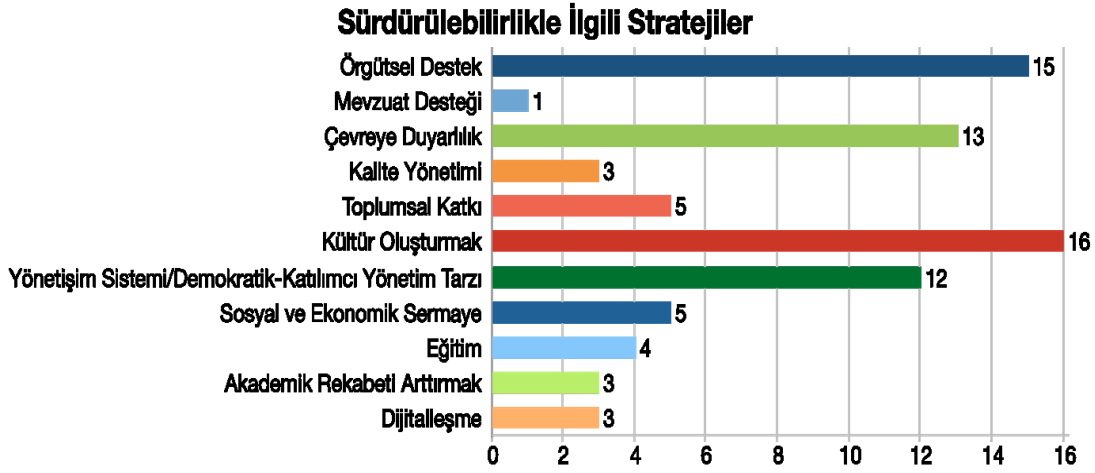
“Çeşitli kadrolarda çalışan yani kadro çeşitliliği çok fazla olan sağlık hizmetlerini normal idari birimlerden farklı olarak her zaman değerlendiriyoruz. Hem kadro çeşitliliği anlamında hem çalışma usulleri açısından bizden daha farklılar. Dolayısıyla sağlık hizmetleri açısından söyleyebileceğim yine özellikle sözleşmeli statüde çalışan personelin çalışma şartlarının ve sürekli işlerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi noktasında çalışmalarımız oldu” (K2)

“Özellikle eğitim öğretimde belli bir kaliteyi ve bunu sürdürebiliyor olmasını sağlamak. Nedir bu? Eğitim öğretimin fiziksel mekânların iyileştirilmesi, akademik altyapının güçlendirilmesi. Ondan sonra ders materyallerinden tutun da birçok şeye kadar yeni tip eğitim öğretim teknolojilerinin kullanılması gibi ve sürekli eğitimde bir kaliteyi yakalayacaksa bu söylediklerimin, sürekli iyileştirilmesi ve bunun sürekli takip edilmesi ve buralarda herhangi bir aksaklığın olmaması gerekiyor” (K5)

3.3.2.3.2. Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisi altında 11 kod oluşturulmuştur. Bunlar; örgütsel destek, mevzuat desteği, çevreye duyarlılık, kalite yönetimi, toplumsal katkı, kültür oluşturmak, yönetim sistemi/demokratik-katılımcı yönetim tarzı, eğitim, akademik rekabeti arttırmak ve dijitalleşmedir.

Grafik 7: Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler



Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar örgütsel destek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kurumun personellerini desteklediğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 ve K12 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ve bu puanlarına göre de desteklenmeleri sağlanıyor. İşte bunlar ne olabilir? Bir çalışmaya destek verilmesi gibi ya da kişi yıllardır, mesela 25 yıldır üniversiteye hizmet etmektedir, 25. yılının sonunda onlara bir plaket, bir ödül verilebiliyor. Ya da bir TÜBİTAK projesi alıp çok iyi bir proje yönlendirmesi yaptıktan sonra bu tür kişiler yine yıl sonunda akademik törenlerde bu başarıları kişilere törenlerde belirli şekillerde karşılığı yapılmaya çalışılıyor. Yani hem bazen maddi hem de manevi boyutta bir ödüllendirmeye gidilmeye çalışılıyor” (K6)
“Her aşamada katkı sağlamaktadır.” (K12)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar mevzuat desteği ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirliğin mevzuatlarla desteklenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Güvenilir deneyimler yaşamadıkları için ama yine de bunun doğru uygulandığı zaman doğru sonuç vereceğine inanan bir insanım. Dolayısıyla kişinin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, yetki verilmesi, unvanını da buna dahil edebilmesi, bunların belli kriterlere göre yapılması gerektiğini insanların bu sisteme güven duyduktan sonra performanslarının da iyileşebileceğine inanıyorum.” (K2)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar çevreye duyarlılık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çevre bilincinin geliştirilmesiyle ilgili faaliyetler yürütülmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K10 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Enerji etkin planlamalar, su yönetimi, arazi yönetimi ve genel olarak sürdürülebilirlik için kampüste neler planlanması gerektiğine dair bir proje hazırlıyorduk.” (K10)
“En azından oryantasyonda devam ettireyim. Onlar da bu yıl her şeyi yapıyorlar çevre sorunları araştırma merkezi olarak farkındalık çalışmalarını sürekli yapıyorum. Müsilaj oldu. Hemen

müsilajla ilgili birini buluyorum. Bu tarz çalıştaylar oluyor kurumda. YouTube kanalımız var. YouTube kanalında söyleşi yapıyoruz. İşte anlatıyor, böyle olursa şöyle olursa o da çok önemli bence” (K11)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar kalite yönetimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar süreçlerin iyileştirilebilmesi için doğru verilerle hareket edilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Süreçlerinizin tanımlanması ve iyileştirmeye yönelik bir bakış açınızın olması gerekir.” (K9)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar toplumsal katkı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar toplumsal katkı sağlanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Stratejik topluma katkı var. Topluma katkı var. Ama o topluma katkı daha ziyade sosyal projeler üstünden bir katkı. Halbuki biz topluma katkıda ne istiyoruz? O bölgenin, o ülkenin, o coğrafyanın ekonomik refahını arttıracak bir katkıda bulunmayı istiyoruz. Bizimki daha ziyade toplumsal katkı, sosyal projeler üstünden yürüyen bir katkı şeklinde gidiyor” (K9)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar kültür oluşturmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sürdürülebilirlik için kurum kültürünün bir parçası haline getirmek gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu profesyonel insan kaynağı yönetimi açısından düşündüğün zaman gerekli bir şey. Bir kültür oluşturmamız lazım.” (K2)

“Bizim alanla ilgili de aynı. Biz laboratuvarında çalışmışız. Kitap yazmışız, yan yatmışız. Karşılığını fark edememişiz, görmemişiz. Dolayısıyla da aramızda bir bağlantısızlık söz konusu. Bunda yeni nesiller bizden daha iyi, daha girişken. Ben kendi adıma söyleyeyim. Daha olumlu bakıyor. Rafa koyduğumuz, kitaba yazdığımız şeyi uygulamasına gitmek istiyor. Bu da bir kültür, bir dönüşüm. Bir iyileştirme ile ancak gerçekleşebilir. Zaman alıcı bir şey o kültürü yerleştirmek de önemli. Ama bu konuda ben oldukça ümitli olduğumu da ifade etmek isterim.” (K7)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar yönetim sistemi/demokratik-katılımcı yönetim tarzı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar işlerin yapılabilirliğinin ve kişilerden bağımsız yürütülebilmesi için kişilerden bağımsız hale getirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bilgi ve becerilerin diyelim ki orada insan kaynaklarımızı zaman zaman tabii ki insanlar belli bir çalışma sürecinden sonra emekli olacaklar. Buradaki elde edilen becerilere sonra gelecek olan kişilere aktarılması ve bu konuda kaliteli değil, kalite sonuçta kalite dokümanları söz konusudur. Arşivin burada önemi ortaya çıkıyor. İyi bir arşivleme yapılması. Ve bu şekilde ne diyelim? Personele bu konuda iyi bir eğitim vererek sürdürülebilir, stratejik açıdan sürdürülebilir bir yol haritasının oluşturulması gibi diyebiliriz.” (K5)

“Dediğim gibi sistem olması için yani sistem diyebilmemiz için bunun adına gerçekten belli periyotlarda bazı ölçümlerin yapıldığı, adil ve hakkaniyetli bir şekilde ve o ölçümler doğrultusunda insanlara belli bir şeylerin sağlandığı bir mekanizma olması lazım. Mekanizma olmazsa da bence bir yönergesinin olması lazım.” (K6)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar sosyal ve ekonomik sermaye ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar insan kaynağının maksimum verimle kullanılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İkincisi entelektüel sermayenizi iyi kullanmanız gerekir. Hele ki bu üniversite ise zaten elinizde ciddi bir entelektüel sermaye var. Ve bunu da o süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, mükemmelleştirilmesi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde kullanmanız gerekir. Bir diğeri sosyal sermayenizi iyi kullanmanız gerekir elbette. Kamuda maalesef çok fazla yapamadığımız şeyler bunlar.” (K9)

“Şimdi sürdürülebilirlik aslında benim literatürümde direkt bugünün kaynaklarını ve bugünün kaynaklarını kullanarak geçmişten gelen tabii ki kaynaklarla birlikte ileriye planlayabilmek hiçbir zaman geleceğin kaynaklarından harcamamak. Sürekli geleceğe, ileriye yatırım yapabilmek. Benim için sürdürülebilirlik bu.” (K10)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar eğitim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar personelin eğitim aracılığıyla bilinçlendirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sürdürülebilirlikle ilgili stratejiler ve bunun başında liderlik geliyor. Bu çok önemli. Eğitim geliyor, insan idari olsun üniversitede, akademik olsun eğitilmesi gerekiyor. Yani insani değerler bakımından bizim bir defa eğitime ihtiyacımız var. Bu son derece önemli. Bir de enstrümanlara ihtiyacımız var.” (K3)

“İnsan kaynağının temelinde tabii ki bazı şeyleri öğretmek gerekir. Yani eğitim gerekmektedir. Dolayısıyla da personelin alanına yönelik eğitimleri alması gerekli. Alanında yetişmiş personel ve yine hizmet içi eğitimlerle birlikte bu kişilerin süreci devam ettirmesi gerekmektedir.” (K6)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar akademik rekabeti arttırmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar akademik personelin verimliliğini arttırmak için akademik rekabet ortamı yaratmak gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Rekabette öne çıkabilmek. Daha iyi öğrenciyi alabilmek için, aslında rekabette öne çıkabilmek için. Öğrenci kalitesini arttırmak, akademik personelin çalışmak isteyeceği bir kurum haline gelebilmek.” (K9)

Sürdürülebilirlikle İlgili Stratejiler kategorisinde katılımcılar dijitalleşme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar dijital gereçlerin verilerin ölçülmesinde kullanılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Stratejileri ortaya koyabilmek için dijital enstrümanlara ihtiyacımız var. Bunlarla ilgili kaynak proje hazırlayıp bizleri bu verimliliğimizi arttıracak faktörleri sayısal olarak kayıt altına alıp, geriye dönüp analiz edecek ve iyileştirecek yazılımla ilgili enstrümanlara ihtiyacımız var.” (K3)

3.3.3. Kod Bulutu

Katılımcı ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı Şekil 22’de gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir.

Şekil 22: Kod Bulutu

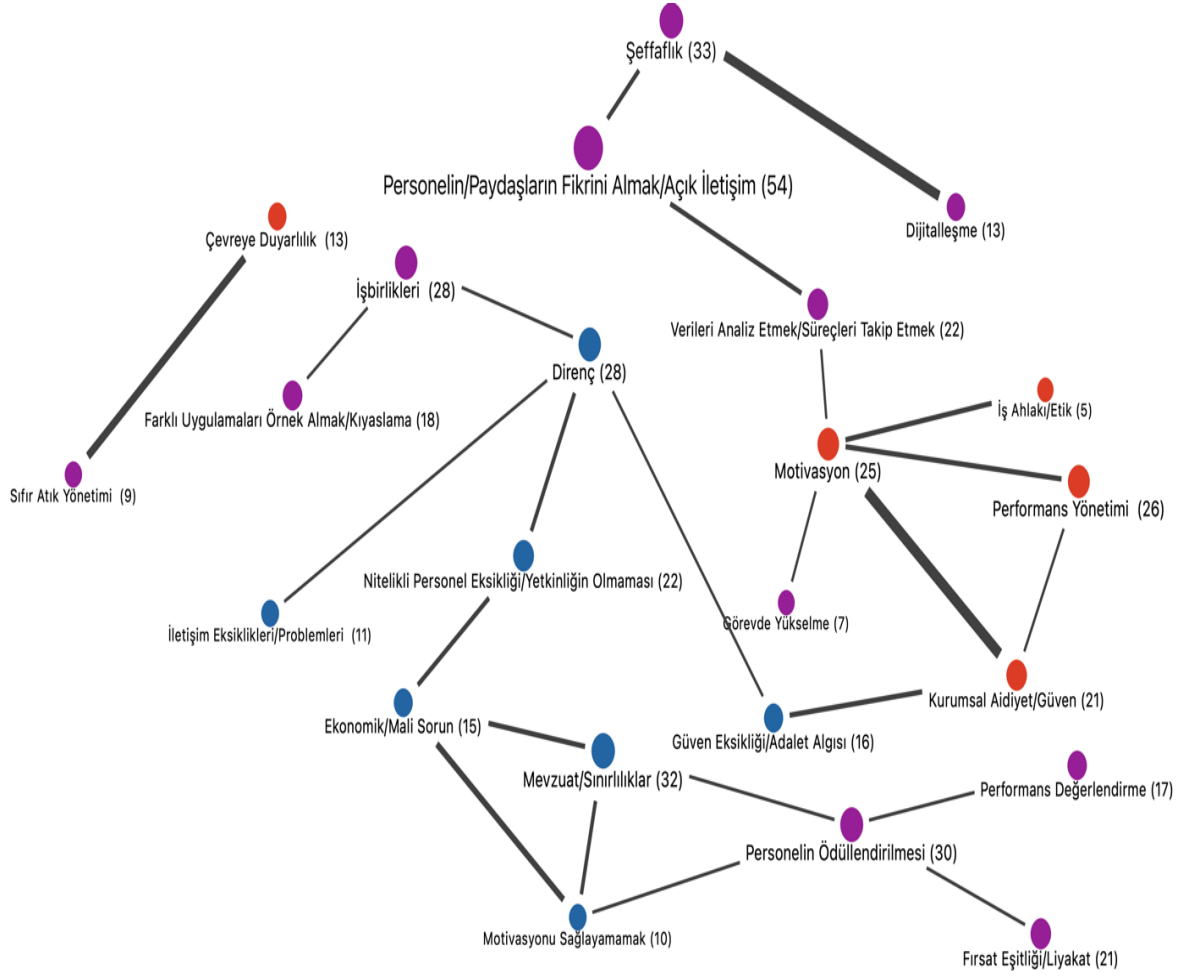


Yukarıdaki kod bulutundaki ifadeler incelendiğinde en yoğun kullanılan ifadenin “Personel/Paydaşların Fikrini Almak/ Açık İletişim” olduğu görülmektedir. Ardından Personelin ödüllendirilmesi, Mevzuat/Sınırlılıklar, İşbirlikleri, Şeffaflık, Nitelikli Personel Eksikliği/Yetkinliğin Olmaması, Verileri Analiz Etmek/Süreçleri Takip Etmek gibi ifadelerin vurgulandığı dikkat çekmektedir.

3.3.4. Kod Haritası

Katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen kodlar Şekil 23’te gösterilmiştir. Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir.

Şekil 23: Kod Haritası



Araştırmada çıkan kod haritasına göre direnc kodundan bahseden katılımcılar; aynı zamanda güven eksikliği/adalet algısı, işbirlikleri, iletişim eksiklikleri/problemleri, nitelikli personel eksikliği/yetenliğin olmaması kodlarından da bahsetmişlerdir.

Personelin/paydaşların fikrini almak/ açık iletişim kodundan bahseden katılımcılar; şeffaflık, verileri analiz etmek/süreçleri takip etmek kodlarından bahsetmişlerdir. Verileri analiz etmek/süreçleri takip etmek kodundan bahsedenler ise; motivasyon kodundan bahsetmişlerdir. Aynı zamanda motivasyon kodundan bahsedenler iş ahlakı/etik, performans yönetimi, kurumsal aidiyet/güven kodlarını da söylemişlerdir.

Personelin ödüllendirilmesi kodundan bahsedenler performans değerlendirme, fırsat eşitliği/liyakat, mevzuat/sınırlılıklar, motivasyonu sağlayamamaktan bahsederken ekonomik/mali sorun kodundan da bahsedilmiştir. Bu koddan yine nitelikli personel eksikliği/yetenliğin olmaması koduna bağlanılmıştır.

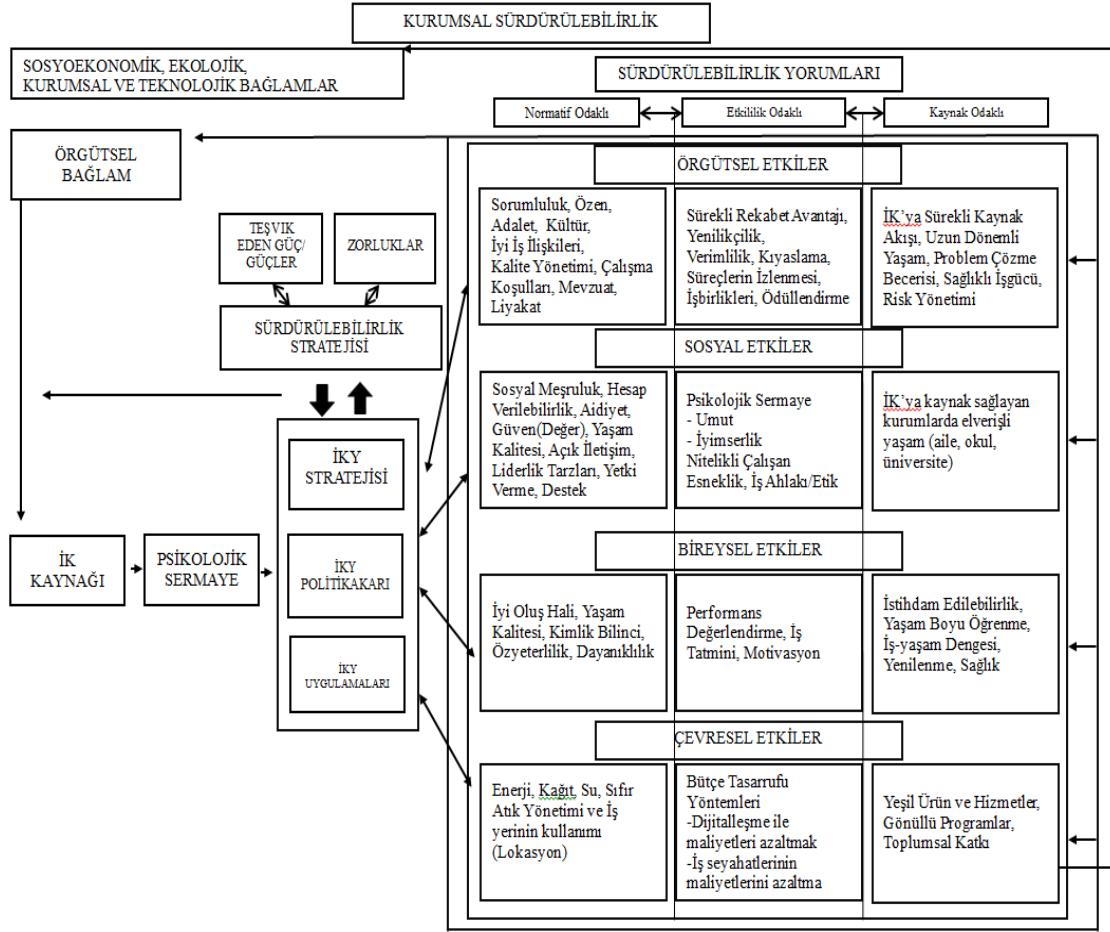
Çevreye bağlılık kodundan bahseden katılımcılar ise sıfır atık yönetimi kodundan da söz etmişlerdir.

Son olarak literatür incelendiğinde sürdürülebilir İKY'ne yönelik model çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda bu araştırma neticesinde sürdürülebilir İKY ile mikro düzeyde incelenen PPS boyutları ile birlikte analiz edildiğinde model olarak Kramar'ın (2014: 1081) modeli ile benzerlik gösterdiği anlaşılmakla birlikte nicel ve nitel bulgular eşliğinde Türkiye'deki Üniversitelerin stratejik yönetimi açısından modele birkaç ekleme ve değişiklik yapılabileceği anlaşılmıştır.

Araştırma sonucunda Üniversiteler bağlamında incelendiğinde stratejik yönetsel boyutu olarak iki model karşılaştırılarak modelde birkaç güncelleme yapılması önerilmektedir. Sürdürülebilir İKY'nin sermaye kapsamında incelenmesinde PPS'nin yenilebilir yapısı nedeniyle ve bulgular sonucunda modelde insan sermayesi yerine PPS olmasının daha uygun olacağı görülmüştür.

Yapılan nitel analiz sonucunda ise; örgütsel, sosyal, kişisel ve çevresel etkiler kısmında eklenmesi gereken kavramlar olduğu ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik stratejisinin iki aşması "teşvik eden güç/güçler ve zorluklar" modele eklenmiştir. Etkiler ise dört çerçevede ele alınmış ve örgütsel etkilere "kalite yönetimi, adalet, çalışma koşulları, mevzuat, liyakat, kıyaslama, süreçlerin izlenmesi, işbirlikleri, ödüllendirme ve risk yönetimi" sosyal etkilere "aidiyet, güven (değer), açık iletişim, liderlik tarzları, yetki verme, destek, nitelikli çalışan, esneklik ve iş ahlakı/etik" bireysel etkilere "dayanıklılık ve özyeterlilik" ve çevresel etkilere ise "sıfır atık yönetimi, dijitalleşme ve toplumsal katkı" kavramlarının eklenmesi önerilmektedir. Önerilen model şekil 19'da aşağıda verilmiştir.

Şekil 24: Genişletilmiş Sürdürülebilir İKY Modeli



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik kavramı çevresel farkındalığın gündeme gelmesiyle popülerleşmeye başlamış olup ekonomik, ekolojik ve toplumsal başlıklar altında üçlü temel üzerine kurgulanan geniş bir konu olarak literatürde yer almaktadır. Buna karşın sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini açıklamaya çalışan araştırmaların son dönemlerde ele alındığı ve görece az sayıda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda literatürde Yeşil İKY konusunda daha çok çalışma bulunurken konunun daha geniş kapsamda ele alınması gerekliliği tartışılmış ve sürdürülebilir İKY kavramı öne çıkmıştır. Bu araştırmaların yapılmasının altındaki sebeplerin globalleşmenin getirdiği İK'nın farklı demografik yapısı, iş ve özel yaşam dengesindeki problemler, iş yükündeki artış, fırsat eşitsizliği, tükenmişlik, ekolojik problemler, nitelikli çalışan bulunmasındaki zorluklar gibi nedenler sürdürülebilirlik ve İK konularının iç içe çalışılmasında etkili olmuştur.

Özellikle uluslararası literatürde daha fazla çalışmanın yapıldığı ve daha çok kavramsal ve nitel yöntemlerin olması konunun içeriğinin detaylandırılması gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Sürdürülebilir İKY yazınında farklılıkların yönetimi, yaşlanan işgücü, yeşil İKY, fiziksel ve psikolojik çalışan sağlığı, iş sağlığı ve güvenliği, istihdam edilebilirlik, toplumsal katkı, esnek çalışma, kariyer ve çalışanların gelişimi, iş-yaşam dengesi, çalışma koşulları, paydaşlar, İK uygulamalarının etkinliği vb. konuların beraber tartışıldığı görülmektedir.

Ulusal literatürde ise sürdürülebilir İKY ile ilgili sınırlı çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmaların birçoğunun kavramsal olarak ele aldığı görülmüş olup nicel ve nitel olarak çok az çalışma yapıldığı anlaşılmıştır. Sürdürülebilir İKY kavramsal çerçevesi içerisinde ise yeşil İKY ile ilgili daha çok araştırmanın olduğu görülmektedir. Bunun doğal sebebinin sürdürülebilir İKY'nin çok yeni bir kavram olarak ortaya çıkması olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile bu çalışma sürdürülebilir İKY kavramına yönelik nitel ve nicel analiz bulguları kapsamında literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın bir diğer değişkeni olan PPS kavramının sürdürülebilir İKY ile beraber incelenmesinin amacı ise, çalışanların işyerindeki psikolojik sermayesinin faydaları literatürde sıkça yer alsa da psikolojik sermayenin bireylerin çalıştığı bağlamdan ne ölçüde kaynaklandığına dair çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle pozitif psikolojik sermayeyi açıklayabileceği düşünülen, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve örgütsel adalet değişkenleri bu araştırmadaki değişkenler olarak yer almıştır.

Literatürdeki ilişki gücüne dair farklılıklar örneklem özelliklerinden ya da kültürel farklılıklardan kaynaklı olabileceği düşünülmüştür. Örneğin Irak'ta bir şehrin genel su departmanında yapılan bir çalışmada adaletin çalışan esnekliği/ dayanıklılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gösterilmiş, ancak insan kaynağının korunması yani sürdürülmesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Aracılık hipotezlerinin incelenmesinde ayrıca psikolojik sağlamlığın/dayanıklılığın aracı değişkeninin, güvenin, çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisine ve adaletin çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir (Al-Ziyadi, vd., 2022: 82). Bu kapsamda kültürel ve çevresel değişkenlerin farklı sonuçlara neden olduğu görülebilmektedir. Nitekim bu araştırmada nitel kısmında yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde adalet algısı/güven eksikliği karşılaşılan zorluklar kategorisinde yer almaktadır.

Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ise sürdürülebilir İKY ve alt boyutları arasında çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki dışında herhangi bir ilişki bulunamaması dikkat çekmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürle yüksek uygunluğa sahip değildir ancak bu bulgu, literatürdeki yaygın bulgularla uyumlu değildir. Bu durumun nedeni örneklemin büyük çoğunluğunun kamu üniversitelerinden seçilmesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Vakıf üniversitelerinde çalışanların ücretleri ya da iş dağılımları geniş bir yelpazede yer almaktadır. Ancak kamu üniversitelerinde aynı kadrodaki kişiler benzer ücretler karşılığında benzer iş kalemlerini yürütmektedirler. Vakıf üniversiteleri ya da diğer özel sektör iş kollarına göre, kamu çalışanları pozisyonlarını devlet garantisi altında düşünmekte olup, adaletsiz durumlar karşısında daha fazla hak arama girişiminde bulunabilmektedirler. Ayrıca Covid 19 süreci ile birlikte çalışanların adalet algısı değişikliğe uğramış olabileceği düşünülmektedir. O dönemde özellikle kronik hastalığı olan idari personel işe gitmezken diğer personelin iş yerinde bulunuşu adalet algısı üzerine farklı tepkilere yol açabileceği tahmin edilmektedir. Burada nitel çalışmada karşımıza çıkan zorluklar alt kategorisinde yer alan örgütsel adalet/ güven eksikliği ve kayırmacılık kodları da bu çıkan sonucu destekler niteliktedir. Diğer yandan çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye koruyucu bir faktör görevi görerek, bireylerin adaletsiz durumlar karşısında daha dayanıklı olmalarını ve örgütsel adaletsizlik kavramından bağımsız, sürdürülebilir İKY'nin etkili algılanmasını sağlamış olabileceği düşünülmektedir. Avey ve diğerlerinin (2011: 149) çalışmasında görüldüğü gibi; çalışanların PPS düzeylerinin örgütsel adalet gibi pozitif örgütsel sonuçlarla ile aynı yönlü bir ilişki varken, stres belirtisi karşısında işten ayrılma, sinizm gibi eğilim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmasının da PPS'nin stres karşısında koruyucu bir faktör olduğunu göstermektedir.

PPS düzeyleri ile örgüt adaleti arasında olumlu bir ilişki olduğu tez çalışmasında da ortaya çıkmıştır. Fakat Sürdürülebilir İKY kapsamında stres belirtisi gibi benzer bir mekanizma işlemiş ve çalışanlar örgüt adaletinden bağımsız sürdürülebilir İKY sorularını yanıtlamış olabileceğini düşündürmektedir. Pandemi süreci, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları

bağlamında, özellikle devlet üniversitelerinde sürdürülebilir istihdam politikalarının çalışanlar üzerindeki etkisini, örgütsel adalet algısından bağımsız bir şekilde şekillendirmiş olabileceği düşünülmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu boyutunun pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinde işlem adaletinin düzenleyici rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenleri ile incelendiğinde ise, etkileşim katsayısının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Ancak diğer değişkenler bağlamında yer alan hipotezlerde örgütsel adaletin düzenleyici etkisi bulunamamıştır. İşlem adaletinin de düzenleyicilik etkisinin çok zayıf olduğu görülmektedir. Diğer yandan korelasyon analizinde sürdürülebilir İKY ile örgütsel adalet arasında ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir. Fakat eğitim analizinde işlem adaletinin düzeyleri incelendiğinde düşük düzeydeki işlem adaletinde çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğuna dair uygulamalar keskin bir şekilde özyeterliliği etkilerken, orta düzeyde işlem adaletinin özyeterliliğin etkilenmesinde daha yatay bir seyir gösterdiği gözlenmiştir. Burada çıkan yüksek düzeydeki işlem adaletinde çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğuna dair uygulamalar ise çalışanın özyeterliliğini etkilememektedir. Bu gösterge çalışanın yüksek düzeyde adil olan örgütlerde çalışma koşullarının, çalışan gelişimi ve mutluluğa ihtiyaç duymadığı zaten bu adil yapının bunu sağladığını göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel uygulamalar için önemli ipuçları sunmaktadır. Daha adil, destekleyici ve gelişim odaklı örgütler, çalışanların yalnızca mutluluğunu değil, aynı zamanda kendine güvenini ve performansını da artıracaktır. Düşük düzeydeki adalet algısında çalışanların koşullarını iyileştirmek performans açısından önemli bir artış sağlayacaktır. Literatüre göre, çalışma koşulları ve çalışanların gelişimi gibi faktörlerin, bireylerin özyeterlilik algısını artırdığına yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte bu araştırmada etkinin işlem adaletiyle güçlendiği ortaya konmuştur. İşlem adaletinin varlığı, bireyin çalışma ortamındaki koşullardan tam anlamıyla faydalanmasını sağladığını göstermektedir.

Hipotezler moderatör analizleri test edilirken kontrol değişkenlerinin etkisi de ele alınıp karşılaştırılarak incelenmiştir. Bu kapsamda pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinde kontrol değişkenlerinden eğitim durumu, yöneticilik görevi olma durumu ve çalışanın unvanı (akademik veya idari olması) istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. Eğitim durumunda lisans, yüksek lisans ve doktora mezuniyeti olanların, yönetici olanların ve idari personelin özyeterliliği daha yüksektir. Umut, iyimserlik ve esneklik/dayanıklılık boyutlarında ise; eğitim durumunun anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır. Aynı zamanda umut, iyimserlik ve esneklik/dayanıklılık boyutlarında çalışanın unvanı (akademik veya idari olması) istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. İdari personelin akademik personele göre umutlu olma durumu, iyimser bakış açısı ve dayanıklılığı daha yüksektir. İdari personeli pozitif psikolojik boyutlarında akademik personele göre daha yüksek çıkması Samancı ve Basım'ın (2018: 375) çalışmasına göre farklılık göstermiştir. Bu bağlamda bu sonucun çıkması örneklemin kamu üniversitelerindeki çalışanlarla yapılmasından

kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Maaş ve bitakım sosyal hakların özel üniversitelere göre sürdürülebilir istihdam politikasına tabi olması bu sonuçta farklılık yaratmış olabileceği tahmin edilmektedir. Aynı zamanda personelin başarılı deneyimleri olumlu geribildirimler sayesinde de özyeterlilik algısının yüksek olmasında katkı sağlamış olabileceği düşünülmüştür (Uysal, 2013: 144). Bu bağlamda nitel araştırmadaki geribildirimler kavramının çıkması ve Üniversiteleri Kalite Yönetimini önemseyerek İKY stratejilerinde yer vermesinin nedeni anlaşılmaktadır. Bu kapsamda nicel analizdeki idari personelin özyeterliliğinin daha yüksek çıkması kalite çalışmaları ve geri bildirimlerin idari personel nezdinde daha çok içselleştirilmiş olduğunu da göstermektedir.

Kontrol değişkenleri ile birlikte moderatör analizi yapıldığında ortaya çıkan bir başka bulgu da pozitif psikolojik sermayenin esneklik/dayanıklılık boyutu ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin görülmesidir. Nitel çalışmada da öne çıkan nitelikli personelin yetersizliği örgütsel rekabet konusunda önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nitelikteki potansiyel insan kaynakları, iş yaşam dengesini sorgulamakta ya da işverenlerinden daha yeni imkânlar sunmasını bekleyerek bulamadığında yeni örgütler arayışına geçmektedir. Dolayısıyla Üniversitelerin nitelikli personeli çekmesi için örgüt içi sürdürülebilir imkanlar sağlaması hususu önem kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik bakış açısına göre; günümüzde örgütler yetenekli insan kaynaklarını örgüte çekmek ve tutmanın yanında, yetenekli çalışanların örgütteki varlığını devam ettirmek, çalışanların sağlıklı ve verimli üreten kaynaklar olarak örgütte kalmaları sağlamak niyetindedirler (App vd., 2012: 263).

Nitel analizde nitelikli personel eksikliği ile ilişkili bahsedilen ekonomik/mali sorun kavramı ise yine literatürde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Mariapanadar (2003: 906-907) çalışmasında, örgütlerin maliyetleri azaltmak ve karlarını arttırmak gibi ekonomik kaygılar sebebiyle küçülmeye gittiklerini göstermektedir. Bunun nedeni ise; çalışanların uzun süreli yatırımlar olarak görülmesi yerine maliyet unsuru olarak düşünülmesidir. Sürdürülebilir İKY’de etkili olan önemli bir konu da ekonomilerin bilgi-temelli bir anlayışa doğru gelişmesidir. Bilgi-temelli ekonomilerde yüksek nitelikli ve becerikli yeteneğe duyulan talep artmaktadır. Bunun nedeni de sürdürülebilir rekabetçi avantaj için yüksek nitelikli ve becerili yeteneklerin önemli bir unsur olmasıdır (Esen, 2018: 42).

Sürdürülebilir İKY ve örgütsel adalet arasındaki yüksek pozitif korelasyon, daha kapsayıcı olan sürdürülebilir İKY’nin ve örgütsel adaleti de barındırabilecek alt boyutları (çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu, sürdürülebilir istihdam politikaları ve esneklik uygulamaları gibi) içermesinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Özellikle pandemi döneminde akademik personel hiç alışkın olmadığı online sistemlerle çalışmaya başlayarak hibrit eğitim sistemini deneyimlemiş ve dijital süreçler hız kazanmıştır. Bu kapsamda çalışanların sürdürülebilir İKY’ne yönelik bakış açısı daha olumlu bir perspektiften işlemiş ve çalışanların örgütsel adalet algısı ile ilgili süreçleri de kapsamış olabileceği tahmin edilmektedir. Diğer bir deyişle sürdürülebilir İKY beraberinde örgütsel adaleti de getirmektedir ve bu nedenle çalışanlar üzerinde örgütsel adaletin

düzenleyici etkisinin nötrleştiği düşünülmüştür. Sonuç olarak sürdürülebilir İKY ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki yüksek ilişki olduğu, örgütsel adaletin düzenleyici etkisinin olmadığı ve bu ilişkiye hangi değişkenlerin düzenleyici etkisi olduğuna dair daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Nicel analiz yapılırken literatürün çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğun özyeterlilik ile pozitif bağlantısı olduğunu gösteren bulguları ile nitel araştırmadaki bulgular nitelikli personel eksikliği/yetkin olmaması kavramı karşısında Türkiye'deki kamu üniversitelerinin kısıtlı bütçe ile personelin gelişimine yeterli desteği veremediği sonucu ile paralellik göstermektedir. Avrupa ülkelerinde demografik değişimler, globalleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle özel birtakım beceri ve yetkinliklerin aranması veya istihdam politikalarındaki yeni anlayışlar nitelikli insan kaynağı bulmada ve istihdamın sürdürülmesinde karşılaşılan zorlukların nedeni olarak gösterilmektedir. Bu kapsamda yaşanan sorunların bir başka nedeni de nitelikli insan kaynağının sadece bir örgüt için çalışmaya istekli olmaması ya da insan kaynağının işveren tercihiinde daha seçici davranmasıdır (Ehnert, 2009: 6).

Ulusal bir araştırmada ise özel işletmelerin sürdürülebilirlik raporları ile GRI Standartları incelenmiş ve GRI standartlarında bulunmadığı halde yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, çalışan tatmini ve bağlılığı, iş-yaşam dengesi, öznel iyi oluş, yeşil uygulamalar, gönüllü katılım temalarının işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer aldığı görülmüştür. Yine temaların içinde en sık kullanılanların kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, sürekli eğitim ve gelişim, çalışan tatmini ve bağlılığı temalarının yer aldığı görülmüştür (Esen, 2018: 179). Bu kapsamda nitelikli insan kaynağı ve çalışanın gelişimi ve performansı gibi konuların ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın nitel analizi bulgularında da en sık rastlanılan alt temaların arasında performans yönetimi, nitelikli personel eksikliği, ekonomik/mali sorun, performans değerlendirme, personelin ödüllendirilmesi, motivasyon, hizmet içi eğitimler, kültür oluşturmak, fırsat eşitliği/liyakat, şeffaflık, açık iletişim, işbirlikleri, direnç, dijitalleşme, çevreye duyarlılık, kurumsal aidiyet/güven, farklı uygulamaları örnek almak/kıyaslama olması da literatürdeki araştırmaları desteklemektedir. Özellikle ülkemizde gitgide artan ekonomik durumdaki zorlu süreç hükümetin bütçe kısıtlamalarını arttırması, tasarruf tedbirlerine yönelik kamu kurumlarına yönelik kararlar çıkarması, hatta mikro boyutunda kamu çalışanlarına tasarruf tedbirleriyle ilgili eğitimleri zorunlu kılması nitel karşımıza çıkan mali/ekonomik sorun bağlamında örnek olmaktadır.

Fehr ve Hendriks'de (1996: 14, 1991: 91), uzun saatler aynı iş ortamında bulunan çalışanların işbirliği, arkadaşlık, yardımlaşma, bilgi paylaşımında bulunma gibi davranışlar sergileyeceklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda Hendriks, bilgi paylaşımına yönelik işbirliklerinin örgütlerin gelişimini öne çıkaran bir süreç olduğuna dikkat çekmiştir. Bu çalışmada ise; yapılan görüşmeler neticesinde sürdürülebilirlikle ilgili stratejiler içerisinde kültür oluşturmak, akademik rekabeti arttırmak gibi kavramlardan bahsedilmesi, sürdürülebilir İK stratejilerinin içinde ise işbirlikleri,

açık iletişim gibi konuların olması kurumların literatüre paralel uygulamalar içinde olduğunu göstermektedir. Fakat çalışma alanında iletişimin iki yönlü işlediği de anlaşılmıştır. Çünkü zorluklar kısmında direnç ve iletişim problemleri de yer almaktadır. Bu kapsamda sürdürülebilir İK stratejileri içinde örgütsel desteğin ve kültür oluşturmak kavramlarının olması yapılan çalışmalarda bulguların süreçlerin doğru yönetilmesinde yol gösterici olduğunu gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın nicel kısmında idari ve akademik personelin karşılaştırılmasının yapılması Sürdürülebilir İKY uygulamaları ile PPS arasında personelin kadrosuna göre iyimserlik açısından farkın olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda idari personel durumlara daha iyimser yaklaşabilmektedir. Her ne kadar Samancı ve Basım'ın (2018) çalışmasında örgütsel adalet düzeyi yüksek olsa da bu çalışma gösteriyor ki idari personel durumlar karşısında örgütsel adaletten bağımsız daha iyimser yaklaşımlar göstermektedir. O çalışmanın kısıtı olan personel karşılaştırması da bu yönden literatüre katkı sağlamaktadır. Akademik personelin bu tutumu nitel araştırmada karşımıza çıkan yönetim kaynaklı sorunlar, kayırmacılık, güven eksikliği/adalet algısı, mevzuat/sınırlılıklar kavramları ile ilişkili olabilir. Bu kapsamda nitel çalışma araştırmayı zenginleştirmiş olup örgütsel adalet algısı kavramını burada öne çıkarmıştır. Bu kapsamda nicel bulgularda bulunan düzenleyici rolü olmaması nitelde yöneticilerin bakış açısından farklı olarak gözükmektedir.

Araştırmada çalışanların kurumun içerisindeki sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları algısı ve ne derece farkında olduğuna dair de sorular sorulmuş ve soruların dağılımı tablosu bulgular kısmında verilmiştir. Bu bağlamda çevreye duyarlılık ile ilgili uygulamaların kurum çalışanlarında daha fazla farkındalık kazandırılması anlaşılmaktadır. Kurumların çevreye duyarlı davranışlarında daha fazla uygulama, proje ve topluma katkı kazandırması gereği önem arz etmektedir. Özellikle Z jenerasyonunun iş dünyasına girmesi ve çevreye duyarlılığı daha yüksek bir jenerasyon olması da kuruma yetenekli personelin çekilmesinde önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Kağıtsız-Dijital süreçler açısından incelendiğine ise; dağılımın farklı seçeneklerde toplanması Üniversitelerdeki uygulama çeşitliliğinden kaynaklanıyor olabilir. Özellikle COVID 19 pandemi sürecinde dijitalleşmeye geçişin hızlanmasıyla birlikte yeni sistemler ortaya çıkmış ve kurumların buna adaptasyonunda nitel araştırmada da karşımıza çıkan mali-ekonomik sorunlar etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların dağılımda akademik personel dağılımının daha fazla olması hibrit eğitim süreçlerinde özellikle kurumların daha teknolojik sistemlere ihtiyacını öne çıkarmıştır. Araştırma örnekleminin ağırlığı devlet üniversitelerinden olduğu için de maliyet sorununun öne çıkmış olma ihtimali yüksektir. Bu durum da çalışanların dijitalleşme sürecini yeterli görmemesine neden olduğu tahmin edilmektedir.

Esnek çalışma uygulamalarına bakıldığında ise; buradaki dağılımın da çeşitli olmasındaki neden devlet üniversitelerinde bürokratik yapının çok esnek olmadığına dair algının hala hâkim olduğunu göstermektedir. COVID 19 pandemi süreci ile beraber bazı bölümlerin esnek çalışma uygulamalarına geçtiğini bu yüzden “kısmen var” ve “var” yanıtlarının yüzdelerinin de “yok” yanıtına yaklaştığı görülmektedir. Buradaki farklılık bölümler arasındaki farklı çalışma stillerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Kurumların aynı zamanda sürdürülebilir İKY süreçlerinde esnek çalışma şartlarında geçiş aşamasında olduğu da görülmektedir.

Çalışma koşulları, çalışanın mutluluğu ve gelişimi açısından dağılımın incelemesinde; azınlık personel kurumundan memnuniyetsizliğini vurgularken diğer personel orta düzeyde memnun olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan incelenecek olursa personelin gelişimi, mutluluğu ve çalışma şartlarında iyileştirme yapılmasının kurumlarda personelin sürekliliğini ve memnuniyetini sağlamak açısından gerekli olduğu görülmüştür. Kurumun bu kapsamdaki çalışmaları ile amaçları ve vizyonlarına yönelik çalışmalarda paydaşların katılımını ve aidiyeti daha fazla sağlayacaktır. Nitel çalışmada yöneticilerle yapılan görüşmelerde açık iletişim ve paydaş katılımının en öne çıkan faktör olması da bu konunun önemini gözler önüne sermektedir.

Sürdürülebilir istihdam politikaları ile ilgili dağılım incelendiğinde; çalışanların haklarını kısmen bildiklerine yönelik algının olduğu görülmektedir. Özellikle devlet üniversitelerinde çalışanların hakları, sosyal yardımları vb. konular devlet güvencesi altında mevzuat ile korunmaktadır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde ise bazı uygulamalarda mevzuat sınırının bulunması yapılacak uygulamalarda sınırlama getirmiş ve bu çalışanlarda sürdürülebilir bir istihdamın olmadığı algısının oluşmasına neden olabileceği düşünülmüştür. Bu konuda üniversitelerin yapacaklarının bir sınırlaması olduğu durumlar bu konuda çalışanlarda negatif bir süreç oluşturduğu görülmekte ve üniversitelerin buna bir çözüm aradığı görülmektedir. Sürdürülebilir İKY boyutlarındaki gelecekte yapılması planlanıyor ve bilmiyorum dağılımlarının yüzdeleri katılımcıların azınlığı tarafından cevaplandığı için yorumlara katılmamıştır.

En son olarak bulgular ışığında Kramar’ın (2014) modelinin sürdürülebilirlik stratejileri nitel çerçevesince yapılan araştırmayı desteklemektedir. Bu kapsamda modele alt temaları ekleyerek bağlantıları göstermek modeli zenginleştirecektir. Modelde bulunan insan sermayesi bakış açısının da günümüz koşulları düşünülerek araştırmada bulunan nicel ve nitel bulgular eşliğinde çıkan olumlu etkisi de göz önüne alınarak pozitif psikolojik sermaye olarak değişiklik yapılması gerekmektedir. Nitel bulgular eşliğinde örgütsel, bireysel ve çevresel etkilere kalite yönetimi, süreçlerin yönetimi/veri analizi, dijitalleşme, esneklik, yetenekli adayları kurumda tutmak ve çekmek, gibi temaların eklenmesi modelin Üniversitelere uyarlanması açısından kolaylık sağlayacaktır. Bu kapsamda ele alınan konuların ekonomik çıktı ve toplumsal katkı açısından da değerinin gözlenmesine olanak sağlayacaktır. Bu konuda sürdürülebilir İKY modelinde Üniversiteler açısından üst yönetimin önemi ve bakış açısı kurumun sürdürülebilirlik

alışmalarında öne çıktığı ve üst yönetimin stratejik uygulamalarında önemli bir görevinin olduğu açıkça anlaşılmaktadır.

Kısıtlar

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin büyük çoğunluğu devlet üniversiteleri ile yapılmıştır. Bu bağlamda özel üniversitelerin bilgi paylaşımına açık bir yol izlemediği anlaşılmıştır. Bazıları verilerin paylaşımını yönetsel kararlar ile vermeyi reddetmiş bazıları ise bürokratik süreçleri ile veri paylaşımını zorlaştırmışlardır. Bunun nedeni özel üniversitelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için içten bilgi vermek istememesi ve uygulamalarını paylaşmak için gönüllü olmaması olabileceği düşünülmüştür. Üstelik COVID 19 sürecinin yaşanması ile verileri elde etmek daha zorlaşmıştır. Bu kapsamda kolayda örneklem tercih edilmiştir. Ayrıca personelin de nicel analiz kapsamında verileri doldurmak istememesi, iş yükü kapsamında bu tarz çalışmalara angarya gözüyle bakması ve gönüllü olmaması da bir başka kısıtı göstermektedir. Yalnız yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde aslında üniversitelerde en önemli sürdürülebilir İKY konu başlıkları altında açık iletişim, paydaş katılımı olduğu görülmektedir. Üniversitelerin bu kapsamda bir yol izlenmesinin üniversitelerin gelişiminde önemli olacağı görülmektedir.

Bu alandaki bir başka kısıt ise literatürdeki çalışmaların azlığı nedeniyle henüz genel bir kavramın oluşmamasıdır. Dolayısıyla hem nicel hem de nitel çalışmaların artması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın ilerideki çalışmalar açısından fayda sağlaması arzu edilmiştir.

Gelecek alışmalar İçin Öneriler

Bu tezin bulguları neticesinde sonraki çalışmalarda özel üniversitelerden yeterince bulgu sağlanamadığı için özel üniversiteler ve devlet üniversitesi karşılaştırması yapılabilir. Araştırma bulgularından çıkan sonuçlara göre hazırlanan modelde özel üniversitelerden yeterince veri alınamaması modele eklenecek bir alanın anlaşılmasına neden olmuş olabilir. Bu kapsamda özel üniversitelerdeki süreçlerin anlaşılabilmesi amacıyla veriler elde edilebilirse araştırma bulgularında farklı alanlar ortaya çıkabilecektir. Bu kapsamda da her üniversite kendine yönelik uygulamaları modelin içinde bulup stratejisini ona göre belirleyebilecektir. Dolayısıyla çalışmaların özel üniversiteler kapsamında da genişletilmesi önerilmektedir. Bir başka öneri olarak da özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşları modele göre karşılaştırılabilir.

Genişletilmiş Sürdürülebilir İKY modeline göre eklenen dört çerçevede ele alınmış ve örgütsel etkilere “kalite yönetimi, adalet, çalışma koşulları, mevzuat, liyakat, kıyaslama, süreçlerin izlenmesi, işbirlikleri, ödüllendirme ve risk yönetimi” sosyal etkilere “aidiyet, güven (değer), açık

iletişim, liderlik tarzları, yetki verme, destek, nitelikli çalışan, esneklik ve iş ahlakı/etik” bireysel etkilere “dayanıklılık ve zyeterlilik” ve çevresel etkilere ise “sıfır atık yönetimi, dijitalleşme ve toplumsal katkı” kavramlarının eklenmesi önerilmiş olup bu modelin diğerkurum ve kuruluşlarda da geçerliliğinin farklı araştırmalarda karşılaştırılması önerilmektedir.

Sürdürülebilir İKY kavramı Türkiye bağlamında yeni bir kavram olması dolayısıyla farklı sürdürülebilir İKY modelleri belki bizde daha iyi işleyebileceği dikkate alınmalıdır. Bu alışma devlet niversitlerinden alınan bilgilerle gerçekleştirildiği için özel sektör ve vakıf niversiteleri ele alındığında Aust ve diğerklerinin (2020: 6), dörtlü tip modeli bakılarak gelecek çalışmalarda farklı açılardan ele alınabilir.

Jati, Satria A. I. vd. (2024: 45)’nin araştırmasında insan kaynakları yönetimi teori ve uygulamalarının hükümet ortamında geliştirilmesi, örgütsel etkinliği artırmak için PPS’nin örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki olumlu etkisi bütünleştirilebilir önerisine dayandırılarak devlet niversiteleri için ortak birtakım insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinin araştırılması söz konusu olabilir. Bu önerilerin hayata geçirilmesi için, psikolojik sermayenin artırılmasına odaklanan çalışan gelişim programlarının geliştirilmesi, iş tasarımılarının çalışanların yetkinlik ve niteliklerine göre gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, eğitim programları ve etkili i iletişim yoluyla örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve çalışan performansını etkileyebilecek diğerk faktörleri keşfetmek için daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Safa ve Öztutku, Hatice (2022), Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi. *içinde* (153– 172), İclal Ünüvar (Ed.), **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar IX**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Afshar Jahanshahi, A., vd. (2021), “Employees' Environmentally Responsible Behavior: The Critical Role of Environmental Justice Perception. Sustainability: Science”, **Practice and Policy**, 17(1), 1-14.
- Akca, Bilge, (2012), **Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, Çağrı (2013), **Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye’deki İşletmelerde Uygulaması**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, Vildan Hilal (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1), 73-98.
- _____ (2011), **Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____ (2012), “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 123-140.
- _____ (2014), “Psikolojik Sermaye Ölçeği Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**. 49 (2). 72-85.
- Akgündüz, Yılmaz (2021), **Örgütsel Davranış Teorileri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Akmaz Bıyıklı, Gonca (2017), **Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Trabzon Bölgesindeki Çaykur İşletmeleri Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aktan, Coşkun Can ve Börü, Deniz (2007), Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *içinde* (11– 37), Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Al-Ziyadi, Nabil, vd. (2022), “Investigating The Impact Of Justice and Trust on The Resilience of Human Resources and the Maintenance and Sustainability of Human Resources (Case Study: Employees of the General Water Department of Mothi Province, Iraq)”, **World Bulletin of Management and Law**, 14, 62-83.
- Altıntaş, Çınar F. (2002), “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, *içinde* (31-43), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Andersson- Straberg, Teresia, vd. (2007), “Perception so Justice in Connection with Individualized Pay Setting”, **Economic and Industrial Democracy**, 28(3), 431-464.
- Anggraeni, Ade I. vd. (2017), “The Role of Psychological Contact on Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Indonesian Young Entrepreneurs in Management Action”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 43(1), 1409.
- Antonaki, Xanthi Evangelia ve Trivellas, Panagiotis (2014), “Psychological Contact Breach and Organizational Commitment in The Greek Banking Sector: The Mediation Effect of Job Satisfaction”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 148, 354-361.
- Ambrose, Maureen L. (2002), “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89 (1), 803-812.
- App, Stefanie vd. (2012), “Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-quality Employees”, **Management Revue**, 23(3), 262-278.
- Atalay, İlker (2005), **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aust, Ina, vd. (2020), Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM?, **Human Resource Management Review**, 30(3), 100705.
- Avey, James B. vd. (2011), “Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance”, **Human Resource Development Quarterly**, 22(2), 127–152.
- Avota, Silvija vd. (2015) “Linking Personal and Organisational Values and Behaviour To Corporate Sustainability: A Conceptual Model”, **Journal of Business Management**, 10, 124-138.
- Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (AİSGA) (2007), İş Sağlığı ve Güvenliği Alanında Yeni Ortaya Çıkan Psikososyal Riskler, **İSG Bülteni**, 74, 1681-2123.

- Aydın, Rabiye (2016), **Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bae, Seong Mi vd. (2018), “A Cross-Country Investigation of Corporate Governance and Corporate Sustainability Disclosure: A Signaling Theory Perspective”, **Sustainability**, 10(8), 2611.
- Bandura, Albert (1977), “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”. **Psychological Review**, 84 (2), 191-215.
- Bansal, Pratima (2005), “Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development.” **Strategic Management Journal**. 26, 197-218.
- Baş, Türker (2013), **Anket**, 7. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Baş, Türker ve Akturan, Ulun (2013), **Nitel Araştırma Yöntemleri: NVivo ile Nitel Veri Analizi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Battal, Fetullah (2013), **Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bernardin, H. John ve Cooke, Donna K. (1993), “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, **Academy of Management Journal**, 36(5), 1097-1108.
- Beugre Constant D. (1998), **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Biçkes, Durdu Mehmet, vd. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(2), 97-121.
- Bies, Robert J. ve Moag, Joseph S. (1986), **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**, JAI Press, Greenwich CT, (1) 43-55.
- Bilgili, Muhammed Yunus (2017), “Ekonomik, Ekolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10(49), 559-569.
- Bilgin, Nuri (2006), **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bos-Nehles, Anna vd. (2017), “HRM and Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review”, **Personnel Review**, 46(7), 1228-1253.
- Boyatzis, Richard E. (1998), **Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development**, Sage Publications, USA.

- Branco, Manuel Castelo ve Rodrigues, Lucia Lima (2006), “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspective”. **Journal of Business Ethics**. 69, 111-132.
- Braun, Virginia ve Clarke, Victoria (2019), Psikolojide Tematik Analizin Kullanımı, Süleyman N. Şad, N. vd. (Ed.). **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education**, 7(2), 873-898.
- Burton, Richard M ve Obel, Borge (1998), **Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application**, 2. Baskı, Kluwer Academic Publishers, New York.
- Büyükoğkan, Gülçin ve Karabulut, Yağmur (2018), “Sustainability Performance Evaluation: Literature Review and Future Directions”, **Environmental Management** 217, 253–267.
- Byrne, Barbara M. (2001), “Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument”, **International Journal of Testing**, 1(1), 55- 86.
- Caprara, Gian Vittorio ve Cervone, Daniel (2003), “A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System”, L. G. Aspinwall ve U. M. Staudinger, (Ed), **A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology**. içinde (61-74), Washington: DC American Psychological Association.
- Cavagnaro, Elena ve Curiel, George (2012), **The Three Levels of Sustainability**, Greenleaf Publishing Limited, United Kingdom.
- Chahar, Bhawna (2019), “Psychological Contact and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Interrelatedness Through Cross Validation”, **Academy of Strategic Management Journal**, 18(1), 1-15.
- Chambers, Brad A. (2002), “Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research”, **International Journal of Management Reviews**, 4(4), 317-333.
- Chen, Danfang, vd. (2014), “A Holistic and Rapid Sustainability Assessment Tool for Manufacturing SMEs”. **CIRP Annals-Manufacturing Technologies**, 63(1), 437–440.
- Clarke, Marilyn (2011), “Sustainable HRM: A New Approach to People Management in Readings in HRM and Sustainability”, **Melbourne: Tilde University Press**, 1-7.
- Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul E. (2001), “The Role of Justice In Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86 (2), 278-321.
- Collins, Andrew J. vd. (2016), “An Improvement Selection Methodology for Key Performance Indicators”, **Journal of Environment Systems ve Decisions**, 36, 196-208.

- Collison, David J. vd. (2007), “The Financial Performance of the FTSE4 Good Indices”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 15, 14–28.
- Colquitt, Jason A vd. (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 425-445.
- Conelly, Brian L. vd. (2011), “Signaling Theory: A Review and Assessment”, **Journal of Management**, 37(1), 39-67.
- Cremer, David De (2005), “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification”, **Journal of Managerial Psychology**. 20(1), 4–13.
- Creswell John W. (2018), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, Bütün, Mesut ve Demir, Selçuk B. (Ed.), 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cronbach, Lee J. (1951), “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, **Psychometrika**, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, Russell vd. (2007), “The Management of Organizational Justice”, **Academy of Management Perspectives**, 21(4), 34-48.
- Çarpık, Cantürk (2014), “Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çatalkaya, Cengiz (2009), **Yeşil İşler ve Yeşil Yakalılar**. <http://www.cengizcatalkaya.com/yesil-isler-ve-yesil-yakalilar/>, (25.01.2021).
- Çetin, Fatih ve Basım, H. Nejat (2011), “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü” **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (3), 79-94.
- Çetin, Fatih ve Varoğlu, A. Kadir (2015), “Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”, **İş ve İnsan Dergisi**, 2 (2), 105-113.
- Çınar, Efe (2011), **Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöp, Serdar (2008), **Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Daily, Bonnie F. ve Huang, Su-chun (2001), “Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management” **International Journal of Operations and Production Management**, 21(12), 1539-1552.

- Demo, Gisela vd. (2012), "Human Resources Management Policies and Practices Scale: Exploratory and Confirmatory Factor Analysis", **Brazilian Administration Review**, 9(4), 395-420.
- DiMaggio, Paul J., ve Powell, Walter W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, 48(2), 147-160.
- Dixon, Beverly R. vd. (1987), **A Handbook of Social Science Research**, 1. Baskı, Oxford University Press, New York.
- Donaldson, Stewart I. ve Ko, Ia (2010), "Positive Organizational Psychology, Behavior, And Scholarship: A Review of The Emerging Literature and Evidence Base", **The Journal of Positive Psychology**, 5(3), 177-191.
- Donella, Meadows vd., (1972), **The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind**, Potomac Associates Book, New York.
- Duda, Richard O. vd. (2000), **Pattern Classification**, 2. Baskı, Wiley-Interscience.
- Duffy, Ryan vd. (2003), "Measuring Distributive and Prosedural Justice", **British Food Journal**, 105(10), 682-694.
- Dumitrana, Mihaela vd. (2009), "Human Resources Role in Sustainable Development." **Buletinul**. LXI(3), 44-53.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (20029, "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability." **Business Strategy and the Environment**, 11, 130-141.
- Ehnert, Ina (2006), "Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches and Outlines for an Emerging Field", **21st EIASM SHRM Workshop** Aston, March 28-29, 2006, 1-22.
- Ehnert, Ina (2009), "**Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective**". Springer, London New York.
- Ehnert, Ina ve Harry, Wes (2012), "Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue." **Management Revue**, 23(3):224-239.
- Engida, Tadesse Getacher vd. (2018), "Measuring Corporate Sustainability Performance the Case of European Food and Beverage Companies", **Journal of Cleaner Production**, 195, 734-743.
- Erdoğan, Berrin (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", **Human Resources Management Review**, Vol.12, ss. 555-578.

- Erkmen, Turhan ve Esen, E. (2012), “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (2), 55-72.
- Erkmen, T. ve Esen, Emel (2013), “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Öneri Dergisi**, 10 (39), 23-30.
- Erkuş, Ahmet ve Afacan Fındıklı, Mine (2013), “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42 (2), 302-318.
- Ertuğrul, Fatmanur (2008), “Paydaş Kuramı ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31, 199-223.
- Esen, Dilek (2018), **Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eslami, Yasamin vd. (2018), “A Survey on Sustainability in Manufacturing Organizations - Dimensions and Future Insights”, **International Journal of Production Research**, 57, 5194-5214.
- Eyitmiş, Ahmet Melih vd. (2020). “Öz Yeterlilik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Motivasyon Üzerine Etkisi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), 103-114.
- Fegley, Suzanne (2011), “A Research Report by SHRM, BSR and Aurosoorya”, www.shrm.org/application. (16.11. 2019).
- Fehr, Beverley (1996), **Friendship Process**, E-Books, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Filho, Leal Walter (2000), “Dealing with Misconceptions on the Concept of Sustainability.” **International Journal of Sustainability in Higher Education**. 1(1). 9-19.
- Fischer, Klaus ve Zink, Klaus J. (2012), “Defining Elements of Sustainable Work Systems “, **A System-Oriented Approach. Work**, 41, 3900-3905.
- Foley, Sharon vd. (2002), “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, **Journal of Management**, 28(4), 471-496.
- Fox, John ve Weisberg, Sanford (2018), **An R Companion To Applied Regression**, 3rd Edition, Sage Publications, USA
- Freeman, Robert E. (2010), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge University Press, Cambridge.

- Freitas, Wesley Ricardo vd. (2012), “Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the ‘Best Place to Work’ in Brazil”, **Journal of Human Values**, 18(2):147-159.
- Friske, Wesley vd. (2023), “The Impact of Voluntary Sustainability Reporting on Firm Value: Insights from Signaling Theory”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 51(2), 372-392.
- Geissdoerfer, Martin vd. (2017), “The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?”, **Journal of Cleaner Production**, 143, 757-768.
- Ghaffaripour, Shaghayegh (2023), “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: Psychological Capital as a Mediator”, **International Journal of Organizational Leadership**, 12(2), 144-164.
- Graedel, Thomas E. ve Allenby, Braden R. (2010), **Industrial Ecology and Sustainable Engineering**, Prentice Hall, Pearson.
- Greenberg, Jerald (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- Greenberg, Jerald ve Bies, Robert J. (1992), “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 11(5/6), 433-444.
- Guest, E. David (1998), “Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behaviour**, 19, 649-664.
- Güler, Burcu Kümbül (2012), **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**. Umuttepe Yayınları, İzmit.
- Gültekin, Gözde Sezen (2019), **Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürgeç Haluk vd. (2003), **Halkla İlişkiler ve İletişim**, T.C. Anadolu Üniversitesi yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:792, 1. Baskı, Eskişehir.
- Halis, Muhsin ve Akova, Orhan (2008), “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet”, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.) **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, içinde (459-486), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Harms, Peter D. ve Luthans, Fred (2012), “Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital”, **Journal of Organizational Behavior**, 33(4), 589-594.

- Harrington, Donna (2009), “Creating A Confirmatory Factor Analysis Model”, **Confirmatory Factor Analysis**, içinde (21-35), Oxford University Press; New York.
- Harris, Jonathan M. (2000), “**Basic Principles of Sustainable Development**” Global Development and Environment Institute. Working Paper 00(04). 1-26.
- Hart, Stuart L. (1995), “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, **Academy of Management Review**, 20(4), 986-1014.
- Hawken, Paul (1993), **The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability**, HarperCollins Publisher, New York.
- Haykin, Simon (2008), **Neural Networks and Learning Machines**, 3. Baskı, Pearson, Canada.
- Hendriks, Paul (1999), “Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the motivation for Knowledge Sharing”, **Knowledge and Process Management**, 6(2), 91-100.
- Heybet, Kemal ve Duran, Cengiz (2023), “Sürdürülebilirlik Sinyali Olarak Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma”, **Journal of Emerging Economies and Policy**, 8(1) 23-38.
- Howard, Mickey vd. (2018), “The Regenerative Supply Chain: A Framework for Developing Circular Economy Indicators”, **International Journal of Production Research**, 1-19.
- Hughes, Jerald (2007), The Ability-Motivation-Opportunity Framework for Behavior Research in IS, **Preceedings of The 40th Hawaii International Conference on System Sciences**, 3-12.
- Irak Uysal, Doruk (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7(13), 25-43.
- İçerli, Leyla (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Journal of Entrepreneurship and Development**, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **S.B.F Dergisi**, 59(1), 181-201.
- İyigün, N. Öykü (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(1). 49-64.
- Jamali, Dima (2008), “A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice”, **Journal of Business Ethics**, 82, 213-231.
- James, Gareth vd., (2021), **An Introduction to Statistical Learning with Applications in R**, 2. Baskı, Springer, New York.

- Jati, Satria A. I. vd. (2024), "The Influence of Psychological Capital and Job Characteristics on Performance with Organizational Commitment as Mediation (Study at the Regional Secretariat Office of Salatiga City)", **EPRA International Journal of Economic and Business Review**, 12(2), 39-46.
- Jensen, Susan M. ve Luthans, Fred (2006), "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership", **Journal of Managerial Issues**, 18 (2), 254-273.
- Jepsen, Denise M. ve Grob, Suzanne (2015), "Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices", **Journal of Education for Sustainable Development**, 9(2), 160-178.
- Johnson, Richard A. ve Wichern, Dean W. (2002), **Applied Multivariate Statistical Analysis**, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Karaeminoğulları, Ayşegül (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kararımak, Özlem ve Siviş, Rahşan (2008), "Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3 (30), 102-115.
- Karataş, Zeki (2015), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 62-80.
- Kelebek, Pınar (2016), "Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık ve İhbar Davranışına Etkisi: Konya İŞKUR'da Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keller, Ashlea Kate vd., (2019), Ability, Motivation and Opportunity Theory: A Formula for Employee Performance?, Keith Townsend vd. (Ed.), **Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations**, içinde (311-323), Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Keser, Sıtar (2013), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Selim (2006), "Yeni Toplumsal ve Ekonomik Arayışlar Sürecinde Sürdürülebilir Kalkınma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(2), 81-101.
- Kline, Rex B. (2011), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 2nd Edn, Guilford, New York.

- Koçak, Hakan ve Koç, Hakan (2018), Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(4), 1217-1241.
- Kramar, Robin (2014), “Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach?”, **The International Journal of Human Resource Management**, 25(8), 1069-1089.
- Kuckartz, Udo ve Rädiker, Stefan (2019), **Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video**, Springer, USA.
- Kutanis, Rana Özen ve Oruç, Emre (2014), “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **The Journal of Happiness ve Well-Being**, 2(2), 145-159.
- Lambert, Eric (2003), “The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff”, **Journal Of Criminal Justice**, 31, 27-41.
- Lawrence, Paul R. ve Lorsch, Jay W. (1967), **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**, Harward Business School, Boston.
- Lepak, P. David vd. (2006), “A conceptual Review of Human Resources Management Sysstem in Strategic Human Resources Management Research, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 25, 217-271.
- Longhurst, Robyn (2010), “Semi-structured Interviews and Focus Groups”, Nicholas Clifford vd. (Ed.), **Key Methods in Geography**, 3. Baskı içinde (117-132), 117-132, Sage Publications, London.
- Lu, Ying vd. (2023), “Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values”, **Human Resource Management**, 62(3), 331-353.
- Luo, Yadong (2009), “Are We on the Same Page? Justice Aggreement in International Joint Ventures”, **Journal of Business Research**, 44(9), 383-396.
- Luthans, Fred (2002a), “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths (and Executive Commentary)”, **The Academy of Management Executive**, 16 (1), 57-72.
- Luthans, Fred (2002b), “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behaviour**. 23, 695-706.
- Luthans, Fred ve Youssef, Carolyn M. (2004), “Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, 33(2), 143-160.

- Luthans, Fred vd. (2006), **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, Oxford University Press, USA.
- Luthans, Fred vd. (2007a), “Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior”, D. L. Nelson ve C. L. Cooper (Ed.), **Positive Organizational Behavior**, içinde (244-255). Sage, London.
- Luthans, Fred vd. (2007b), “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, 60, 541-572.
- Luthans, Fred vd. (2008), “Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital” **Academy of Management Learning & Education**, 7 (2), 209-221.
- Lütteken, Antonia ve Hagedorn Konrad (2016), “Concepts And Issues of Sustainability in Countries in Transition - an Institutional Concept of Sustainability as a Basis for the Network”. **Regional Office for Europe**. <http://www.fao.org/3/ad238e/ad238e08.htm>. (16.11.2019).
- Lyubomirsky, Sonja vd. (2005), “The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?”, **Psychological Bulletin**, 131(6), 803-855.
- Mariappanadar, Sugumar (2003), “Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment”, **International Journal of Social Economics**, 30(8), 906-923.
- Mariappanadar, Sugumar (2014), “Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective”, **Human Resource Management Review**, 24, 313-329.
- Marsh, Herbert W. vd. (2006), “OECD's Brief Self-Report Measure of Educational Psychology's Most Useful Affective Constructs: Cross-Cultural, Psychometric Comparisons Across 25 Countries”, **International Journal of Testing**, 6(4), 311–360.
- Masten, Ann ve M.J. Reed (2002), “Resilience in Development”, Rick Synder ve Shane Lopez, (Ed.), **Handbook of Positive Psychology**, Oxford University Press, Oxford.
- Medel-Gonzalez, Frank vd. (2013), **Measuring and Evaluating Business Sustainability: Development and Application of Corporate Index of Sustainability Performance**, içinde (33-61), Springer. London Newyork.
- Meşe Sena ve Bayraktar Osman (2020), “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19 (37) Bahar 2020/1, 175-199.

- Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363.
- Mitchell, Ronald K. vd. (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts”, **Academy of Management Review**, 22(4), 853-886.
- Moon, Henry vd. (2008), “Me or We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations”, **Journal of Applied Psychology**, 93 (1).
- Moratis, Lars (2018), “Signalling Responsibility? Applying Signalling Theory to the ISO 26000 Standard for Social Responsibility”, **Sustainability**, 10(11), 4172.
- Morioka, Sandra Naomi vd. (2018), “Transforming Sustainability Challenges into Competitive Advantage: Multiple Case Studies Kaleidoscope Converging into Sustainable Business Models.”, **Journal of Cleaner Productio**, 167, 723-738.
- Munro, Barbara Hazard (2005), **Statistical Methods for Health Care Research**, 5. Baskı, Lippincott Williams and Wilkins, Philadelphia.
- Neuman Lawrence W. (2009), **Understanding Research**, 1. Baskı, Pearson Education, Amerika Birleşik Devletleri.
- Niehoff, Brian P. ve Moorman, Robert H. (1993), “Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 36, 527-556.
- Niemeijer, David ve Groot, Rudolf S. (2008), “A Conceptual Framework for Selecting Environmental Indicator Sets”, **Ecological Indicators** 8, 14–25.
- Nikolaou, Ioannis vd., (2013), “A Reverse Logistics Social Responsibility Evaluation FrameworkBased on the Triple Bottom Line Approach”, **Journal of Cleaner Production**, (56), 173-184.
- Norman, Steven M., vd. (2010), “The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 17 (4), 380-391.
- Okan, Tarhan vd. (2017), “Prosedür Adaleti Algısı ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı- Birey İlişkisine Durumsal Bir Bakış: Yüksek ve Düşük Psikolojik Sermaye Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi-International Journal of Economic and Administrative Studies**, 18: 237-262.
- Orlitzky, Marc vd. (2003), “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”, **Organization Studies**, 24(3), 403–441.

- Önderoğlu, Seçil (2010), **Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdaşlı, Kürşat ve Çelikkol, Özlem (2012), “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(7), 141-154.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 21, 77-96.
- Özer Süral, Pınar vd. (2013), “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi” **Ege Akademik Bakış**, 13 (4), 437-447.
- Özkalp, Enver (2009), Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, **1. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**.
- Özkalp, Enver ve Seçgin, Saniye (2013), Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya, (15-16.11.2013).
- Özmen, Ömür T vd. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 7(1), 17-33.
- Pfeffer, Jeffrey (2010.), Building Sustainable Organizations: The Human Factor, Academy of Management Perspectives. **Research Paper Series Stanford Graduate School of Business**, 34-45.
- Pfeffer, Jeffrey ve Salancik, Gerald R. (2003), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford Business Book, New York.
- Pillai Rajnandini vd. (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, 25(6), 897-933.
- Polatcı, Sema (2011), **Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poyraz, Kemal vd. (2009), “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1 (9), 71-91.
- Prins, Peggy De vd. (2014), “Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the “Respect Openness Continuity (ROC) Model”, **Management Revue**, 25 (4), 263-284.

- Rajiani, Izmi vd. (2016), “Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation”, **Research Journal of Business Management**, 10(1), 51-57.
- Reinig, Cristopher J. ve Tilt, Carol A. (2009), “Corporate Social Responsibility Issues in Media Releases: A Stakeholder Analysis of Australian Banks”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, 2(2), 176–197.
- Renwick, Douglas vd. (2013), “Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda”, **International Journal of Management Reviews**, 15(1), 1-14.
- Roberts, Sara J., vd. (2011), “Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?” **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 18 (4), 449-458.
- Rousseau, M. Denise (2011), The Individual-Organization Relationship: The Psychological Contract, Zedeck S. (Ed.), **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde** (191-220), American Psychology Association, Washington DC.
- Samancı, Sevinç (2006), **Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samanci, Simge ve Basim, Nejat H. (2018), “Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, 9(2), 363-380.
- Saunders Mark ve Thornhill, Adrian (2003), “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”, **Personnel Review**, 32(3), 360-375.
- Savitz, Andrew W. (2011), “Sustainability, The Sweet Spot and Your Business, Expert View. Advancing Sustainability: HR’s Role” **A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya**, (19-22).
- Scott, W. Richard (2008), **Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities**, Sage Publications, California.
- Schimansky, Schirin (2014), **The effect of A High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees**, Yayınlanmamış Lisans Tezi, University of Twente – Faculty of Management and Governance.
- Stajkovic, Alexander D. ve Luthans, Fred (1998), “Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach”, **Organizational Dynamics**, 26(4), 62-74.
- Stankeviciute, Z. ve Savaneviciene, A. (2013), “Sustainability as a Concept for Human Resource Management” **Economics and Management**, 18(4). 837-846.

- Stevens, James P. (2001), **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**, 4th Edition, Psychology Press, Newyork.
- Suazo, M. Mark (2008), “The Mediating Role of Psychological Contact Violation on The Relations Between Psychological Contact Breach and Work-Related Attitudes and Behaviors”, **Journal of Managerial Psychology**, 24(2), 136-160.
- Sutton, Philip (2004), “**A Perspective on Environmental Sustainability**”. [http://www. green-innovations.asn.au/](http://www.green-innovations.asn.au/) , 1-32, (16.11.2019).
- Şahin Mızrak, Berrak ve Özerdoğan, Nebahat (2014), “Başarılı Emzirme için Sosyal Bilişsel ve Emzirme Öz-Yeterlilik Kuramlarına Dayalı Hemşirelik Bakımı” **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, 11(3), 11-15.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara.
- Tabiu, Abubakar vd. (2016), “HRM Practices and Employee Performance: The Mediation Effect of Ability, Motivation and Oppurtunity”, **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, 4(6), 130-136.
- Tang, Guiyao vd. (2017), “Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 56(1):31-55.
- Tashakkori, Abbas ve Creswell John W. (2007), “Editorial: The New Era of Mixed Methods”, **Journal of Mixed Methods Research**, 1(1): 3-7.
- Thibaut, J. ve Walker L. (1978), “A Theory of Procedure”, **California Law Review**, 66(3), 541-566.
- Totawar, Abhishek Kumar ve Nambudiri, Ranjeet (2014), “How Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital”, **Vikalpa The Journal for Decision Makers**, 39(2), 83–98.
- Trost, J. Krapez vd. (2016), “The Ability-Motivation-Opportunity Framework for Team Innovation: Efficacy Beliefs Proactive Personalities, Supportive Supervision and Team Innovation”, **Economic and Business Review**, 18(1), 77-12.
- Turgut, Tülay ve Agun, Hazel (2016), “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice” **Journal of Behavior at Work**, 1(1), 15–26.
- Ujma, Michal ve Ingram, Tomasz (2019), “Perception of ability-Motivation-Opportunity Oriented HRM Practices and Organizational Commitment: The Role of Task Uncertainty”, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 115(4), 139-162.

- URL, “**BİST Sürdürülebilirlik Endeksi 2019 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi**”, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi (2019), <https://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/degerlemeye-tabi-sirketler-listesi-2018.pdf?sfvrsn=6>. (16.11.2019).
- _____, “**BİST Sürdürülebilirlik Rehberi**.”, 2019, <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>, (05.02.2020).
- _____, “**Environet Solutions**”, <https://www.environet.ie/news/sustainability-%E2%80%93-what-can-it-mean-your-business>, (5.02. 2024).
- _____, “**Kurumsal Sürdürülebilirlik Portalı**”, <https://kurumsalsurdurulebilirlik.com/kurumlar/>. (25.11.2019).
- _____, “**Küresel Raporlama Enstitüsü (GRI)**”, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. (17.01.2024).
- _____, “**White's Test and Bootstrapped White's Test Under The Methodology of Jeong, J., Lee, K. (1999)**”, Lopez, Jorge (2020), <https://CRAN.R-project.org/package=whitestrapp>, (04.06.2020)
- Uysal, İbrahim (2013), “Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3(2), 144-151.
- Vehkamaki, Seppo (2005), “The Concept of Sustainability in Modern Times” **University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications**, 31(1-33).
- Veleva, Vesela, Ellenbecker, Michael (2001), “Indicators of Sustainable Production”, **Journal of Cleaner Production**, 9, 447–452.
- WCED, (1987). **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**.
- Wilkinson, Adrian vd. (2001), “The Sustainability Debate.”, **International Journal Operations and Production Management**, 21(12), 1492-1502.
- Yavuz, Ercan (2010), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), 302-312.
- Yeniçeri, Özcan vd. (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, 11(16), 83-99.
- Yıldırım Fatma (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62(1), 253-278.
- Yüksekbilgili, Zeki vd. (2015), “Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 14(55). 45-53.

- Zaugg, Robert vd. (2001), “Sustainability in Human Resource Management”, **European Association of Personnel Management**, University of Berne, 1-25.
- Zeileis, Achim (2004). “Econometric Computing with HC and HAC Covariance Matrix Estimators” **Journal of Statistical Software**, 11(10), 1–17. doi:10.18637/jss.v011.i10
- Zeileis, Achim ve Hothorn, Torsten (2002), “Diagnostic Checking in Regression Relationships”, **R News**, 2(3), 7–10.





EKLER

Ek 1 Anketler

Ek 1.1

DEMOGRAFİK SORULAR

1. **Cinsiyet:** () Kadın () Erkek
2. **Yaş:**
() 25 ve altı () 26- 30 () 31-35 () 36-40 () 41-45

() 46-50 () 51-55 () 56-60 () 61 ve üstü
3. **Medeni Durum:**
() Evli () Bekar
4. **Eğitim Durumu:**
() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5. **Çalışmakta olduğunuz Üniversitenizin adı?**
.....
6. **Kaç senedir bu Üniversitede çalışıyorsunuz?**
() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üstü
7. **Üniversite içindeki pozisyonunuz/ unvanınız nedir?**
.....
8. **Yöneticilik göreviniz var mıdır?** () Evet () Hayır
9. **Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen iletişim bilgisi belirtiniz?**
E-posta:

Ek 1.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Her soru için Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlanmasını ve kurumunda bu uygulamalar bölümü olmak üzere iki seçenek olarak değerlendiriniz. Örnek olarak; soru 1: 4 (önemlidir) ve KV (kusmen var) seçeneklerinin beraber işaretlenmesi												
Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlanması açısından, aşağıda yer alan uygulamaların önemini değerlendiriniz.										Kurumunda bu uygulamalar		
1 Hiç Önemli Değildir	2 Önemli Değildir	3 Biraz Önemlidir	4 Önemlidir	5 Çok Önemlidir	Var	Kusmen Var	Yok	Gelecekte Yapılması Planlanıyor	Bilmiyorum			
1. İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması (Örn: sıfır atık (geri dönüşüm), temiz su arıtma, ısı kontrolü, enerji birimi, karbon ayak izi vb. görev tanımları)	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
2. İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
3. Kuruma ulaşım sağlanırken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
4. İş görüşmesi için telekonferans yönteminin bir alternatif olarak sunulması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
5. Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması (Örn: üye oldukları çevre ile ilgili kulüpler, sivil toplum kuruluşları, dahil oldukları çevre projeleri vb.)	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
6. Eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
7. İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
8. Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma)	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
9. Çalışanlara sürdürülebilirlik (kaynak ve varlıkların gelişmelerinin devam etmesi, korunması) konusunda eğitimler verilmesi (Örn: Sıfır Atık, İklim Değişimi, Sağlık İklim Etkileşimi, Sosyal Çevre, Çevre, Afet, Ekonomik İyileştirme Eğitimi vb.)	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
10. Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili (hizmet içi) eğitimler verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
11. Çalışanlara kararlara katılma (çalışma düzenini, hedeflerini belirleme vb.) imkanının verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
12. Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
13. Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının özendirilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
14. Çevreye ya da topluma gönüllü katkı sağlayan çalışanlara özendirici kolaylıkların (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, terfi, puan) sağlanması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
15. Çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
16. Çalışanların temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb.) faydalandırılması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
17. Çalışanlara yan faydaların (özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi vb.) sağlanması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
18. Kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
19. Kurumda çalışanların dinlenmesi ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanların olması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
20. Çalışma alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
21. Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
22. Çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
23. Çalışanların iş-yaşam dengesine (kariyer ve aile arasındaki uyum) önem verilmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
24. Çalışanları mutlu etmeye yönelik uygulamaların (sosyal/sportif faaliyetler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, sürpriz ikramlar, sağlık danışma hattı vb.) olması	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
25. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamlarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması (Örn: emekliler ile ilgili sosyal kulüpler, organizasyonlar, emekliler lokali, derneği, hobi atöyeleri vb.)	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
26. Kurumun istihdam politikalarını, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb.) yönetimi açısından desteklemesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		
27. İstihdam politikalarının yetenek yönetimine (yetenekli adayların kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasına) uygun yürütülmesi	1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP	B		

Ek 1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler şu anda kendi hakkınızda ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır.

Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (1= “Beni hiç tanımlamıyor”, 2= “Beni biraz tanımlıyor”, 3=“Kararsızım”, 4= “Beni iyi tanımlıyor”, 5= “Beni çok iyi tanımlıyor”) olmak üzere işaretleyerek belirtiniz.

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.					
2	Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi temsil ederim.					
3	Kurumumun izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim.					
4	Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.					
5	Kurum dışındaki insanlarla (Örneğin, öğrencilerle, tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.					
6	Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm.					
7	İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.					
8	Hâlihazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.					
9	Her sorun için birden fazla çözüm vardır.					
10	Hâlihazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.					
11	İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim.					
12	İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum.					
13	İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.					
14	İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.					
15	Zorunluluk halinde, işte kendi başımın çaresine bakarım.					
16	Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.					
17	Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.					
18	Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.					
19	İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.					
20	İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.					
21	İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım.					
22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
23	Bu işte hiçbir şey benim istediğim şekilde olmaz.					
24	İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”					

Ek 1.4 Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler örgütünüzdeki adaletli yaklaşım ile ilgili ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıda belirtilen şekilde işaretleyiniz. Amirim/yöneticim ibaresi geçen sorularda bir üst yönetici düşünülerek cevap verilmelidir.

1	2	3	4	5					
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce eksiksiz ve doğru bilgi toplanır.	1	2	3	4	5				
2. İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	1	2	3	4	5				
3. Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5				
4. İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5				
5. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5				
6. İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkım vardır.	1	2	3	4	5				
7. Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5				
8. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5				
9. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5				
10. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim/yöneticim (Örn: Şube Müdürü, Daire Başkanı, Fakülte Sekreteri, Dekan, Danışman, Bölüm Başkanı vb.) bana saygılı davranır ve önem verir.	1	2	3	4	5				
11. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim/yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5				
12. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim/yöneticim bana açık sözlü davranır.	1	2	3	4	5				
13. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim/yöneticim, bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1	2	3	4	5				
14. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim/yöneticim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5				
15. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim/yöneticim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	1	2	3	4	5				
16. Amirim/yöneticim, işimle ilgili her kararı açık ve net bir şekilde anlatır.	1	2	3	4	5				
17. İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5				
18. İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	1	2	3	4	5				
19. Amirim/yöneticim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin uygun gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5				
20. Amirim/yöneticim, işimle ilgili bir karar alırken bana mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5				

Ek 2: Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları

1. Sizce sürdürülebilirlik ile ilgili stratejiler neler olmalıdır?
2. Kurumunuzda bu stratejilerle ilgili hangi uygulamaların olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Sürdürülebilir insan kaynakları ile ilgili stratejiler nelerdir?
4. Kurumunuzda bu uygulamalardan hangilerinin var olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinde İK biriminin katkısı olmakta mıdır? Bu katkılar nelerdir?
6. Kurumunuzu Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönlendiren, teşvik eden güç/güçler nelerdir?
7. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının yürütülmesinde karşılaştığınız zorluk/zorluklar nelerdir?
8. Üniversitenizde stratejik kararlar alınırken çalışanlarınızın fikri alınıyor mu? Neden?
9. Çalışanların fikrinin alınmasında yaşanan süreci anlatır mısınız?
10. Üniversitenizde işlerin süreçleri ile ilgili problemlerin giderilmesinde çalışanlar sürece dâhil ediliyor mu? Neden?
11. Üniversitenizin stratejik kararlarında çalışanların fikirleri alınmıyor veya sürece dâhil edilmiyorsa hangi nedenlerden dolayıdır?
12. Üniversitenizde süreçlerin işleyişi ile ilgili veya herhangi bir değişiklikte şeffaf bir biçimde bilgilendirme yapılıyor mu? Yapılıyorsa çalışanlar hangi uygulamalarla bilgilendiriliyor?
13. Stratejik kararlar veya uygulamalarda üniversiteniz dışında yapılmış örnek uygulamalar araştırılıyor mu? Araştırılıyorsa örnek uygulamaları kendi üniversitenize uyarladığınız oluyor mu?
14. Başarılı çalışanlara herhangi bir ödüllendirme uygulamanız var mıdır? Uygulama var ise nelerdir?
15. Üniversiteniz stratejik hedeflerinde çalışanların katkı payı ne kadardır?

☐ Her aşamada katkı sağlamaktadır.	☐ Kısmen Katkı sağlamaktadır.
☐ Katkı Sağlanmamaktadır.	
16. Üniversiteniz stratejik hedeflerinde üst yönetimin katkı payı ne kadardır?

☐ Her aşamada katkı sağlamaktadır.	☐ Kısmen Katkı sağlamaktadır.
☐ Katkı Sağlanmamaktadır.	

Ek 3: Listeler

Üniversiteler		2021 UI GREEN METRIC UNIVERSITY WORLD Türkiye Sıralaması	2020 UI GREEN METRIC UNIVERSITY Türkiye Sıralaması	2019 UI GREEN METRIC UNIVERSITY Türkiye Sıralaması	2018 UI GREEN METRIC UNIVERSITY Türkiye Sıralaması	2017 UI GREEN METRIC UNIVERSITY Türkiye Sıralaması	2021 Yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi Sıralaması	2020 Yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi Sıralaması	2019 Yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi Sıralaması	2018 Yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi Sıralaması	2017 Yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi Sıralaması
Türü	Adı										
Devlet	1	1	1	1	1	1	3	2	4	2	4
Vakıf	2	2	4	4	7	7	10	9	9	14	9
Devlet	3	3	3	2	4	6	12	15	15	17	18
Devlet	4	4	9	8	12	14	5	6	7	6	10
Devlet	5	5	5	7	8	8	14	11	10	10	14
Vakıf	6	6	11	18	6	4	25	42	23	31	23
Devlet	7	7	6	5	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	8	8	2	3	2	-	1	1	1	1	2
Devlet	9	9	10	15	11	12	-	-	-	-	-
Devlet	10	10	8	-	-	-	9	10	12	9	8
Devlet	11	11	14	-	-	-	21	27	25	21	25
Devlet	12	12	-	-	-	-	41	38	35	36	49
	13	22	22	25	-	-	-	-	-	-	46
	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	16	18	19	-	-	-	16	17	18	16	30
Devlet	17	13	6	3	2	2	-	-	-	-	-
Devlet	18	17	21	16	18	-	-	-	43	-	-
	19	-	-	-	-	-	20	19	21	22	20
Devlet	20	12	12	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	21	19	9	17	11	-	-	-	-	-	-
	22	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	23	16	11	-	-	-	26	28	44	27	31
Vakıf	24	29	10	-	-	-	27	23	26	24	36
Devlet	25	-	-	-	-	-	34	31	27	42	41
Devlet	26	19	31	19	-	-	-	-	47	46	-
	27	20	-	-	-	-	-	-	-	40	33
Devlet	28	25	32	15	13	39	39	46	29 (Eşitlik)	30	45
	29	15	17	-	-	-	-	-	-	-	-
	30	23	24	-	-	-	-	-	-	-	-
	31	38	-	-	-	-	-	-	32	23	15
	32	45	29	18	-	-	36	36	34	34	-
Vakıf/olumsuz	33	24	13	9	5	2	4	2	3	3	1
	34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	35	52	-	-	-	-	-	-	-	-	39
	36	35	-	-	-	-	-	40	-	-	-
	37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	38	44	27	21	17	-	-	45	-	47	35
Vakıf	39	28	23	13	10	23 (Eşitlik)	16	13	13	15	11
Devlet	40	27	14	10	16	46	-	-	-	-	-
	41	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vakıf	42	-	-	-	-	-	33	30	24	26	13
	43	31	37	-	-	19	-	19	-	-	-
Devlet	44	-	-	25	21	30	22	19	19	17	17
	45	26	38	24	-	-	-	-	-	43	-
	46	36	35	-	-	-	-	-	-	-	-
	47	42	34	-	-	-	-	-	-	-	-
	48	37	40	-	-	-	-	-	-	-	-
	49	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vakıf	50	48	39	20	15	4	2	3	3	4	6
	51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	52	39	33	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	53	32	28	-	-	22	26	37	33	50	-
	54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	56	38	16	5	3	15	13	17	18	28	28
	57	34	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	58	53	-	-	-	13	18	16	13	21	21
	59	-	-	-	-	29	32	-	-	41	-
	60	54	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	61	40	36	-	-	-	36	45 (Eşitlik)	39	34	34
	62	51	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devlet	63	49	-	29	22	-	-	-	-	-	-
	64	43	20	22	23	44	25	20	20	19	19
	65	46	-	-	-	7	8	11	7	3	3
	66	41	22	23	-	-	-	-	-	-	-
	67	55	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	69	-	-	-	-	32	49	-	-	-	-
	70	-	42	27	19	-	-	-	-	-	-
Devlet	-	-	26	14	9	8	5	5	5	5	5
Vakıf/devam ediyor	-	-	-	-	-	6	7	6	6	11	7
Devlet	-	-	-	-	-	11	12	8	8	16	-
Devlet	-	-	-	-	-	17	24	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	18	14	14	12	32	-
Vakıf	-	-	-	-	-	23 (Eşitlik)	43	49	38	29	-
Devlet	-	-	-	-	-	28	21	22	25	24	-
Devlet	-	-	-	-	-	31	33	39	35	37	-
Devlet	-	-	-	-	-	35	34	31	29	-	-
Devlet	-	-	-	-	-	37	31	33	32	27	-
Vakıf/olumsuz	-	-	-	-	-	38	35	45 (Eşitlik)	44	43	-
Devlet	-	-	-	-	-	40	39	28	28	12	-
	-	-	43	28	24	42	-	42	37	22	-
	-	-	-	-	-	43	47	38	-	-	-
	-	-	-	-	-	45	-	41	48	-	-
	-	-	-	-	-	47	-	-	-	40	-
	-	-	-	-	-	48	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	49	-	-	45	-	-
	-	-	-	-	-	50	29	29 (Eşitlik)	-	38	-
	-	50	30	-	-	-	-	46	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	44	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	48	36	49	48	-
	-	-	-	-	-	-	50	-	-	-	-
	-	-	-	26	20	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	40	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	50	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	50	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	26
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47
*San İşareti olanlar 5 yıl boyunca green metric listesine girenler		18 Üniversite									
*Turuncu İşareti olanlar 5 yıl boyunca girişimci ve yenilikçi listesine girenler		36 Üniversite									
*Mor İşareti olanlar ise 5 yıl boyunca her iki listeye girenler		12 Üniversite									

Ek 4: Etik Kurul Kararı



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI**

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
29.01.2021	01	2021/126
KARAR NO: 2021/126	Üniversitemiz Personel Daire Başkanlığında görev yapmakta olan Öğretim Görevlisi Beril ERKMEN' in Prof. Dr. Taner ACUNER danışmanlığında "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisi" isimli Doktora Tezine ilişkin anket, mülakat, gözlem, video/film kaydı, sistem ve model geliştirme çalışmalarını içeren 43359 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü. Üniversitemiz Personel Daire Başkanlığında görev yapmakta olan Öğretim Görevlisi Beril ERKMEN' in Prof. Dr. Taner ACUNER danışmanlığında "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisi" isimli Doktora Tezine ilişkin anket, mülakat, gözlem, video/film kaydı, sistem ve model geliştirme çalışmalarının kabulüne oy birliği ile karar verildi.	

ÖZGEÇMİŞ

Beril ERKMEN, Lisans eğitimini İstanbul’da Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde 2008 yılında tamamladı. 2013 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları ve Yönetimi Yüksek Lisans Programını bitirdi. 2010-2011 güz döneminde Yüksek Lisansını yaparken Erasmus programı ile SRH Hochschule Berlin’de Uluslararası Risk Yönetimi programını bitirdi. 2015 yılında ise Ondokuz Mayıs Üniversitesine öğretim görevlisi olarak atandı. Doktora eğitimini ise Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde yapmaktadır.

ERKMEN, bekar olup, İngilizce bilmektedir.