

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşenur ÜLKEBAŞ BÜYÜKYAVUZ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**EKİM 2025  
İSTANBUL**

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşenur ÜLKEBAŞ BÜYÜKYAVUZ  
(220014020)**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP**

**İstanbul 2025**



**T.C.**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü**

**Jüri Tez Onay Formu**

31.10.2025

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

Bu çalışma 31.10.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Tezli Yüksek Lisans) Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ**

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP**

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

**Dr. Öğr. Üyesi Tuğbay Burçin**

**GÜMÜŞ**

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

**Doç. Dr. Üyesi Ali ÖZCAN**

Üye (İmza)

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir İnceleme” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım (31/10/2025).

Ayşenur ÜLKEBAŞ BÜYÜKYAVUZ

## ÖNSÖZ

Bu çalışmayı tamamlarken yalnızca bir akademik süreç değil aynı zamanda sabrı, inancı, azmi ve her seferinde yeniden başlayabilme gücünü de öğrenmiş olmak benim için unutulmaz bir deneyimdi. Yeni bilgiler edinmenin ve aktarabilmenin hazzını öğrendim. Umuyorum bu çalışmanın içeriğindeki konuya ilgi duyan herkese fayda sağlar.

Yüksek Lisans sürecim boyunca bana her türlü yolu gösteren ve sorularıma her daim hızlıca cevap aldığım sevgili danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu zamana kadar hem eğitim hayatım boyunca hem de iş hayatımdaki tüm başarılarımın mimarı olan, tek gayeleri iyi ve başarılı bir evlat yetiştirmek olan sevgili babam Zafer ÜLKEBAŞ'a ve sevgili annem Zübeyde ÜLKEBAŞ'a, sadece hayattaki tecrübeleri ile değil havacılık alanındaki tecrübeleri ile de bana her zaman ışık olan, yol gösteren canım abim Osman ÜLKEBAŞ'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Hayatıma girdiği andan itibaren varlığını her alanda hissettiren, bana güçlü kalmayı öğreten, her koşulda beni dinlemeyi ve anlamayı seçen, beni ben yapan sevgili hayat arkadaşım, canım eşim Tahsin BÜYÜKYAVUZ'a sonsuz minnetlerimi sunarım.

Ve son olarak çok yoğun mesailer içerisinde yine de zaman ayırıp bu hayalime ortak olarak araştırmama destek veren tüm sevdiklerime ve meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ekim 2025

Ayşenur ÜLKEBAŞ BÜYÜKYAVUZ

---

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....</b>	<b>4</b>
2.1 Sürdürülebilirliğin Tarihsel Gelişimi .....	5
2.2 Sürdürülebilirliğin Alt Boyutları .....	6
2.2.1 Çevresel sürdürülebilirlik .....	8
2.2.2 Ekonomik sürdürülebilirlik .....	9
2.2.3 Sosyal sürdürülebilirlik .....	10
<b>3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>13</b>
3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	13
3.1.1 İnsan kaynakları yönetimi kavramı .....	13
3.1.2 İnsan kaynakları tarihsel gelişimi .....	15
3.1.3 İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri .....	16
3.1.3.1 Yeterlilik ilkesi .....	17
3.1.3.2 Kariyer ilkesi.....	17
3.1.3.3 Eşitlik ilkesi .....	17
3.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....	18
3.2.1 Sürdürülebilir insan kaynakları kavramı .....	18
3.2.2 Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi .....	22
3.2.3 Sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimine etkisi .....	23
3.2.4 İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi....	27

3.2.4.1 Sürdürülebilir çalışma saatleri .....	28
3.2.4.2 Sürdürülebilir kaynak yönetimi .....	29
3.2.4.3 Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi .....	29
3.3 Sürdürülebilir İnsan Kaynaklarının Boyutları .....	29
3.3.1 Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler .....	30
3.3.2 Çalışanların geliştirilmesi .....	31
3.3.3 Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim (çevresel duyarlılık) .....	31
3.3.4 Sürdürülebilir istihdam .....	32
3.3.5 Sunulan ekonomik imkanlar .....	32
<b>4. İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>33</b>
4.1 İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	33
4.2 İş Tatmini Teorileri .....	35
4.2.1 Kapsam teorileri .....	35
4.2.2 Süreç teorileri .....	38
4.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	40
4.3.1 Örgütsel faktörler.....	41
4.3.1.1 Yönetim tarzı .....	41
4.3.1.2 Çalışma koşulları .....	42
4.3.1.3 Ücret ve terfi .....	42
4.3.1.4 İşin niteliği .....	43
4.3.1.5 Arkadaşlık ilişkisi .....	43
4.3.2 Bireysel faktörler .....	44
4.3.2.1 Tecrübe .....	44
4.3.2.2 Zeka ve yetenek .....	44
4.3.2.3 Cinsiyet .....	44
4.3.2.4 Yaş .....	45
4.3.2.5 Eğitim düzeyi.....	46
4.3.2.6 Kişilik.....	46
<b>5. HAVACILIK SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....</b>	<b>47</b>
5.1 Havacılığın tarihsel gelişimi.....	47
5.2 Havacılığın Kapsamı .....	48
5.3 Havacılığın önemi .....	50
5.4 Havacılık Eğitimleri ve Havacılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi .....	51

<b>6. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	
<b>UYGULAMALARININ ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:</b>	
<b>HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME .....</b>	<b>54</b>
6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	54
6.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	54
6.2.1 Araştırma modeli .....	54
6.2.2 Araştırmanın hipotezleri .....	55
6.3 Araştırma yöntem ve metodolojisi .....	56
6.3.1 Araştırmada kullanılan veri toplama aracı.....	56
6.3.2 Araştırmada kullanılan ölçekler.....	56
6.4 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri .....	57
6.4.1 İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi .....	58
6.4.2 SİKY ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi .....	60
6.5 Araştırma Bulguları.....	63
6.5.1 Tanımlayıcı istatistikler .....	63
6.5.2 Normallik analizleri .....	65
6.5.3 Demografik özelliklere ilişkin bulgular.....	66
6.5.4 Hipotezlere ilişkin bulgular .....	69
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>ATAG</b>	Air Transport Action Group
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CRM</b>	Crew Resource Management
<b>DGR</b>	Dangerous Goods Regulations
<b>IATA</b>	International Air Transport Association
<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organisation
<b>IOSA</b>	IATA Operational Safety Audit
<b>ISAGO</b>	IATA Safety Audit For Ground Operations
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>NASA</b>	National Aeronautics and Space Administration
<b>PY</b>	Personel Yönetimi
<b>SMS</b>	Safety Management System
<b>SHRM</b>	Sustainable Human Resources Management
<b>SSP</b>	State Safety Program
<b>UAB</b>	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı
<b>UDHB</b>	Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
<b>WACOSS</b>	Western Australian Council of Social Service

## ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No.
Çizelge 3.1: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlar .....	20
Çizelge 4.1: İş Tatmini Tanımları .....	33
Çizelge 6.1: İş Tatmini Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Sonuçları .....	58
Çizelge 6.2: İş Tatmini Ölçeği Toplam Varyans ve Cronbach Alpha Sonuçları .....	58
Çizelge 6.3: İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	59
Çizelge 6.4: İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi .....	60
Çizelge 6.5: SİKY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Sonuçları .....	60
Çizelge 6.6: SİKY Ölçeği Toplam Varyans ve Cronbach Alpha Sonuçları .....	61
Çizelge 6.7: SİKY Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	61
Çizelge 6.8: SİKY Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi .....	62
Çizelge 6.9 İş Tatmini Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	63
Çizelge 6.10: SİKY Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri.....	64
Çizelge 6.11: Alt Boyutlar İçin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....	65
Çizelge 6.12: Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı .....	66
Çizelge 6.13: Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyet Grubuna Göre Dağılımı .....	66
Çizelge 6.14: Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Düzeyi Grubuna Göre Dağılımı .....	67
Çizelge 6.15: Araştırmaya Katılan Kişilerin Meslek Grubuna Göre Dağılımı .....	67
Çizelge 6.16: Araştırmaya Katılan Kişilerin Medeni Hal Grubuna Göre Dağılımı...	68
Çizelge 6.17: Araştırmaya Katılan Kişilerin Havacılık Sektörü İş Tecrübesi Grubuna Göre Dağılımı.....	68
Çizelge 6.18: Araştırmaya Katılan Kişilerin Bulunduğu Pozisyondaki İş Tecrübesi Grubuna Göre Dağılımı.....	68
Çizelge 6.19: İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
Çizelge 6.20: İş Tatmini ANOVA Testi Sonuçları .....	70
Çizelge 6.21: Bireysel İş Tatmini Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları.....	70

Çizelge 6.22: Bireysel İş Tatmini ANOVA Testi Sonuçları.....	71
Çizelge 6.23: Örgütsel İş Tatmini Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları .....	71
Çizelge 6.24: Örgütsel İş Tatmini ANOVA Testi Sonuçları .....	72
Çizelge 6.25: Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
Çizelge 6.26: Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler ANOVA Testi Sonuçları.	73
Çizelge 6.27: Çalışanların Geliştirilmesi Regresyon Analizi Sonuçları .....	74
Çizelge 6.28: Çalışanların Geliştirilmesi ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Çizelge 6.29: Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
Çizelge 6.30: Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim ANOVA Testi Sonuçları	76
Çizelge 6.31: Sürdürülebilir İstihdam Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
Çizelge 6.32. Sürdürülebilir İstihdam ANOVA Testi Sonuçları .....	78
Çizelge 6.33: Sunulan Ekonomik İmkânlar Regresyon Analizi Sonuçları .....	78
Çizelge 6.34: Sunulan Ekonomik İmkânlar ANOVA Testi Sonuçları .....	79
Çizelge 6.35: Genel Hipotezlerle İlgili Sonuçlar .....	80

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 3.1: Sürdürülebilir İKY Boyutlar .....	30
Şekil 4.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	36
Şekil 4.2: İş Tatmini Faktörleri- Tatmin İlişkisi .....	37
Şekil 4.3: İş Karakteristikleri Kuramı .....	38
Şekil 4.4: İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	41
Şekil 5.1: Sivil Havacılık Faaliyetleri .....	49
Şekil 5.2: Ticari Hava Taşımacılığı ve Genel Havacılık Faaliyetleri Arasındaki Farklar .....	50
Şekil 6.1: Araştırma Modeli .....	55

# SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

## ÖZET

SİKY uygulamaları, çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal refahını gözetirken; adalet, kapsayıcılık, öğrenme odaklılık ve çevresel sorumluluğu da içeren bütüncül bir bakış açısı getirir. Bu yaklaşım, yalnızca işveren markasını güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, tatmin düzeylerini ve motivasyonlarını da önemli ölçüde artırır. Bu noktada sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin havacılık sektörüyle kesişimi, daha da kritik hale gelir. Nitelikli personelin kaybı yalnızca bireysel bir eksilme değil; o pozisyonun kazandırılması için yapılan eğitim yatırımlarının, kurumsal hafızanın ve deneyimin de kaybı anlamına gelir. Üstelik bu tür kayıplar, sektörde doğrudan operasyonel aksaklıklara, güvenlik zafiyetlerine ve maliyet artışına neden olabilir. Bu nedenle, insan kaynağı yönetiminin sürdürülebilirlik ilkeleriyle entegre edilmesi, havacılık sektöründe yalnızca bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda hazırlanan çalışmada, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY) uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kuramsal çerçevede, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; sadece çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel, sosyal ve psikolojik refahını gözetken, uzun vadeli insan gücü yönetim stratejilerini içeren bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, sürdürülebilir istihdam ve sunulan ekonomik imkânlar gibi alt boyutların iş tatmini düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma hem akademik literatüre katkı sağlamakta hem de havacılık sektöründeki sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi adına işletmelere rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının kurumsal bağlılık, verimlilik ve uzun vadeli personel istikrarı açısından taşıdığı stratejik öneme dikkat çekilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Havacılık Sektörü, Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları*

# **THE EFFECT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION: AN INVESTIGATION IN THE AVIATION SECTOR**

## **ABSTRACT**

SHRM practices adopt a holistic viewpoint that considers employees' physical, psychological, and social well-being, while also encompassing fairness, inclusivity, a learning orientation, and environmental responsibility. This approach not only strengthens the employer brand but also significantly enhances employees' organizational commitment, satisfaction levels, and motivation. At this juncture, the intersection of sustainable human resources management with the aviation sector becomes even more critical. The loss of qualified personnel is not merely an individual reduction; it also signifies the loss of training investments made to acquire that position, corporate memory, and experience. Moreover, such losses can directly lead to operational disruptions, safety vulnerabilities, and increased costs within the sector. For this reason, integrating human resource management with sustainability principles has become not merely an option but a necessity in the aviation sector. In this context, the present study examines the impact of sustainable human resources management (SHRM) practices on employee job satisfaction. Within the theoretical framework, sustainable human resources management has been approached as a holistic perspective that includes long-term human capital management strategies, considering not only environmental and economic sustainability but also the physical, social, and psychological well-being of employees. The research findings indicate that sustainable human resources management practices have a significant and positive effect on employee job satisfaction. Specifically, it has been determined that sub-dimensions such as working conditions and humane arrangements, employee development, social awareness and ecological orientation, sustainable employment, and provided economic opportunities influence job satisfaction levels. This study aims to contribute to both academic literature and to guide businesses in the aviation sector regarding the development of sustainable human resources policies. In this regard, attention has been drawn to the strategic importance of sustainable human resources practices in terms of organizational commitment, productivity, and long-term personnel stability.

**Keywords:** *Sustainability, Sustainable Human Resources Management, Job Satisfaction, Aviation Sector, Human Resources in Aviation*

## 1. GİRİŞ

Hızla değişen ve dönüşen iş dünyasında örgütler, sürekli yeni stratejiler geliştirmeye ve mevcut yaklaşımlarını gözden geçirmeye zorlanmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve artan rekabet koşulları, işletmelerin sürdürülebilirlik kavramını iş süreçlerinde odak noktası haline getirmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı günümüze kadar sadece çevresel etkilerin azaltılması veya ekonomik büyümenin sağlanmasıyla sınırlı kalmış ve literatür çalışmaları hep bu kavramlar üzerinden ilerlediği görülmektedir. Fakat son zamanlarda sürdürülebilirlik kavramını sosyal boyutları da kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu bütüncül bakış açısı içerisinde, sosyal boyut kavramı içerisinde yer alan insan kaynağının sürdürülebilirliği ve çalışanların refahı, uzun vadeli kurumsal başarı için stratejik bir öneme sahiptir.

Günümüz örgütlerinde insan kaynağı, bilgi toplumunun en değerli varlığı olarak konumlandırılmaktadır. Nitelikli işgücünün elde tutulması, iş tatminlerinin artırılması ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesi, rekabet avantajı sağlamanın temel yollarından birisi haline gelmiştir. Bu bağlamda, geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışının ötesine geçerek, çalışanların uzun vadeli refahını, gelişimini ve örgüte olan katkılarını gözeten "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKRY)" kavramı önem kazanmaktadır. SİKRY, yalnızca bugünün değil, geleceğin insan kaynakları ihtiyaçlarını da karşılamayı hedefleyen, etik, kapsayıcı, öğrenme odaklı ve çevresel sorumluluğu bünyesinde barındıran stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, sürdürülebilir istihdam ve sunulan ekonomik imkanlar gibi boyutları içermektedir.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının başarısı, doğrudan çalışanların örgüte olan bağlılıkları, motivasyonları ve en önemlisi iş tatminleri ile yakından ilişkilidir. İş tatmini, çalışanların işlerine ve işlerinin farklı yönlerine dair hissettikleri olumlu duyguları ifade eden tutumsal bir değişkendir. Çalışanların işte geçirdiği sürenin büyük bir kısmını oluşturduğu göz önüne alındığında, iş tatmini

sadece bireysel refahı değil, aynı zamanda örgütsel performansı, verimliliği ve işten ayrılma niyetini de etkileyen kritik bir faktördür. Yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve terfi olanakları, işin niteliği ve arkadaşlık ilişkileri gibi örgütsel faktörler ile tecrübe, zeka, yetenek, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kişilik gibi bireysel faktörler iş tatminini etkileyen başlıca unsurlardır.

Havacılık sektörü, yüksek güvenlik standartları, teknik uzmanlık gerekliliği ve yoğun regülasyonlar altında faaliyet gösteren, işgücünün niteliği ve sürekliliği açısından son derece kritik bir yapıya sahip bir sektördür. Bu sektörde insan kaynağının bilgi, beceri ve deneyim birikimi, sadece operasyonel verimlilik için değil, aynı zamanda sektörel istikrar ve güvenlik için de belirleyici bir unsurdur. Nitelikli işgücünün kaybı, havacılık sektörü açısından ciddi zaman ve maliyet kayıpları yaratmaktadır; çünkü bu, sadece bireysel bir eksilme değil, aynı zamanda yapılan eğitim yatırımlarının, kurumsal hafızanın ve deneyimin de kaybı anlamına gelmektedir. Üstelik, bu tür kayıplar sektörde doğrudan operasyonel aksaklıklara, güvenlik zafiyetlerine ve maliyet artışına yol açabilir. Bu nedenle, havacılık sektöründe çalışanların elde tutulması ve iş tatminlerinin korunması, işletmeler için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu zorunluluk, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik ilkeleriyle entegre edilmesini, havacılık sektörü için bir tercih olmaktan çıkarıp bir "zorunluluk" haline getirmektedir. Sektördeki hızlı büyüme, karmaşıklık ve rekabet, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış, işe alım, seçim, yerleştirme, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi süreçlerin havacılık açısından kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, sürdürülebilir İKY uygulamalarının havacılık sektöründeki çalışanların iş tatmini üzerindeki spesifik etkileri konusunda literatürde yeterli sayıda ampirik çalışmanın bulunmaması, bu alanda bir bilgi boşluğu yaratmaktadır. Bu boşluk, mevcut çalışmanın temel problem durumunu oluşturmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sürdürülebilirlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ve alt boyutlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramına, tarihsel gelişimine, sürdürülebilir insan kaynaklarına evrilmesine, kavram tanımına, sürdürülebilirliğin

insan kaynakları yönetimine etkisine ve boyutları gibi kavramlara ayrıntılı Şekilde yer verilmiştir.

nc bölümde iş tatmini kavramı ve tarihsel gelişimi, iş tatminini etkileyen faktörlerin açıklamalarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırma kapsamı olan havacılık sektörünün tarihsel gelişimine, kapsamına, havacılığın ve havacılıkta insan kaynağının önemine yer verilmiştir.

Beşinci bölümde havacılık sektöründe uygulanan sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik yapılan saha araŐtırması ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma konusu, modeli ve önemi belirtilmiştir. Daha sonra anketlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Son bölümde elde edilen bulgular gözden geirilmif ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

## 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik kavramı, dilimizde köklü bir yer edinmiş ve önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir (Çamlıca ve Akar, 2014). Latince kökeni “sustinere” kavramına dayanan sürdürülebilirlik kelimesi; korumak, sağlamak, destek olmak, devamlı olmak, var olmak gibi birçok anlamda kullanılmasıyla da karşımıza çıkmaktadır (Onion ve Charles, 1964). Cambridge Dictionary of the Environment isimli sözlüğe bakıldığında sürdürülebilirliğin kelime anlamı olarak “doğal kaynakların gelecekte de kullanılabilmesi adına çevreye zarar vermeyen yöntemlerin kullanılması ve çevreye hiç zarar vermeyen veya çok az zarar veren yani uzun süre devam edebilen” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. (Arcagök, 2021).

Sürdürülebilirlik kavramı 1713 yılında ilk kez Alman bilim insanı ve ormancı Hans Carl Von Carlowitz’in Sylvicultura Oeconomica isimli kitabında kullanılmıştır (Heinberg ve Lerch, 2010). Çevre yapısının tahribatıyla doğallıktan uzaklaşmaya başlanması, su ve toprak kaynaklarının verimli kullanılması gibi konular araştırmacıların dikkatini çekmiş ve çözüm aramaya başlamışlardır (Kuhlman ve Farrington, 2010). Dünya nüfusunun artması ve bununla beraber tüketiminde artması sebebiyle teknolojiye bağlı gelişmelerle birlikte çevre kirliliği ve doğal kaynakların tüketilmesi kaçınılmaz bir son haline gelmeye başlamıştır (Duran, 2018).

Canlıların etkileşimi doğumuyla başlayan ve öldükten sonra da devam eden bir süreçtir. Bilindiği üzere insanların yerleşik düzene geçmeden önceki geçim kaynağı toplayıcılık ve avcılık üzerine dayalı bir sistem olarak işlemekteydi. Toplumlar doğadan korkuyor ve onunla uyum içinde yaşamaya çalışmaktaydı (Ergün ve Çobanoğlu, 2017). Doğa şüphesiz ki sadece insanlar için değil yaşayan tüm canlıların ihtiyaçlarını ve onların devamlılığını sağlama hususunda vazgeçilmez bir konuma sahiptir. Bu yüzden doğanın korunması fikri aslında bilinenin aksine son yüzyılda ortaya çıkan bir süreç değil insanoğlunun varoluşundan bu yana çeşitli yöntemlerle karşımıza çıkmaktadır. Örneğin orta çağ Avrupa’sında belirli imtiyazlı kişilere tahsis edilmiş av rezervleri, korumaya alınmış orman ve park alanları bulunmakta olduğu ve bu bölgelerde tarımsal ve hayvansal faaliyetlerin yasaklanmış

olduğu görülmektedir ki buda o alanların el değmemiş bir şekilde günümüze kadar ulaştığını göstermektedir. Bu alanlar haricinde kalan yerlerde nüfus artışı ardından yaşanan barınma ihtiyacının getirdiği plansız büyüme, yüksek verimlilik elde edecek şekilde avcılık ve toprağın işlenmesi gibi sebeplerden kaynaklı birçok hayvanın neslinin tükendiği, bazı ormanlık alanlarında yok olduğu görülmektedir. Geçmişten günümüze verilen bu örneklerde de olduğu gibi insanoğlu kutsal olarak gördüğü ilk topraklarda ve bazı hayvanları koruma altına alarak ilk sürdürülebilirlik örneğini göstermişlerdir (Coolidge, 1965).

## 2.1 Sürdürülebilirliğin Tarihsel Gelişimi

Sanayileşme döneminde başlayan yoğun üretim, doğal kaynakların kontrolsüz ve sınırsız bir şekilde tüketilmesine yol açmıştır ve bu durum 1972'li yıllardan itibaren yöneticilerin dikkatini çekmeye başlamıştır. Artan çevre kaygıları, çevrenin korunmasına yönelik önlemler alınması gerektiği düşüncesini doğurmuştur. Bu sonucunda 1972 yılında Stockholm'de düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve İnsan Konferansı'nda, ekonomik büyümenin ve sanayileşmenin çevreye olumsuz etkileri ile doğal kaynak kullanımını konuları ele alınmıştır (Redclift, 2005).

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ekonomik büyümenin yavaşlamasına sebep olsa da tüketici hakları hususunda ilk yasal düzenlemeler bu dönemde yapılmaya başlanmıştır. 1977 yılında imzalanan Washington Mutabakatı ile uygulanmaya başlanan neo-iberal politikalar sonucu 1980'li yıllardan itibaren dünyada ekonomik canlılık ve büyümenin yeniden artış gösterdiği görülmektedir. Bu süreçte 1987 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan "Ortak Geleceğimiz" başlıklı Brutland Raporu ile 1992 yılında Rio konferansında alınan kararlar çevre ve sürdürülebilirlik konularında alınan en önemli adımlar şeklinde nitelendirilmektedir (Redclift, 2005).

Rio Konferansında çevreye duyarlı ve üretim temelli sürdürülebilir büyüme imkanları üzerine durulurken Brutland Raporunda yenilenemeyen kaynakların kullanımından kaynaklı sorunlar ve çevre kirliliği konuları üzerinde değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Bu konferanslarda alınan kararların hükümet, devlet, sivil toplum kuruluşları gibi kurumların üzerinde etkisi olduğu kadar işletmeler üzerinde de olumlu etki yarattığı görülmektedir. (Redclift, 2005). Aynı zamanda Brutland Raporu sürdürülebilirlik kavramını "gelecek nesillerin kaynaklarını tüketmeden,

mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılanması” şeklinde tanımlamış ve bu şekilde tanımlaması kurumsal sürdürülebilirlik kavramının popülerliğinin artmasına neden olmuştur.

1990’lı yıllara gelindiğinde birçok işletme çevre yönetimi ile maliyet tasarrufu sağlamaya başlamış ayrıca çevre hususunda rekabet avantajı ve verimlilik araştırmaları yapmaya başlamış, kirlilik ve kaynak tüketimini minimize eden “kazan-kazan” olarak anılan faaliyetler uygulamaya başlamıştır. (Young ve Tilley, 2006).

## **2.2 Sürdürülebilirliğin Alt Boyutları**

İşletmeler dünyada nüfusun artmasından ve teknolojinin gelişiminden kaynaklı sahip oldukları kaynakların kıtlığından ve ulaşılabilirliğinin zorlaşması açısından daha dikkatli davranmak durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda işletmeler arasında yoğun rekabet durumları ortaya çıkmaya başlamıştır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler ellerinde bulunan kaynaklara odaklanmaya başlamış ve insan kaynağının en önemli kaynaklardan birisi olduğuna ikna olmuşlardır. İnsan kaynağına yeterli önemi gösteremeyen şirketler içinde bulunduğu sektörün içinden kolaylıkla elenme tehlikesi ile karşı karşıya kalmışlardır. (Acar, 2021)

Sürdürülebilir işletme kavramında ortaya çıkan değişimler sonucunda işletmelerin yönetim anlayışlarında da değerler, ürünler, üretim sistemleri, amaçlar, örgüt yapısı, işletme fonksiyonları ve çevre ile ilişkiler açısından değişimler görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler geleneksel yönetim anlayışında hedeflerini karlılık olarak belirlerken yeni yönetim anlayışında paydaş refahı ve yaşam kalitesi olarak belirlemektedir. Aynı zamanda geleneksel yönetim anlayışında işletme değerleri bilgi, rasyonellik, kendine yeterlilik olarak ortaya çıkarken yeni yönetim anlayışında iletişim, anlayış ve sezgi olarak ortaya çıkmaktadır. (Tüyen, 2019)

Bir işletmenin sürdürülebilirliğini tam olarak sağlaması, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda politika geliştirip hedeflerini üç yönlü olarak gerçekleştirmesiyle mümkündür. Bu nedenle sürdürülebilirlik kavramı, bir denge durumu olarak nitelendirilebilir. Sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal kaynakların tüketimini ve yeniden üretimini mantıklı bir dengeye oturtma düşüncesiyle de açıklanabilir. Bu perspektif, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal risk ve

fırsatları dikkate alarak kısa ve uzun vadede kârlılık sağlmasına yardımcı olur (Esen, 2018).

Sürdürülebilirlik sistemi çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç temel konu üzerinde hedefleri bulunmaktadır. Çevresel açıdan kullanılan kaynaklarda bilinç düzeyinin yükseltilmesi, ekonomik açıdan mal ve hizmetlerin üretiminin devamlılığının sağlanması ve tarım ve hayvancılık sektöründe rekabet avantajı sağlayacak yenilikler oluşturulması, sosyal açıdan ise özellikle eğitim ve sağlık gibi temel konularda adalet sağlamak ve eşitsizliklerin önüne geçmek gibi hedefleri barındırmaktadır. (Gedik, 2020).

Elkington (1997) ise iş dünyası için gerekli olan sürdürülebilirlik kavramının 3 temel unsurunu vurgulayarak, işletmelerin performansının çevresel, ekonomik ve sosyal performans olarak ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Bu doğrultuda yapılan diğer çalışmalarda da ekonomik refahın sağlanması, sosyal eşitliğin sağlanması ve çevre ile bütünleşme ilkelerinden herhangi birine uyulmadığı takdirde sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından sağlanamayacağını belirtmektedir. (Dyllick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005; Wagner, 2013; Akhtar ve diğ., 2014; Ehnert, Harry, ve Zink, 2014; Purvis, Mao ve Robinson, 2019). PricewaterhouseCoopers6 (PwC, 2011) raporu da bu teoriyi destekler şekilde işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için ekonomik, çevresel ve sosyal değişkenlerin firmaların tüm temel stratejilerine ve operasyonel süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gerektiğini vurguladığı görülmektedir. (Göç, 2021)

Sürdürülebilirlik kavramına ilişkin bu üç alt boyutunu detaylandırmak gerekirse; ekonomik boyut şirketlerin sadece kendisi için değil aynı zamanda tüm paydaşlarının faydasını göz önünde bulundurarak finansal performansın optimize edilerek ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmasını (Sheth vd., 2011), çevresel boyut doğal kaynakların doğru kullanıp kullanılmadığını (Goodland, 1995) ve sosyal boyut ise toplumsal sorunlara karşı hassas davranarak bu sorunların çözümlerinde katkıda bulunmayı (Wood, 1991) ifade etmektedir.

Aslında bu çok boyutlu yapı kurulmadan önce sürdürülebilirlik daha fazla çevresel boyut ile özdeşleştirilmekteydi. Günümüzde bile hala birçok sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmaların odağının çevre alt boyutu olduğu

görülmektedir. (Martínez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Sheth vd., 2011; Taşçıoğlu vd., 2019). Bu üç alt boyut yaklaşımının kurucusu olan John Elkington (2004) bu kavrama çevresel boyutun yanında ekonomik ve sosyal boyutların dahil edilmesini “o zamana kadar çevresel sorunlar üzerine odaklanagelmiş sürdürülebilirlik gündeminin kaçınılmaz genişlemesi” olarak tanımlamaktadır. (Ünal, 2022)

### 2.2.1 Çevresel sürdürülebilirlik

Günümüzde işletmeler, iş dünyasında giderek artan endüstriyel üretimin ekolojik uyumunu daha da ekonomik hale getirebilmek adına çevresel stratejiler aramaya başlamışlardır. Bu amaca ulaşmanın yolu çevresel performansı artırmaya yönelik çevre yönetim sistemlerinin tanınmasıdır.

Endüstrileşmenin giderek yaygınlaşması ciddi çevresel sorunları da beraberinde getirmiş ve tüm bu olumsuz ekolojik gelişmeler neticesinde işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarının hızlanmasına neden olmuştur (Shrivastava, 1995; Starik ve Rands, 1995; Elkington, 1997). (Tuna, 2014) Çevrenin bir dünya sorunu olarak benimsenmesi, sürdürülebilirliğin ortak siyasi bir amaç haline gelmesine ve çözüm için çeşitli adımlar atılmasına neden olmuştur. Çevresel olarak sürdürülebilir işletme, yenilenemeyen kaynakları kısıtlı kullanan, doğal denge ve ekosistemi koruyan, kaynak ve yenilenebilir kaynak kullanımında aşırılıktan kaçınan işletmeyi ifade etmektedir (Tüyen, 2019).

Ekonomik ve sosyal boyutlarla birlikte çevresel boyutlarda kalitenin artırılması da sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Sürdürülebilirlik açısından çevresel boyut, yenilemeyen kaynakların tüketiminde dikkatli olunması ve yenilenebilir kaynakların ön planda tutulması ve yatırımlar kanalı ile yerine konulmaya çalışılmasıdır. (Özçağ ve Hotunluoğlu, 2015). İşletmelerin, çevrenin gelecek nesilleri göz önünde bulundurarak hareket etmesi ve çevreye zarar vermeden faaliyetlerde bulunması çevresel sürdürülebilirliği bir başka açıdan ifade etmektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016).

Brundtland Raporu ikinci bölümde çevresel sürdürülebilirlik kavramını alt başlıklar halinde incelemiştir (Brundtland Report, 1987):

- Nüfus ve İnsan Kaynakları: Dünyanın birçok yerinde nüfus artışının hızlı olduğu ve bu nüfus artışını karşılayacak aile planlamasında ekonomik, sosyal,

kültürel motivasyonun sağlanması için sağlık, konut, eğitim, gıda güvenliği ve enerji ihtiyacının karşılanması.

- Gıda Güvenliği: Tarım politikalarını korumaya teşvik edilmeli ve ormanlara sahip çıkılarak üreticiye ekonomik destek ve teknolojik imkanlar sağlanmalıdır.

- Ekosistem ve Türler: Ekonomik ve kaynak sorunlarıyla karşılaşıldığında ilk öncelik tehdit altındaki ekosistem ve kaybolan türler olmalıdır. Orman kaynaklarının uzun vadeli kullanımını teşvik etmek hem ormansızlaşmayı azaltacak hem de ek gelir sağlayacaktır. Bu, orman gelir sistemleri ve izin şartlarında yapılacak reformlarla mümkün olabilir.

- Enerji: Sürdürülebilir kalkınma için çok önemli olan şeylerden biri de sürdürülebilirlik ve güvenli enerji seçimidir. 2025'e kadar gelişmekte olan ülkelerin enerji tüketiminde yaşanacak beş katlık artış, fosil yakıtlarla karşılandığında ekosistemi geri dönülemez şekilde zorlayacaktır. Bu durum, küresel ısınma ve çevrenin asitleşmesi gibi sonuçları beraberinde getirecektir. Ayrıca, nükleer enerjinin kalıcı çözümler sunmadığı da genel olarak kabul edilmektedir.

- Endüstri: Gelişen teknolojiler daha fazla verimlilik sağlarken daha az riske ve daha az çevre kirliliğine sebep olmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma için sanayiler sermaye tarafından desteklenmelidir.

- Kentsel Mücadele: Şehirleşme sürecinde hükümetler rehberlik rolü üstlenmelidir. Büyük şehirleri kontrol altında tutarken, küçük kasaba ve iller inşa ederek bu yerleşim yerlerini kırsal bölgelerle bütünleştirmelidir. Şehirlerin sürdürülebilir gelişimi için, şehirleri asıl kuran düşük gelirli çoğunlukla yakın ilişkiler kurularak enerji ve kaynaklar buna göre planlanmalıdır.

### 3.2.2 Ekonomik sürdürülebilirlik

İşletmeler, paydaşlarının mal ve hizmet taleplerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren organizasyonlardır. Bu temel tanıma göre, işletmelerin en önemli hedeflerinden biri ekonomik gereksinimleri karşılamak için üretim yapmaktır.

Böylece, işletmelerin sürdürülebilirlik kavramı demek aslında ekonomik açıdan mal ve hizmet üretiminin de devamlılığı anlamına gelmektedir. Ancak zaman içerisinde sürdürülebilir işletme kavramında değişiklikler meydana gelmiş ve

çevresel ve sosyal boyutlarında ilave edilmesi gerekli hale gelmiştir. Tüm bunlar neticesinde ekonomik açıdan sürdürülebilir işletme olmak demek mal ve hizmet üretimi temelli bir amaca sahip işletme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tüyen, 2019).

Ekonomik sürdürülebilirlik; maddi olmayan kaynakların yönetimi, finansal performans, sosyal konular ve çevresel konuların yönetimi ve ekonomik sürdürülebilirliğin genel ekonomi üzerindeki etkilerini düşünmeyi gerektirir (Doane ve MacGillivray, 2001). Dyllick ve Hockerts'e (2002) göre, ekonomik sürdürülebilirliğe sahip bir işletme, ortaklarına ortalamanın üzerinde bir likiditeyi garanti ederken yeterli nakit akışı da sağlayabilmelidir. Buna göre yazarlar işletmelerin, ekonomik sürdürülebilirliği çeşitli ekonomik sermaye türlerini; maddi (makineler, araziler, stoklar) ve maddi olmayan (inovasyon, itibar, know-how, iş yapma biçimleri) ve finansal (öz sermaye, borçlanma) etkin bir şekilde yöneterek gerçekleştirebileceklerini belirtmiştir (Tuna, 2014).

Bir başka açıdan ekonomik sürdürülebilirlik çevresel yararlarla ekonomik maliyetler arasındaki denge durumu şeklinde ifade edilebilir. Bu denge durumunda işletmelerin ekonomik faaliyetlerine devam ederken, doğal kaynak tüketiminde dikkatli davranması, yenilenebilir kaynakları koruması, yenilenebilir kaynakları idareli şekilde kullanması veya yerlerine yenilenebilir kaynakların ikame edilmesi gibi durumları kapsamaktadır. Herman Daly, yenilenebilir enerji kaynak tüketiminin azaltılmasını ve yenilenebilir enerji kaynaklarını yerlerine yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılmasını önermektedir (Eş,2008). J.M. Hartwick'in aksine (Eş, 2008), doğal kaynak kullanımına sınırlama getirilmemesi gerektiğini belirten Michael Toman, bu kaynaklar için minimum standartlar oluşturulmasını önermiştir. Hartwick ise, doğal kaynakların ekonomik getiriye artıracak şekilde dönüştürülmesini desteklemiştir.

### **2.2.3 Sosyal sürdürülebilirlik**

Son dönemlerde ortaya çıkan sürdürülebilirliğin bir diğer odak noktası ise sosyal boyuttur. Ekonomik kalkınma ile birlikte çevreyi korumaya yönelik girişimler neticesinde o çevre içinde yaşayan toplumların gereksinimlerini karşılayabilmesi sosyal sürdürülebilirlik olarak ifade edilebilir (Tutulmaz, 2012).

Sosyal sürdürülebilirlik, sosyal ve beşeri sermayenin geliştirilebilmesini ön görmektedir. Beşeri sermaye, çalışanların ve paydaşların motivasyonunu,

yeteneklerini, işletmeye olan sadakatlerini ifade ederken; toplumsal sermaye ise toplumla ilgili eğitim sisteminin iyileştirilmesi, sağlık ve kamu hizmetleri, girişimciliğin desteklenmesi gibi konular ile ilgilenmektedir. Özetle söylenecek olursa sosyal sürdürülebilir işletme; beşeri sermayelerini artırırken aynı zamanda toplumsal sermayeye katkıda bulunan kuruluşlar şeklinde de tanımlanabilir (Tüm, 2014).

Sosyal sürdürülebilirlik boyutunun geliştirilmesinde işletme çalışanları, tedarikçiler, hissedarlar ve toplum hedef alınmaktadır. İşletmelerin misyon, vizyon, strateji ve uygulamaları, hedef aldıkları tüm birey ve grupları gözeterek şekillendirilmelidir. Sosyal boyuta yönelik bu strateji ve uygulamalar aşağıda listelenmiştir (Eş, 2008):

- Karar verme aşamasında ve bilgi alanında şeffaf olmak ve yıl sonlarında faaliyet raporlarını yayınlamak,
- İşletme çalışanlarına kariyer hedeflerine dair yol gösterici olmak,
- Hissedarlarla iletişim halinde olmak,
- Sağlık güvencesi sunmak,
- Terfi ve ücret konularında hassas davranarak ayırım yapmamak,
- Emniyetli ortamlar sağlamak,

Sosyal sürdürülebilirlik bunların yanı sıra işletmelerde çalışanların; çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi, sosyal hakları, müşteri ile olan ilişkilerini, işçi sağlığı ve güvenliğini ifade etmektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016).

Sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin yukarıda belirtilen stratejilere uymak bu stratejilerin uygulanması kurum ve kuruluşlara stratejik katkılar sağlayacak ve onları bu alanda başarılı kılarak sosyal sürdürülebilirliklerine katkıda bulunacaktır. Bu sebeple sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması demek eş zamanlı olarak ekonomik sürdürülebilirliğin desteklenmesi anlamını da taşımaktadır (Eş, 2008).

Günümüzde artan globalleşme ve özelleşme gibi trendler, işletmelerin topluma karşı ve paydaşlarına karşı daha fazla özen göstermelerine neden olmuş ve bu durumda sosyal sürdürülebilirliğe olan ilgiyi artırmaya başlamıştır.

Kaynaklara erişim, eğitim ve gelir dağılımı gibi adaletin dağılımı; eğitim, konut, sağlık gibi ihtiyaçların tatminine yönelik tutumların bir birleşimi olan sosyal sürdürülebilirlik; iş ahlakı, dolandırıcılık, kurumsal hayırseverlik, iş sağlığı ve

güvenliği, toplum refahı, ayrımcılık, paydaş talepleri, iş ile ilgili sorunlar gibi pek çok konuyu kapsamaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Linnenluecke vd. (2009)'ne göre bir örgütte sosyal sürdürülebilirlik; çalışanın gelişimine özen gösterme ve toplumsal konuları proaktif bir şekilde ele alarak paydaşlar ile yürütme anlamına gelmektedir. WACOSS ise sosyal sürdürülebilirliği bugünkü ve gelecekteki nesillerin yeterliliklerini desteklemek; yaşanabilir, sağlıklı toplumlar için resmi ve resmi olmayan süreçlerin, yapıların, sistemlerin ve ilişkilerin oluşturulması şeklinde tanımlamıştır. WACOSS ayrıca, sosyal sürdürülebilirliğin temelinde çeşitlilik, eşitlik, demokrasi, karşılıklı bağlılık ve yüksek bir yaşam kalitesi gibi ilkelerin bulunduğunu vurgulamıştır (Tuna, 2014).

Sürdürülebilirliğin en önemli boyutlar arasında yer alan sosyal sürdürülebilirlik, içinde bulunulan sosyal sistemler üzerinde yaratılan etkiye odaklanır. Tüm paydaş gruplarının iç ve dış beklentileri ve sivil toplum kuruluşları işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik kavramında dikkatle değerlendirilmektedir (Akça, 2023). Bu beklentilerden bazıları eğitim, sosyal adalet, işyeri güvenliği, işçi hakları, fırsat eşitliği, insan hakları gibi konuları içermektedir (Jamali, 2006).

Bir işletmenin ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik performansları, sosyal sürdürülebilirlik performansından da etkilenmektedir. İşletmelerde çalışanlar sosyal sürdürülebilirlik açısından değerlendirilirse; çalışanların motive olması performansının tamamını yansıtarak verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Akça, 2023).

### **3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

#### **3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Bu bölümde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramına geçmeden, insan kaynakları yönetimi kavramı ve tarihsel gelişimi ele alınacaktır.

##### **3.1.1 İnsan kaynakları yönetimi kavramı**

Son zamanlarda yaşanan teknolojik gelişmelerin artması ve küreselleşmenin olması rekabet ortamında yaşanan zorlukları da beraberinde getirmiştir. Örgütlerin rekabet ortamından başarılı şekilde sıyrılabilmesi için ihtiyacı olan unsurları iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bu zamana kadar daha yüzeysel süreçlerle idare edilen insan kaynağı yönetimi ihtiyacı bu dönemde anlaşılmış ve modern yönetim anlayışları şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tekin, 2022)

İnsan kaynağı terimi, bir örgütte görev yapan tüm çalışanları, en alt seviyedeki işçiden en üst kademedeki yöneticiye kadar içine alır. Bu tanım, bireylerin eğitimleri veya sahip oldukları yetkinlikler dikkate alınmaksızın geçerlidir. İnsan kaynağı kavramı, henüz işletmeye katılmamış ancak gelecekte çalışma potansiyeli olan kişileri de içerir. İnsan kaynakları yönetimi, bu geniş kapsamdaki tüm yönetici ve çalışanların mutlu ve psikolojik olarak iyi olduğu bir çalışma ortamını amaçlar (Bayraç, 2008).

Birey ile örgüt arasındaki sağlıklı ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi, insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biridir (Büyükuslu, 1998). Bir örgütte insan faktörünün etkili kullanımı, insan kaynakları yönetimi sayesinde mümkündür. Bu yönetim yaklaşımı, insanı merkeze alarak çalışan ilişkilerini bütüncül bir şekilde ele alır ve bireylerin örgüt kültürüne uygun davranışlar benimsemesini sağlayarak önemli görevlerin yerine getirilmesine olanak tanır (Fındıkçı, 2000). Aslında bu yeni yönetim anlayışına olan yönelim; bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde ilerlemesi, örgütler arası rekabetlerin artması ve insan kaynağına bakış açısının değişmesinden kaynaklanmıştır. Günümüzde bilginin önemi arttıkça, işletmeler de bilgi toplumunda

yerlerini sağlamlaştırmak için insan kaynağına olan ihtiyaçlarını anlamışlardır. Bu nedenle eski anlayışların etkisi azalmaya başlamıştır (Tekin, 2022).

İnsan kaynakları yönetimi, ölçek fark etmeksizin tüm örgütler tarafından benimsenen bir yaklaşım olmuştur. Bu yönetim biçimi, son yıllarda işletmeler için giderek daha popüler hale gelmektedir. İnsan kaynağının, sadece ücreti veya demografik özellikleriyle değil, her süreçte sağladığı faydayla değerlendirildiği bu yeni anlayış, örgütleri insan kaynakları yönetimini daha sağlıklı yürütmek amacıyla özel departmanlar kurmaya yöneltmiştir (Tekin, 2022).

Etkin çalışanları bir örgüte kazandırmak, insan kaynakları yönetiminin temel bir hedefidir. Çünkü bu yaklaşım, insanı merkeze alarak insan kaynağının stratejik değerinin farkında olan bir anlayışa dayanır (Kaplan, 2008). Aksi halde yetkin olmayan kişinin örgüte alınması işletmeye mali açıdan yük olmanın yanında amacına ulaşılamayan bir istihdam yapılması anlamına gelmektedir. İşten çıkarma süreçlerinin sık yaşanması, iş gücü devir hızını yükselterek maliyetlerin artmasına neden olur. Ayrıca, iyi yönetilmeyen insan kaynakları, örgütün sektördeki itibarını zedeleyebilir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, bu tür sorunların ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir (Benligiray, 2013).

İnsan kaynakları yönetiminin, eski personel yönetimi anlayışının bir uzantısı mı olduğu, yoksa başlı başına yeni bir yönetim biçimi mi olduğu konusunda literatürde fikir ayrılıkları mevcuttur (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin temelinde insan faktörü yer alır. Bu yaklaşım, insan kaynağının bir işletmenin en önemli varlığı olduğu görüşüne dayanır ve örgütün bu kaynağa yönelik bakış açısını değiştirir (Benli ve şahin, 2004). Bu kaynak yasal kurallar dahilinde verim sağlayacak, üretim yapmaya teşvik edecek ve iş tatminini gerçekleştirecek tüm mekanizmaların yönetilmesidir (Selamoğlu, 1998).

Klasik yaklaşımlardan farklı olarak insan kaynakları yönetimi, insana anlam yükleyerek tüm süreçlerin kesintisiz işlemesini ve personelin verimli çalışmasını hedefler. İnsan kaynağı, sürekli olarak geliştirilen ve iyileştirilen bir varlık olarak görülür. Bu nedenle örgütler, bu yönetim anlayışıyla birlikte diğer kaynaklara yaptıkları gibi insan kaynağına da yatırım yapmaya başlarlar. Örgütün kârlılığını artırmak amacıyla, insan kaynağının ve örgütün beklentilerini karşılıklı olarak en üst seviyede karşılamak hedeflenir. Örgüt en alt kademedeki vasıfsız personelden en üst

kademedeki vasıflı personele kadar herkesin mutlu olmasını ve bunun sonucunda örgüt başarısı da beraberinde getirmeyi amaçlar (Tekin, 2022).

Müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve onların örgüte bağlılığını artırmak, örgüt kârlılığının devamlılığı açısından önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına uygun faaliyet göstermesi, tüm paydaşların memnuniyetini sağlayarak bu hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunur (Barney ve Wright, 1998).

İnsan, taklit edilmesi zor, benzersiz ve nadir bir kaynaktır. Her insan kaynağı kendine özgü yeteneklere sahip olduğundan diğerlerinden ayrılır. Bu nedenle, böylesine değerli bir kaynağı etkin bir şekilde yöneten örgütler, rakiplerine karşı üstünlük sağlar. Bu durum, insan kaynaklarının en verimli şekilde yönetilmesi için örgütlerin iyi organize olmasını gerektirir (Okumus, 2008). İnsan kaynağının örgüt içerisinde mutlu olması ve motive edilmesi verimliliği artıracığından örgüt içerisindeki hedeflere ulaşmasını kolaylaşacağı öngörülür. Personelin işe alımından ayrılışına kadar süren eğitim, performans ve ücret yönetimi gibi pek çok süreci içeren insan kaynakları yönetimi, çalışanların aynı kültürü benimseyerek ortak hedeflere yönelmesini sağlamaktadır (Nemli Çalışkan, 2010).

### **3.1.2 İnsan kaynakları tarihsel gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi farklı yaklaşımlara ve bakış açılara göre tarihsel olarak isimlendirilmiştir. Örneğin yönetim bilimi açısından değerlendirenler insan kaynakları yönetiminin insanın ilk dönemlerine kadar taşınmışlardır (Kaufman; 2014; Deadrick ve Stone; 2014). İnsanın olduğu her yerde; aile yaşamından toplu halde yaşama kadar insanın seçme, ödüllendirme veya ceza verme gibi bir takım insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür. İlk çağlarda takım çalışması ile gerçekleştirilen yiyecek toplama, barınma ihtiyacını giderme, kendini savunma gibi faaliyetler çıraklık yönetimi aracılığı ile gelişim, atadan devralınan meslekler örnek olarak gösterilebilir (Bass, 1994). İnsan kaynakları yönetimini stratejik bir bakış açısıyla ele alanlar, bu yaklaşımın 1970'lerde ortaya çıktığını kabul ederken, kurumsal bir birim olarak kuruluşunu 1910'lu yıllara dayandıranlar da bulunmaktadır (Kaufman, 2014)

İkinci dünya savaşından sonra endüstri ilişkilerinin giderek arttığı insan kaynakları yönetimi alanında 1970'li yıllardan sonra daha iş odaklı yaklaşım

benimsenmiştir (Malik, 2009). Gelişim süreci boyunca insan kaynakları yönetimi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, hukuk, örgüt teorileri ve endüstri ilişkileri gibi çeşitli disiplinlerden beslenmiştir (Mahoney ve Deckop, 1986).

İnsan kaynağının yönetim tarihine dair pek çok örnek bulunsada, bilimsel açıdan profesyonel bir meslek olarak insan kaynakları yönetimi, genellikle Endüstri Devrimi ile başlamaktadır. Bu alandaki çalışmaların referans kaynağı olarak ise sıklıkla Kuzey Amerika'da yapılan araştırmalar gösterilmektedir (Kaufmann, 2001).

Sanayi devrimi sonrasında küçük çaptaki örgütlerin birleşerek büyük örgütlere dönüştüğü görülmektedir (Kalemci Tüzün, 2012). Personel yönetimi, 1940'larda ortaya çıkmış ve bir dönem için yeterli bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Bu yönetim anlayışı, klasik modellerden daha modern bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetiminin öncüsü olmuştur. Personel yönetimin uzun dönemler boyunca ihtiyacı karşılayarak yeterli olduğu görülmüştür (Tekin, 2022). İnsan faktörünün maddi bir varlık olarak ele alındığı personel yönetimi, örgüt ile personel arasındaki ilişki ve etkileşimin bir mekanizmasıdır (Barutçugil, 2004). İnsanın geliştirilebilir ve eğitilebilir bir kaynak olduğu düşüncesi, bu dönemin sonunu getirmiştir. Zira değişen koşullara uyum sağlamak isteyen örgütler, insan kaynağına olan ihtiyaçlarının farkına varmışlardır (Tekin, 2022).

1960'lı yıllara kadar personel yönetimi çerçevesinde; personellerin sadece özlük ve sağlık işlerine odaklanan personel yönetim departmanı tatil ve izinler, bürokratik işlerin takibi gibi basit görevleri yürütüyordu. 1980'li yıllara gelindiğinde ise personel yönetimi kavramının yerine geçen insan kaynakları yönetimi kavramı araştırmalara ve akademik çalışmalara konu olmuştur. En son yapılan çalışmalarda bu iki kavramın birbirlerinden çok farklı olduğu özellikle vurgulandığı görülmektedir. Yıllarca süren ve bu süreçte insanın gelişmeye müsait bir yapı olduğunun anlaşılması, verimliliği artırma adına değerlendirilmesi gereken temel öğelerden biri haline gelmiştir.

### **3.1.3 İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri**

Uygulamaya yönelik ve doğru ve tutarlı politikalar oluşturabilmek için, insan kaynakları yönetim alanında örgütler tarafından kabul görmüş bazı temel ilkeler vardır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yönetim ilkeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilkelerin ortaya çıkışı yaşanmış örnekler ve sosyal deneyler

neticesinde olmuştur. Yaşanmış tecrübeler ve sosyal deneyimler toplumdaki topluma ve gerçekleştirilen dönem şartları nedeniyle insan kaynakları yönetim ilkeleri toplum yapısına göre değişkenlik göstermektedir (Uygun, 2015). Yönetim ilkelerinin bu noktadaki asıl hedefi insan kaynakları faktörlerinin bir bütünlük içerisinde ve istikrarlı şekilde sürdürülebilir olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi zaman içerisinde toplum yapısından kaynaklı değişebilir bir olgu olduğu için birden fazla ilke ortaya atılmıştır. Bu ilkeler; eşitlik, güvence, tarafsızlık, kariyer, yeterlilik, yansızlık ve tarafsızlık ve çalışan yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi olarak sıralanabilir (Yüksel, 2007).

### **3.1.3.1 Yeterlilik ilkesi**

Bu ilke örgüt için gerekli olan çalışan sisteminin etkin, verimli, yeterli ve uygun olmasını sağlayan bir dizi kural ve uygulamalar bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Kısacası işletme için en uygun ve verimli kişinin çalıştırılması demektir (Akyürek, 2019). Bu ilke kapsamında sadece yetkin kişilerin örgüte dahil olması değil aynı zamanda çalışmaya başladıktan sonraki uygulamaları da içermektedir (Yüksel, 2007).

### **3.1.3.2 Kariyer ilkesi**

Kariyer ilkesi; örgüt içerisinde istihdam edilecek bireyin mesleki anlamda doğru ilerlemesi, hiyerarşik kademelerinin ve kıdemlerinin artırılmasını ifade etmektedir. Bu sayede istihdamı sağlanan personel daha fazla sorumluluk üstlenerek güç, saygınlık ve kazanımlar noktasında kazanımlar elde edebilir. Kariyer ilkesinde personelin yaşı ve kıdemine bakılmaksızın gerekli iş tanımına uygun yetkinlikler neticesinde uygun donanımlı bireylerin yetişmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdeminden ziyade, kişilerin donanım, yetenek ve kendini geliştirdiği uzmanlık alanı önemlidir. Talep edilen yetenek, donanım ve uzmanlık alanına sahip bireyler istedikleri zaman işe girebilirler. İş karşılığında alınacak ücret, sorumluluk alanı ve zorluk düzeyine göre değişkenlik göstermektedir. (Çalışkanoğlu, 2024)

### **3.1.3.3 Eşitlik ilkesi**

Eşitlik ilkesi insanların din, inanç, ırk, dil, mezhep, düşünce, yaş ve cinsiyet gibi unsurlara bakılmaksızın ayrımcılık yapılmaması işe alım ve iş feshlerinde eşit ve tarafsız olmayı, işe alınan her personel içinde insan kaynakları yönetiminin

sağlamış olduğu tüm haklardan faydalanabilmesidir. Özellikle çalışanların işe alım sürecindeki yetenek, kişilik özellikleri, beceri ve bilgi birikimlerinin dikkate alınarak belirlenmesi, yapılan iş neticesinde adil ücret ödenmesi, kıdem yönetiminde eşitliğin sağlanarak uygulanmasıdır (Cooper vd., 1995). Ayrıca aynı işletmede çalışan kişilerin eşit işte eşit ücret altında eşit şartlarda çalıştırılması modern iş kanunlarında tanımlanmış ve hukuk kurallarına bağlanmış bir yükümlülüktür. Ülkemizde de anayasada 10. Madde ile iş akdinin uygulamasında, toplu iş sözleşmelerinde eşitlik ilkesi güvence altına alınmıştır. Fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve paylaşma eşitliği anayasamızda yer alan eşitlik ilkesinin en önemli kavramlarından biridir (Yüksel, 2007).

### **3.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bu bölümde sürdürülebilir insan kaynakları kavramının tarihsel gelişimi, sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimine etkisi, insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi, sürdürülebilir insan kaynaklarının boyutları gibi kavramlar ele alınacaktır.

#### **3.2.1 Sürdürülebilir insan kaynakları kavramı**

Sürdürülebilirlik kavramı bugünün kaynaklarını geleceği düşünerek kullanılması anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları açısından sürdürülebilirlik kavramı ele alındığında örgütlerin bünyelerinde çalıştırmak istedikleri personelin eğitimini destekleyerek daha iyi bir noktaya taşımak için hem örgüte hemde çevreye daha duyarlı bireyler yetiştirilmesini sağlamaktır (Mariappanadar, 2003). Stratejik insan kaynakları yönetiminde ekonomik çıkarlar öncelik taşırken, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temelinde beşeri sermaye bulunur. Bu nedenle, sürdürülebilir insan kaynakları kavramı, stratejik yaklaşımdan daha kapsamlı ve geniş bir bakış açısı sunmaktadır (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi Mariappanadar'a göre (2003) örgütlerin günümüz toplumunun ihtiyaçlarını, gelecekteki gereksinimleri tehlikeye atmadan karşıladığı bir insan kaynakları stratejisidir.

Thom ve Zaugg (2004), istihdamı artırmaya yönelik uzun vadeli kavramsal yatırımlar ve faaliyetler bütününe sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanmıştır. Bu yönetim anlayışı, işletmelerin ekonomik açıdan uygun personel seçmesini ve sosyal açıdan uyumlu olmasını gerektirir.

Wilkinson ve arkadaşlarına göre (2001) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; işgörenler için pozitif çıktılar ve kısa vadede kurumsal sürdürülebilirliğini sağlayarak uzun vadeli iş başarısı üzerine odaklanılmaktadır.

Stankeviciute ve Savaneviciene (2013), işletmelerin örgütsel başarısını ve insan kaynaklarının uzun süreli yeniden üretimini dengelemek amacıyla planlanan bir model olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, aynı zamanda insan kaynakları üzerindeki olumsuz etkileri kontrol etmeyi hedefleyen bir model olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlar ışığında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimini birleştiren yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Mazur, 2014). Bu tanım ile ilgili net bir fikir birliği yoktur. Bu nedenle literatürde bu kavramı “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilir Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği” gibi farklı terimlerle görmek mümkündür (Zhang vd., 2019).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine (SİKYY) ilişkin tanımlar, belirli bir zaman çizelgesi üzerinden incelenebilir. Bu tanımlamalar, ağırlıklı olarak çalışma sistemlerine odaklanmış ve ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. İlk tanımların ardından, insan kaynakları stratejilerinin dışsallıkları ve işletmelerdeki küçülme uygulamalarının etkileri, araştırmaların ana odak noktası haline gelmiştir. Yakın zamanda yapılan çalışmalar ise sürdürülebilirlik kavramını sosyal boyutlarıyla ele alarak ve İK'nin disiplinler arası yapısından faydalanarak daha kapsamlı tanımlar ortaya koymuştur. Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır: Bunlardan ilki, işletmenin örgütsel sürdürülebilirliğini destekleyen insan kaynakları uygulamalarıyken, ikincisi ise insan kaynakları uygulamalarının kendi sürdürülebilirliğidir (Macke ve Genari, 2018).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi tanımlamaları, bu alanda yapılan çalışmaların tarihsel gelişimine göre iki döneme ayrılmıştır. Bu dönemlere ilişkin tanımlar Çizelge 3.1’de yer almaktadır.

**Çizelge 3.1: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlar**

<b>Dönem</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
<b>Temellerin oluşturulduğu dönem</b>	1999	(Müller-Christ ve Remer, 1999)	Nitelikli insan kaynağının kuruluşa sürekli erişimini garanti altına alma amacı, insan kaynaklarının sürdürülebilir yönetiminin temel eylemlerini oluşturur.
	2000	(Gollan P. , 2000)	Kuruluşlar, uyguladıkları insan kaynakları politika ve pratikleri aracılığıyla kendi bünyelerinde yeni değerler ve zenginlikler üretme yeteneğine sahiptir. Bu süreç, sürekli öğrenme ile çalışanların bilgi birikimine yatırım yapmayı ve söz konusu bilginin çalışan katılımıyla hem hayata geçirilmesini hem de geliştirilmesini gerektirir.
	2001	(Zaugg, Blum, ve Thom, 2001)	Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, ancak bireysel sorumluluğu ve geleceğe odaklılığı esas aldığında uygulanabilir bir yaklaşımdır. Bu kavram, çalışanların işe alınmasından işten ayrılışına kadar olan süreçleri, sosyal açıdan sorumlu ve ekonomik olarak verimli olacak şekilde uzun vadeli hedeflerle tanımlar. Aynı zamanda istihdam edilebilirliği artırmak, uyumlu bir iş-yaşam dengesi kurmak ve bireysel sorumluluk bilincini geliştirmek, bu yönetimin temel bileşenleri arasındadır.
<b>Sosyal Tartışmaların ve İK Stratejileri Dışsallıklarının Vurgulandığı Dönem</b>	2003	(Mariappan adar S. , 2003)	Sürdürülebilir İK stratejisi, insan kaynaklarını, gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeksizin hem mevcut işletmenin hem de toplumun en uygun gereksinimlerini karşılayacak şekilde yönetmeyi amaçlar.
	2005	(Gollan P. J., 2005)	İşletmeler, katılımcı politika ve uygulamaları kesintisiz bir şekilde hayata geçirerek yeni değerler yaratma ve mevcut değeri yeniden üretme kapasitesine sahip olurlar.

**Çizelge 3.1: (Devamı) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlar**

Dönem	Yıl	Yazar	Tanım
<b>Sosyal Tartışmaların ve İK Stratejileri Dışsallıklarının Vurgulandığı Dönem</b>	2014	(Kramar, 2014)	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), finansal, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşmayı amaçlayan ve aynı anda İK temelini uzun vadede yeniden üreten, planlanmış strateji ve uygulamaları kapsayan bir modeldir. Bu yaklaşım, doğal çevre, bireyler ve Ehnert, 2009 olumsuz etkileri minimuma indirmeye odaklanır. Aynı zamanda, CEO'lar, yöneticiler, İK uzmanları ve çalışanların, karar vericiler arasında fikir birliğini yansıtan tutarlı ve çeşitli mesajlar sunmadaki kritik kolaylaştırıcı rollerini kabul eder.
	2016	(Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, ve Muller-Camen, 2016)	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşılmasını sağlamak için benimsenen strateji ve uygulamaları kapsar. Bu yaklaşım, uzun vadeli bir bakış açısıyla hem kurum içinde hem de dışında ortaya çıkan istenmeyen yan etkileri ve olumsuzlukları geri bildirim yoluyla kontrol altında tutmayı amaçlar.

**Kaynak:** (Acar, 2021)

Çizelge 3.1'deki tanımlar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramının temelini oluşturan ilk yaklaşımların, odağına "insanı" aldığını göstermektedir. Bu yaklaşımlar, insan kaynağının eğitimi, gelişimi ve uzun vadeli hedefleri gibi çıkarımlar aracılığıyla sürdürülebilirlik kavramını insan kaynakları sürdürülebilirliğiyle ilişkilendirmiştir (Acar, 2021).

İkinci dönem yapılan tanımlamalar incelendiğinde ise uygulanan insan kaynakları stratejilerinin yan etkileri ve dışsallığı dikkat çekmektedir. Dışsallık kavramı verimsizlik ve karşıya bağımlılık şeklinde de ifade edilebilir. Daha çok insan kaynakları yönetiminde kullanılan bu kavram yönetim alanında da sık kullanılan bir kavramdır. Bu tanımlar sayesinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin dışsallıklarına netlik kazandırılmıştır (Acar, 2021). Örgütlerin tasarruf ve küçülme uygulamalarının sosyal maliyetlerinin kimler arasında paylaşıldığı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin dışsallık bakış açısının temel konusunu oluşturmaktadır (Mariappanadar, 2003).

### 3.2.2 Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi

Tarihsel süreçte insan kaynakları yönetimi, personel birimlerinin kurulmasıyla başlayıp personel yönetimi ve stratejik İK yönetimi gibi aşamalardan geçerek gelişmiştir. Bu evrimin bir sonucu olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütsel sürdürülebilirlik için bir temel olarak görülen ve son on yılda ortaya çıkan yeni bir paradigma haline gelmiştir (Özutku, Çetinkaya ve Ağca, 2015).

Sürdürülebilirliğe olan ilginin artmasının temel nedenleri arasında, örgütlerin karşılaştığı çevresel sorunlar ve sosyal eşitsizlikler yer almaktadır. Ayrıca, küreselleşme sürecinde örgütlerin uluslararası yapılara dönüşmesiyle ortaya çıkan zorluklar da bu ilginin artmasında etkili olmuştur (Esen, 2018). Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin kabiliyetlerini nasıl geliştireceği ve işletmenin değişim yönetimine yönelik katkılar olarak tanımlanabilirken, bir işletmenin sürdürülebilir başarısının sağlanması için gereken katkılar ve sürdürülebilirliğin uygulanmasına yönelik sağladığı kolaylıklar ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine büyük fırsatlar sunmaktadır (Demir Uslu ve Kedikli, 2017).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik ilk katkılar, 1990'ların sonunda Almanya, İsviçre ve Avustralya'da ortaya çıkmıştır. Bu dönemin kitapları ve makaleleri, İKY için sürdürülebilirliğin önemini vurgulamayı, sürdürülebilirlik ile İKY arasındaki bağlantıyı kurmayı ve bu çalışmalara "Sürdürülebilir İKY" adını vermeyi amaçlamıştır (Ehnert ve Harry, 2012). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramına dair ilk yazılar, Bern Üniversitesi'nden Thom ve Zaugg (2004 aktaran Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013) gibi temsilciler tarafından kaleme alınmıştır. Bu araştırmacılar, sürdürülebilir İKY için teorik, ampirik ve sistematik olarak kanıtlanmış ilk kavramı önermişlerdir. Örneğin, Zaugg ve arkadaşları (2001), sürdürülebilir İKY'yi "çalışanların uzun vadede sosyal ve ekonomik yönden etkin bir şekilde işe alınması, geliştirilmesi, korunması ve işsizliğin önlenmesi" olarak tanımlamışlardır.

Teknolojik, rekabetçi ve küresel gelişmelerin işletmeleri farklı yönere sevk etmesi, son yirmi yılda dikkat çeken bir durumdur. Bu gelişmelerin etkisiyle, insan kaynakları yönetimi, işletmelerin her alanını etkileyen bir konu olarak önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin evrimi değerlendirildiğinde ise kurumsal

sürdürülebilirlik kavramının etkisi son zamanlarda oldukça artmaya başladığı söylenebilir. İnsan kaynaklarında sürdürülebilirlik, yeni bir paradigma olarak kabul edilmekle birlikte, örgütsel sürdürülebilirliğin ana unsuru olarak değerlendirilmektedir (Özutku vd., 2015).

Sürdürülebilirlik paradigması, ekonomik refah, çevresel bütünlük ve sosyal adalet arasında bir denge kurmayı hedefleyen üçlü sorumluluk yaklaşımından destek olarak ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşım, ekonomik çıkarların yanı sıra insani ve sosyal unsurların da yönetim süreçlerinde değerli olduğunu vurgulamaktadır. Bu paradigma, stratejik İK yönetimini dışlamak yerine, onu tamamlayıcı bir süreç olarak işlev görür (Macke ve Genari, 2018).

Sürdürülebilir İKY kavramının ortaya çıkmasındaki en etkili olan sebeplerden birisi de sosyal beklentilerdir. Sürdürülebilirlik kavramına olan bu ilgi kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesini de beslemiştir. Örgütlerin küreselleşmesi ve uluslararasılaşması da bu kavrama katkı sağlayan gelişmelerden olmuştur. Özellikle sürdürülebilirlik ve İKY literatürleri incelendiğinde, işgücü piyasasında oraya çıkan gelişmeler, demografik eğilimler, istihdama yönelik politikalar sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi gelişimine katkı sağlamıştır (Ehnert, 2009).

### **3.2.3 Sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimine etkisi**

İnsan kaynakları departmanı, işe alım sürecinden itibaren tüm İK uygulamalarını sürdürülebilirlik stratejisine göre planlayıp yönetmelidir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliğin bir işletmede tam anlamıyla içselleştirilerek uygulanmasını sağlar. Aynı zamanda işletme içerisindeki personele sürdürülebilirlik eğitimlerinin verilmesi, iç iletişime teşvik edilmesi, personelin geliştirilmesi, yeteneklerinin artırılarak huzurlu ve güvenli ortamda çalışmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde personelin kapasitesinin tamamından yararlanılması adına İK planlama, süreç ve uygulamaları önemli bir husustur (Özgül ve Gürol, 2019).

Ehnert (2009), insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için üç farklı bakış açısı önermiştir. İşletmelerin sürdürülebilir kalkınma uygulamalarını benimsemesi ve sürdürülebilirliği gerçekleştirmesi için bu alanda çalışmalar yürütülmektedir. İnsan kaynakları alanında yürütülen çalışmalar, sürdürülebilirliğe yönelik üç farklı bakış açısı sunmaktadır bunlar "verimlilik ve

inovasyon odaklı", "normatif" ve "rasyonel" kavramlarıdır. Hülsmann ve Grapp (2005) bu ayırımı "rasyonel" kavramı yerine "esas odaklı" ifadesini kullanmıştır. Bunun nedeni, diğer yaklaşımlardan da rasyonel sonuçlar beklenebilmesidir. Bu görüşe dayanarak Ehnert (2009) de aynı kavramı benimsemiştir.

Ehnert (2009) bu üç bakış açısını özetle aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Sürdürülebilirliğin normatif bakış açısı, temelini Brundtland raporundan alarak, açık sistem teorisine dayanan kavramsal bir yaklaşımdır (Kramar, 2014). Brundtland raporu (1987), sürdürülebilirlik dünya üzerindeki nüfusun yaşam kalitesini iyileştirmek, sanayi alanında gelişme gösteren ülkelerin sahip oldukları zenginliklerin artması için yüksek oranda küresel kaynakların kullanılması ve gelişmekte olan ülkelerin aynı şansa sahip olmaması açısından bu sorunu çözmeye odaklanmış, bunun için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu etik düşünce, literatürde yaygın kabul görmesine rağmen, sürdürülebilirliğin normatif bir anlayışı olarak eleştirilmiştir. Bu yaklaşımın, hem kurumsal hem de bireysel düzeydeki karar alma süreçlerini kolaylaştıracak bir katkı sunmadığı belirtilmektedir. Yaşam kalitesi, ihtiyaç ve adalet gibi kavramlar üzerindeki öznel bakış açısı nedeniyle, bu anlayış yine normatif bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Paydaşların gelecekteki gereksinimlerini bugünden saptamanın zorluğu göz önüne alındığında, Brundtland raporunun vurguladığı bu kavramın önemi artmaktadır. Bu noktada, sürdürülebilirlik uygulamalarının normatif bir şekilde değil, hedef odaklı bir yaklaşımla yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu konuda, sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin kararların toplum tarafından mı yoksa işletme tarafından mı alındığı sorusu önemlidir. Ayrıca, bu uygulamaların belirli hedefler doğrultusunda mı yoksa normatif bir yaklaşımla mı gerçekleştirildiği de incelenmelidir. Sürdürülebilirlik uygulamaları, bu iki soruya verilecek cevaplar çerçevesinde rasyonel bir sonuca ulaşabilir (Ehnert, 2009). Uygulanan yöntemlerin başarısı, normatif sürdürülebilirlik yaklaşımında toplumun yaşam kalitesi, refahı ve çalışanların öznel iyi oluşları gibi ölçütler kullanılarak değerlendirilmektedir (Özutku vd., 2015).

Ehnert'in (2009) sürdürülebilirliğe yönelik verimlilik ve inovasyon odaklı bakış açısı, çevre yönetimi tartışmalarına dayanır. İşletmeler, çevresel zararları en aza indirme çabalarını, maliyetleri düşürme ve değer yaratma gibi ekonomik hedeflerle birleştirerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayı amaçlar. Verimlilik, örgütün kaynaklarını hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde

kullanmasıdır. Bu, mevcut kaynaklarla çıktıyı en üst düzeye çıkarmak ya da en az kaynakla belirlenen hedeflere ulaşmak anlamına gelir. Her iki durumda da işletmenin başarısı finansal verilerle ölçülmektedir.

Eko-verimlilik kavramı, verimlilik bakış açısının önemli bir parçasını oluşturur. Bu anlayışa göre, yürütülen faaliyetler, doğaya verdikleri zararın ne kadar az olduğu göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. Eko-verimlilik kavramının yanı sıra, sosyo-verimlilik de sürdürülebilirlik literatüründe daha sık rastlanan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla paralel bir gelişim göstermiştir. Sosyo-verimlilik işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin toplum üzerindeki “olumsuz” etkisini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Buradaki temel fikir yine normatif bakış açısında olduğu gibi maliyetleri düşürmek, değer üretmek ve verimlilik ile birlikte toplumsal hedefleri bütünleşik hale getirmektir. Bu düşünce yapısı, sürdürülebilirlik uygulamalarında işletmelerin sadece kaynak tabanlı bir yaklaşımla varlıklarını sürdürmesi için yeterli görülmemektedir. Bu nedenle, mevcut çalışmalarda esas odaklı bir düşünce yapısının da gerekliliği savunulmaktadır (Ehnert, 2009). Özetle, verimlilik ve inovasyon odaklı yaklaşıma göre, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk, hem ekonomik hem de sosyal ve ekolojik çıktılar arasındaki ilişkiler sayesinde gelişmektedir (Özutku vd., 2015).

Ehnert (2009)'un son bakış açısı olan esas odaklı düşünce yapısı; Aristoteles'in ormancılık ilkesine ve hane halkı anlayışına dayanmaktadır. Bir şirketin ekonomik ve sürdürülebilir olarak rasyonel hareket etmesi, esas odaklı düşünce yapısına göre, tükettiği kaynaklarla yeniden ürettiği kaynakların oranını eşitlemesine bağlıdır. Bu bakış açısı, ormanlardaki ağaçların tüketimini engellemeyi amaçlayan eski Avrupa ormancılık yasalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla, bu anlayış temelinde, bir örgütün yürüttüğü faaliyetlerin titizlikle analiz edilmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Esas odaklı düşünce yapısı kapsamında, sadece ekonomik verimlilik değil, bir gösterge olarak kaynak tüketimi ve yeniden üretimi ölçümleri de önem taşımaktadır. Esas odaklı düşünce yapısı, bir işletmenin sadece tükettiği kıt kaynakları değil, aynı zamanda ona insan kaynağı sağlayan kaynakların sürdürülebilirliğini de güvence altına almasını önemli bir davranış biçimi olarak kabul etmektedir (Ehnert, 2009). Özetle, esas odaklı sürdürülebilirlik anlayışı, kaynakların tüketiminin ve yeniden üretiminin hem örgütün hem de örgütteki insan kaynağının geleceğini etkilediğini savunmaktadır (Özutku vd., 2015).

İşletmeler, sürdürülebilirlik stratejilerinin sağladığı faydaların insan kaynakları stratejileri üzerinde de benzer etkiler yaratmasını hedeflemektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik ile insan kaynakları arasındaki ilişkinin temel nedenlerinden biridir. İnsan kaynakları stratejilerini uygularken sürdürülebilirlik kavramına verilen önem artmıştır. Ehnert vd., (2014)'na göre, sürdürülebilirliğin insan kaynakları stratejisine getirdiği beklenen kazanımlar şu şekildedir:

- Personelin sağlığını ve güvenliğini sağlamak,
- Personelin iş-yaşam dengesi ve aile-iş dengesini desteklemek,
- Personelin kritik yetkinliklerini ve ömür boyu öğrenme süreçlerini geliştirerek iş gücünün becerilerine uzun vadede yatırım yapmak,
- Personel güveni, işveren güveni ve sürekli istihdamı desteklemek,
- Piyasadaki yetenekleri işletmeye çekmek, elde tutmak ve tercih edilen işveren olmak,
- Yaşlanan iş gücünün verimli yönetilmesini sağlamak,
- Personele ve onların içinde yaşadığı topluluklara yönelik sosyal sorumluluk sergilenmesini teşvik etmek,
- Personel ve toplum için yüksek yaşam kalitesinin sürdürmek olarak sıralanabilir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları, insan kaynakları stratejilerine destek vererek farklı operasyonel alanlarda katkı sağlamaktadır. Bu durum, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirliğe daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Bu alanlar ise şu şekilde sıralanabilir (Mazur, 2014);

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

İşletmeler, sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları stratejileri sayesinde kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini daha yüksek oranda gerçekleştirebilmektedir.

### **3.2.4 İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi**

Sürdürülebilirlik işletmeler açısından birçok role sahip bir kavramdır. Bu rollerden insan kaynakları yönetimi ile alakalı olan kısım iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisi, işletmenin devamlılığı için kendi insan kaynağının bilinçli ve etkin bir şekilde hareket etmesini sağlamaktır. İkincisi ise bu kaynağın işletmeye olan bağlılığını ve sürekliliğini artırarak yaşam standartlarını yükseltmektir.

İşletmeler sürdürülebilirliği her açıdan başarılı kılabilirse hem insan kaynağını memnun ettiği için sosyal açıdan başarılı hem de motive insan kaynağı ile çalışıldığı için verimlilik artarak ekonomik açıdan da başarı sağlamış olur. Bir işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi, ancak insan kaynakları uygulamalarının da sürdürülebilirlik odaklı olmasıyla mümkündür. Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, bir örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşma olasılığını artıran ve stratejik bir hedef olarak benimsenmesi gereken bir anlayıştır (Ehnert ve Harry, 2012).

İşletmeler kar elde etmek için kurulmuş organizasyonlardır. İşletmenin kar etmesinde birçok unsur etkilidir ve bu unsurların en başında tüm süreçleri yöneten, hayata geçiren ve bulunduğu sürece değer katan insan kaynağı yer almaktadır. Son zamanlarda işletmeler, kâr elde etmede insan kaynağının ne kadar kritik bir unsur olduğunu kabullenmiştir. Bu değerli kaynağın tükenmemesi için gösterilen yoğun çabalar, onları insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine yöneltmiştir (Tekin, 2022)

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır ve işletmenin her alanında devamlılığının sağlanması hedeflenmektedir. İşletmeler insan kaynaklarını yönetirken hem ekonomik hem de toplumsal faydayı gözetirler. Bu doğrultuda, insan kaynakları yöneticileri işletmenin sürekliliğini sağlamak için bir insan kaynağı altyapısı oluşturur. Bu altyapı, insan kaynakları yönetiminin her türlü uygulamasında sürdürülebilirlik amacı güdülerek yürütülmektedir. Buradaki temel amaç işletmenin bugün devamlılığını sağladığı gibi gelecekte de devamlılığını sağlayabilmesi ve kar elde edebilmesidir (Tekin, 2022).

Personelin işletmelerde uzun soluklu çalışması önemli bir durumdur ve işletmenin insana yatırım yapması, onları motive etmesi, verimli çalışması için uygun ortamı oluşturması yani insan kaynağını olabildiğince koruması gerekmektedir. Hatta insan kaynağını etkileyebilecek kaygı, stres ya da motivasyonunu düşürücü etkenlerin ortadan kaldırılması için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Hem beşeri hem de maddi çıktılarının sağlanmasında insan kaynağının önemini sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde örgütün uzun soluklu olması için gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Kramar, 2014).

İnsan kaynağı örgütsel başarının anahtarıdır. Örgüt kültürünü oluşturmak, aidiyeti sağlamak, örgüte bağlı insan kaynağını belirli standartlarda tutarak işe bağlılığı artırmak gerekmektedir. İşte örgütsel başarı ile insan kaynağı arasındaki dengeyi sağlayan yönetim tarzı sürdürülebilir insan kaynakları yönetimidir (Ehnert, 2006). Bu yönetim yaklaşımı ile insan kaynağının zorlanmadan, eğitim ve gelişmeler ile desteklenerek daha üretken, her türlü baskıdan uzak ve tüm sorunlara karşı kökten çözüm bulunması vurgulanmaktadır (Tekin, 2022)

Literatürde, insan kaynakları fonksiyonları ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; sürdürülebilir çalışma saatleri, sürdürülebilir kaynak yönetimi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimidir (Ehnert, 2009).

#### **3.2.4.1 Sürdürülebilir çalışma saatleri**

İnsanı bir kaynak olarak gören sürdürülebilir çalışma saatleri kavramı, insan kaynağının tüketilmesini engellemeyi amaçlar. Bu nedenle çalışma saatlerini insanların motivasyonunu olumlu etkileyecek şekilde düzenleyip mental yorgunluğu aza indirgeyerek insan kaynağını sürdürülebilir kılar. Sürdürülebilir çalışma saatleri hem insan kaynaklarının gelişimini sağlayan hem de onların sömürülmesine yol açan faaliyetleri anlamayı hedefler. Bu bağlamda, çalışanların sosyal, fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak tükenmesinin, yoğun çalışma saatleriyle ilişkili olduğu gözlemlenmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014).

Ehnert'e (2009) göre, iş yaşam kalitesi ve işletme performansı arasındaki denge, sürdürülebilir çalışma sistemleri ile sağlanabilir. Bu tür sistemler, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği artıracak uygulamalarla dönüşümünü desteklemektedir. Çünkü bu faaliyetler motivasyonu artırarak, güven ve beceri

duygusunu destekleyerek çalışmayı teşvik ederken, çalışma hayatının olumsuz yönlerini kontrol edebilmektedir. Böylece iş yaşam dengesi ile performans dengesi kurulmuş olur ve işveren iş gücü elde ederek kazan-kazan ilişkisi sayesinde sürdürülebilirliği destekleyebilecektir.

#### **3.2.4.2 Sürdürülebilir kaynak yönetimi**

Sürdürülebilir kaynak yönetimi, insan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilirlik kavramıyla birleştiren bir yaklaşımdır. Bu kavram, işletmelerin kıt kaynaklarla ve karşılaştığı zorluklarla nasıl başa çıkacağını belirlemeyi hedefler.

İnsan kaynakları yöneticileri, kuruluşların ihtiyaç duyduğu motive ve yetkin çalışanları doğru zamanda ve yerde bulmakta zorlanmaktadır. Bu mücadelenin başlıca sebepleri arasında küreselleşme, teknolojik ve demografik değişimler yer almaktadır. Söz konusu değişimler, nitelikli iş gücünü bulmayı ve sürdürülebilir bir şekilde istihdam etmeyi giderek güçleştirmektedir.

Sürdürülebilir kaynak yönetimi, iş gücü kaynağının devamlılığını sağlamaktır çünkü nitelikli iş gücünün zor istihdam edildiği varsayımına dayanır. Bu varsayımdan hareketle, bir işletme iş gücünü tüketirken, aynı zamanda bu dengeyi yeniden üreterek kurmalıdır. İnsan kaynaklarının üretim ve tüketimini dengelemek, iki ana yöntemle mümkündür: Bu yöntemler; insan kaynağını yenilemek ve bu kaynağın temelindeki yatırımları geliştirmektir (Ehnert, 2009).

#### **3.2.4.3 Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi**

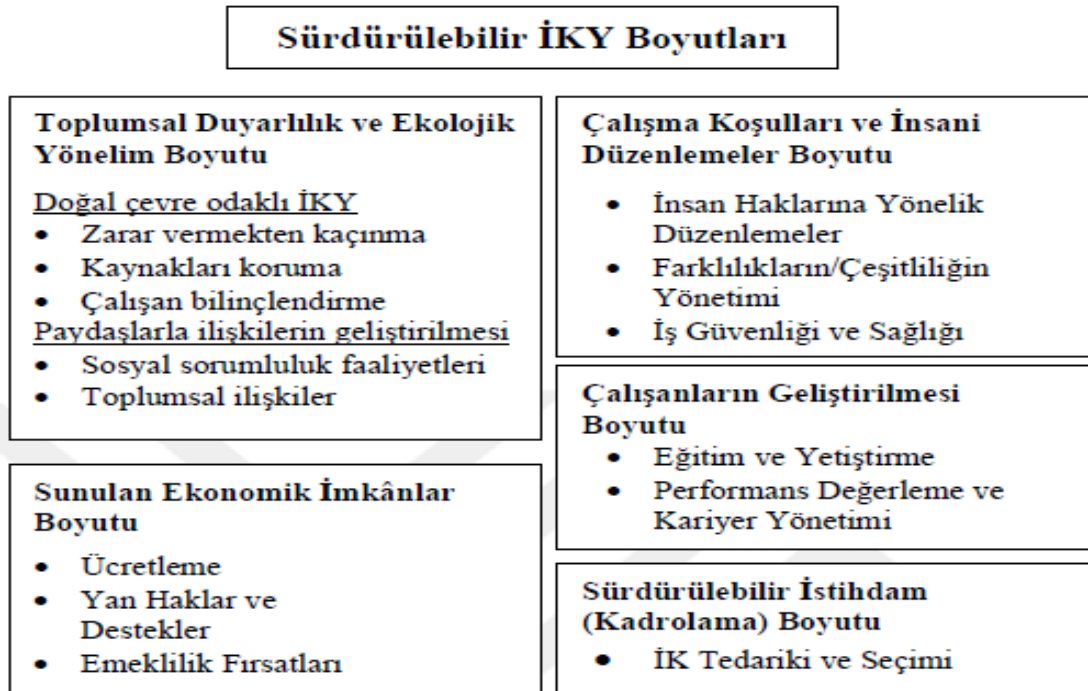
Sürdürülebilirlik ve insan kaynakları uygulamalarını birleştiren yaklaşıma "sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi" denir. Bu yönetim modeli, sürdürülebilirliğin her aşamasına etki eden tüm faydalı unsurları dikkate alarak İK stratejilerinin hayata geçirilmesini amaçlamaktadır.

### **3.3 Sürdürülebilir İnsan Kaynaklarının Boyutları**

Sürdürülebilirliğin üç boyutunun olduğunu ve bu boyutların çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlardan oluştuğundan bahsetmiştik. Sürdürülebilirliğin bu üç boyutu birbiriyle ilişkilidir ve birbirini etkilemektedir (Pandita ve Khatwani, 2023). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili çevresel boyut; sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulması, çevresel duyarlılığın artırılması,

insiyatif alma, çevreye duyarlı çalışana istihdam etme gibi faktörlerle ilgilidir. Ekonomik boyut; ekonomik haklar, verimlilik/tasarruf, personel geliştirme, ekonomik kaynak kullanımının azaltılması ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgilidir ve sosyal boyut; kişisel gelişim ve mesleki gelişim eğitimlerinin verilmesi, sosyal faaliyetler, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin verilmesi, çalışan refahının gözetilmesi ve yeni iş yapış modelleri ile ilgilidir (Göç, 2021). Tüm bunlar neticesinde Göç (2021) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini;

- Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler
- Çalışanların Geliştirilmesi
- Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim (Çevresel Duyarlılık)
- Sürdürülebilir İstihdam
- Sunulan Ekonomik İmkanlar olarak beş boyutta incelemektedir.



**Şekil 3.1: Sürdürülebilir İKY Boyutlar**

**Kaynak:** (Göç, 2021)

### 3.3.1 Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler

İş dünyası açısından Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin (SİKY) çalışma koşulları ve insani düzenlemeleri farklı bir öneme sahiptir. Bu boyut sadece işletmeleri ilgilendirmenin yanında farklı aktörleri de işin içine dahil etmektedir.

İşletmelerde çalışanlara yaraşır güvenli bir iş ortamının oluşması, iş sağlığı ve güvenliği konulara önem verilmesi, çalışanların kariyer yönetiminin başarılı şekilde yürütülmesi, çalışanlara saygı gösterilmesi ve takdir edilmesi, her çalışanın eşit şartlarda çalıştırılması ve ayrımcılığa uğramaması ayrıca bireylerin çalışmalarının desteklendiği ortam yaratılması bu boyuta verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Göç, 2021)

### **3.3.2 Çalışanların geliştirilmesi**

SİKY'nin bu boyutunda işletmelerin çalışanlarını desteklemesi, ilgilenmesi, dikkate alması ve beklentilerini karşılamaya yönelik adımlar atması kastedilmektedir.

İşletmelerde çalışanlara kişisel ve mesleki eğitimlerin verilerek geliştirilmesi, çalışanların ilgi alanlarının ve yeteneklerinin keşfedilerek bireysel yeteneklerinin geliştirilmesi, düzenli performans değerlendirilmesinin yapılması, çalışanların geleceğine yönelik kariyer planlamasının yapılması ve bununla ilgili geri bildirimlerde bulunulması, çalışanların kültürel ve sosyal hayattaki değişimlere ayak uydurabilmesi ve gerekli yeni beceriler kazanabilmesi adına rehberlik hizmeti verilmesi gibi uygulamalar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir. Özetle işletmelerin örgüt odaklı çalışan gelişiminden ziyade çalışanların kişisel gelişimine öncelik verilmesi arzu edilmektedir. Her bir çalışan, kariyer ilerlemesindeki başarısından ötürü iş dünyasında rekabet edilebilir konuma yükselecektir. Bu konumdaki bir iş gücünü istihdam eden işletmeler donanımlı personele sahip olacak ve ekonomik karlılık sağlayarak daha uzun ömürlü başarıyla sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır (Göç, 2021)

### **3.3.3 Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim (çevresel duyarlılık)**

SİKY'nin toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutunda (çevresel duyarlılık), çalışanların doğal çevrenin korunmasına yönelik hareket etmesi ve işletmenin imkanlarını bu yönde sarf etmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutun işletmenin itibari ve toplum içindeki konumunu sağlamlaştırıcı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütün doğaya saygılı, koruyucu tutumu ve çevre dostu olarak anılmasıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi ve toplumsal ilişkilerin güçlendirilmesini sağlayabilir. Çalışanlar doğaya karşı bilincin oluşması ile birlikte hem iş yerlerinde hem iş yaşamlarının dışında bu çevre bilincini yayarak toplumsal duyarlılığın gelişmesine katkı sağlayabilirler.

İşletmelerin çalışanlarını çevre duyarlılığı konusunda bilinçlendirmesi, işleme yeni istihdam edilecek yeni iş gücünde yüksek çevre bilincinin aranması, çevreye duyarlı bir çalışma ortamının yaratılması bu boyuta örnek olarak verilebilir (Göç, 2021).

### **3.3.4 Sürdürülebilir istihdam**

SİKY'nin sürdürülebilir istihdam boyutuyla işletmenin faaliyet gösterdiği iş gücünü ve yeteneğini verimli şekilde kullanabilmesi ifade edilmektedir. Bu boyut işletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki insan kaynağını etkileyerek cezbetmesi açısından önemlidir. Çünkü sürdürülebilir istihdam boyutuyla insan kaynağının tedariki ve seçimi aynı zamanda yetiştirilmesi önceliklendirilmektedir. İşletmelerin; çevredeki istihdamı gözetmesi, gönüllü ve destek faaliyetlerini yürütmesi, çalışanlara kişisel ve mesleki gelişim imkanları vererek topluma yararlı bireyler yetiştirmesi, iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi adına çalışan beklentilerini karşılayabilmesi bu boyuta verilebilecek örneklerdir (Göç, 2021).

### **3.3.5 Sunulan ekonomik imkanlar**

SİKY'nin bu boyutu ile işletmelerin çalışanlarına karşı yükümlü olduğu sorumluluklar değerlendirilmektedir. Bu sorumluluklar için işletmelerde yasal düzenlemeler ve minimum gereklilikler bulunmalıdır. Örneğin çalışanların ekonomik istismarının önlenmesi ve çalışanların hayatlarını insana yaraşır şekilde sürdürebilmeleri için yasalar belirlenmelidir. İşletmelerin söylemleri ve eylemleri arasındaki tutarsızlıkların en açık şekilde hissedilebilecek uygulamalar bu boyutta yer almaktadır. Bu boyutta değerlendirilen unsurlar direk çalışanların hayatlarına etki edebilecek ve işleme karşı algılarını değiştirebilecek güce sahiptir. Çalışanların iyi bir ücret politikasıyla çalışması çalışanın iyi bir yaşam sürmesi hem birey hem örgüt açısından yararlı olacaktır. Çalışan iyi bir ücret politikasıyla hem iyi bir yaşam sürebilir hem de işleme karşı algısı olumlu yönde değişebilir. Bunun neticesinde işletme itibarına yönelik çalışması, duygusal bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olur. İşletmelerin adil, şeffaf ve liyakate dayalı ücret yönetiminin olması, çalışanların ekonomik refahı için burs ve diğer imkanlar, destek ve emeklilik fırsatları, yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması bu boyuta verilebilecek örnekler arasındadır (Göç, 2021).

## 4. İŞ TATMİNİ

### 4.1 İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tatmin kelimesi latince kökenli olup Türkçe’de “yeterli” anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiştir (Halsey, 1988). Türk Dil Kurumuna göre tatmin kavramı “gönül doygunluğuna ulaşma, istenilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama” anlamına gelmektedir. Birçok araştırmacının farklı tanımlar sunduğu iş tatmini, çalışanların işine ve çalıştığı kuruma yönelik duyguları ile deneyimleri arasındaki ilişkiye dayanan bir kavram olarak görülebilir (Bayrak Kök, 2006). Çalışanların iş hayatı boyunca edindiği tecrübeler hem olumlu hem de olumsuz duygulara yol açabilir. Bu deneyimler, çalışanların iş yerlerine yönelik pozitif veya negatif tutumlar geliştirmelerine neden olur. Bu bağlamda, iş tatmini, kişinin işe dair yaşadığı deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan olumlu tutumlar olarak tanımlanabilir (Demir, 2007).

İş tatmini kavramına yönelik tanımlamalar, araştırmacılar tarafından şu şekilde ortaya konulmuştur:

**Çizelge 4.1: İş Tatmini Tanımları**

<b>Kaynak</b>	<b>Tanım</b>
(Spector, 1997)	İş tatmini, bir çalışanın işine veya işinin çeşitli yönlerine dair hissettiği duygular bütünüdür. Bu, çalışanların işlerinden memnun olup olmaması durumunu ifade eder ve tutumsal bir değişken olarak kabul edilir.
(Locke, 1976)	İş tatmini, çalışanın kendi deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygular olarak tanımlanabilir.
(Özpehlivan, 2018)	Çalışanlar, kendilerini işe uygunlukları açısından değerlendirdiklerinde olumlu veya olumsuz duygulara sahip olurlar. İşe yönelik bu olumlu tutumlar, iş tatmini olarak tanımlanır.
(Ugboro ve Obeng, 2000)	Bir çalışanın işiyle olan uyumu, iş tatmini adı verilen olumlu bir tutumun oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, bir işyerinin misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejileri gibi unsurlar, iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tanımlar, iş tatmininin çalışanların istek ve beklentileri ile işletme koşulları arasındaki etkileşimden doğduğunu göstermektedir. Bu etkileşimlerin çalışanlar üzerinde olumlu bir yansıması olması ise iş tatmininin varlığından söz edebilmek için temel bir şarttır.

İş tatmini kavramı ilk kez 1911'de Gilbert ve Taylor tarafından, bir fabrikada yorgunluk ve stresi en aza indiren bir çalışma yöntemi olarak tanımlandı. Bu konudaki bilimsel araştırmaların, 1920'lerde Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketinde yürüttüğü Hawthorne araştırmalarıyla başladığı kabul edilmektedir. Hoppock'un 1935 yılında yayımlanan "Job Satisfaction" başlıklı makalesinden sonra ise iş tatmini üzerine önemli çalışmalar devam etmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

İş ve insan arasındaki ilişkinin incelenmesi, motivasyon teorisi gibi karmaşık bir güdü kuramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu teorinin temelleri, çalışanların iş yerindeki mutluluğunun verimliliği etkilediği düşüncesini ortaya koyan Hawthorne araştırmalarıyla atılmıştır. Bu çerçevelerde çalışanların memnuniyetinin bireyin performansına ve verimliliğe etkisi araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılarak teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi,
- Alderfer'in Varolma-İlişki-Geliştirme Teorisi,
- Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı,
- Vroom'un Beklenti Teorisi,
- Lawler ve Porter'in Ümit Teorisi,
- Adams'ın Eşitlik Teorisi,
- Locke'nin Değer Ayrılığı Teorisi,
- Lawler'in Çok Yönlü Tatmin Teorisi,
- Salancik ve Pfeffer'in Sosyal Bilgi Süreci ve Genetik Teorileri

Yukarıda yer alan teoriler iş tatmini ve motivasyon konularının temelini teşkil etmektedir (Smither, 1998; Erdil v.d., 2004).

İnsana verilen önemin ortaya çıkmasında Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmaları ve Tavistock kömür madenindeki çalışmalar etkili olmuştur. İş

görenlerin etkinliği ve işin fiziksel şartları arasındaki etkiyi araştırarak Mayo, Hawthorne çalışmalarına katılmış ve bu araştırmalar sonucunda sosyal ilişkilerin çalışanların verimli ve etkin çalışması üzerinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, insan kaynakları yönetiminin gelişimine öncülük etmiştir (Koçel, 2005)

Günümüzde ise çalışanların diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu ve kısa dönemde çıkarılması halinde örgüte zarar getireceği, nitelikli iş gücünün elde tutulmasının değişen rekabet koşullarıyla başa çıkmak için en etkili yöntem olduğu anlaşılmış bunun sonucunda iş gücünü elde tutmak için örgüt bağlılığının sağlanması sorunu ortaya çıkmıştır (Birleşen, 2022)

Örgütsel açıdan iş tatmininin önemi verimlilik, işten ayrılma, yabancılaşma, çatışmalar, iş kazaları gibi iş tatmini kavramı ile olan bağlantısına dayandığı görülmüştür. İş tatmininin sağlanamaması; bireylerde zihinsel ve bedensel davranış bozukluklarına, organizasyonların çalışabilirlikten uzak ve yarattığı boşluk hissiyatına, işten soğuma nedeniyle sağlıklı bir topluma gidişin temellerini oluşturacaktır (Gök, 2006).

Çalışanların zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirdiği düşünüldüğünde, iş tatmininin etkisinin sadece iş yaşamıyla sınırlı olduğunu söylemek, bu kavramın önemini azaltır. Çünkü iş tatmini aynı zamanda yaşam tatminini de etkileyen bir kavramdır (Smither, 1998). Birleşen'e (2022) göre Iverson, çalışanların iş tatmininin sadece işleriyle değil, aynı zamanda kişisel yaşam kaliteleriyle de ilişkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin, tersinden daha baskın olduğunu vurgulamıştır.

## **4.2 İş Tatmini Teorileri**

Kapsam teorileri ve süreç teorileri şeklinde iki ana gruba ayrılan iş tatmini teorileri, iş tatmini kavramını oluşturan unsurları ve çalışanların tatminini etkileyen faktörleri belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

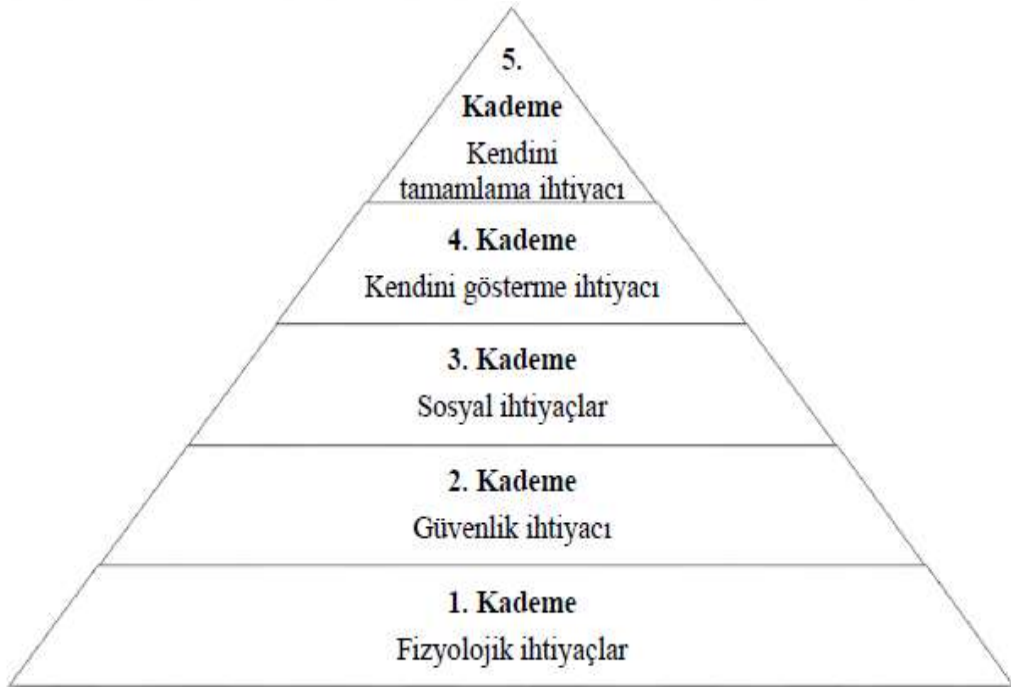
### **4.2.1 Kapsam teorileri**

Kapsam teorileri çalışanları belli bir yönde davranışlar sergilemeye iten ve çalışanların içinde bulunan faktörlerle ilgilidir. Bu duruma göre bir yönetici,

çalışanının davranışlarını iyi analiz ederek onu bu davranışa iten faktörü incelerse çalışanını daha iyi yönetebilir yorumu yapılabilir. Kapsam teorileri, temel olarak çalışanın bireysel özelliklerine odaklanır. Bu teoriler, hangi bireysel faktörlerin ve gereksinimlerin çalışanların iş tatminini artırdığını belirlemeyi hedefler (Özpehlivan, 2018).

İş tatmini ile ilgili kapsam teorileri iki farklı teori olarak incelenmiştir. Bu teoriler; ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve çift faktör teorisidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, iki temel varsayım üzerine kuruludur. İlk varsayım, insanların davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün ihtiyaçları olmasıdır. İkinci varsayım ise, bu ihtiyaçların önem derecesine göre hiyerarşik bir sıraya sahip olmasıdır. Birey, alt kademede bir ihtiyacı tam olarak karşılamadan bir üst kademeye geçemez. Bir ihtiyacın bireyleri davranışa yönlendireme gücü, o ihtiyacın ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde, artık motive etme gücünü kaybeder ve bir üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Şekil 3.2'de belirtilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş ana grupta sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacıdır.

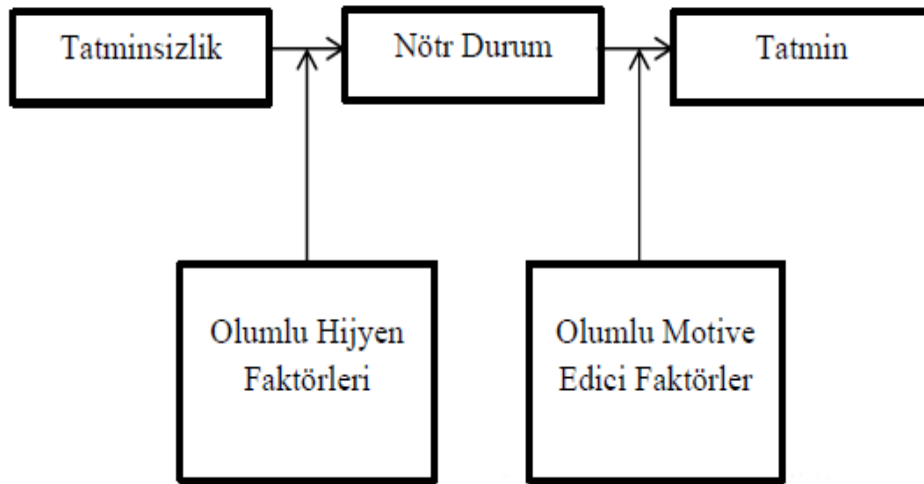


**Şekil 4.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Kaynak: Koçel, 2014

Koçel'e (2014) göre, bireyler mevcut sahip olduklarından ziyade, elde etmek istedikleri şeyler için daha fazla motive olurlar. Yöneticiler, çalışanların tatmin aradığı ihtiyaçları belirleyebilirse, bu ihtiyaçları karşılayacak bir çalışma ortamı oluşturarak istenen davranışları teşvik edebilirler.

Herzberg'in çift faktör teorisine göre ise iş tatminini etkileyen unsurlar iki grup olarak sınıflandırılmıştır. İlk grup motive edici faktörler, ikinci grup ise hijyen faktörleridir. İşin kendisi, statüsü, sorumluluğu gibi etmenler motive edici faktörler arasına girmekle beraber motivasyonu artırarak iş tatminini etkilemektedir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre, ücret, maaş ve çalışma koşulları gibi unsurlar hijyen faktörleri arasında yer alır ve çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemez. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için gerekli koşullar bu yaklaşım ile ifade edilmektedir (Koçel, 2014). Hijyen faktörleri çalışanların direk motivasyonunu etkilemezken yokluğu durumunda iş tatminsizliği oluşabilir fakat motive edici faktörlerin varlığı iş tatminini artırırken yokluğu iş tatminsizliğine neden olmaz. Bu teoriye göre çalışanların iş tatminini etkileyen ve iş tatminsizliğine sebep olan faktörler birbirinden ayrılmalıdır. İş tatmini ve tatminsizlik birbirinin zıttı kavramlar değildir. Bir çalışanın işinden tatmin elde etmemesi, o çalışanın tatminsiz olduğu anlamına gelmez. Bu nedenle çalışanlar, tatmin ile tatminsizlik arasında nötr bir durumda da işlerine devam edebilirler (Deniz, 2005).



**Şekil 4.2: İş Tatmini Faktörleri- Tatmin İlişkisi**

**Kaynak:** Deniz, 2005

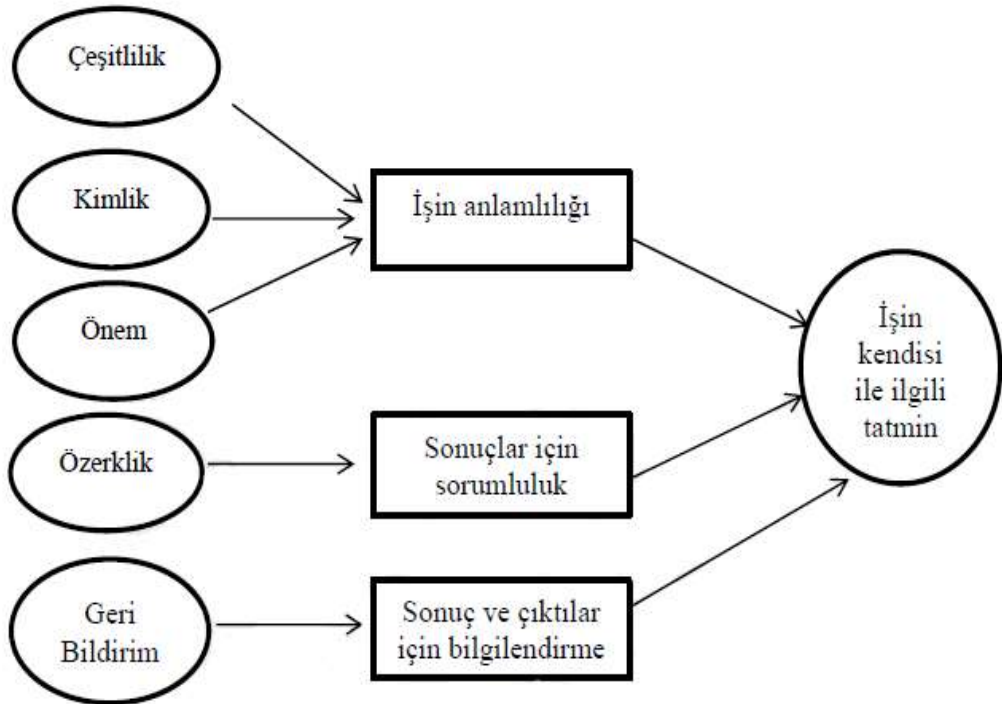
#### 4.2.2 Süreç teorileri

Süreç teorileri, bir davranışın başlangıcını, devamını ve sona ermesini incelemektedir. Her bireyin beklentileri ve değer algıları farklı olduğundan, bu kişisel farklılıkların iş tatmini üzerindeki etkileri büyük önem taşımaktadır. Bireyleri motive eden faktörler sadece ihtiyaçlarla sınırlı olmayıp, davranışları tetikleyen birçok içsel ve dışsal etken de bulunmaktadır (Özpehlivan, 2018).

İş tatmini ile ilgili süreç teorileri 5 başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

- İş Karakteristikleri Kuramı
- Eşitlik Teorisi
- Gereksinim Gerçekleştirme Teorisi
- Uyumsuzluk Teorisi
- Lawyer'in Çok Yönlü Tatmin Teorisi

İş Karakteristikleri Kuramı, çalışanların iş tatminini etkileyen üç psikolojik duygunun ortaya çıkmasını sağlayan beş etkeni şöyle sıralar: işin kimliği, çeşitliliği, önemi, özerkliği ve geri bildirim. Bu duygu ve etkenlerin birleşimi, yapılan işin çalışan için anlamlı olmasını, kişinin işin sonuçlarına katkı sunduğuna inanmasını ve işiyle ilgili geri bildirim almasını sağlar (Özkalp, 2013).



Şekil 4.3: İş Karakteristikleri Kuramı

Kaynak: Özkalp, 2013

İşin çeşitliliği, kimliği ve önemi, işin anlamlılığını artırır. Çalışanların işteki özerkliği, sonuçlar için sorumluluk üstlenmelerini sağlarken, geri bildirimler de kendilerini değerlendirmeleri için kritik bir rol oynar. Bu unsurlar, Şekil 3.4'te gösterildiği gibi, çalışanların iş tatmini için önem arz etmektedir. (Deniz, 2005).

J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanların iş tatmini, iş yerinde algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik algısına dayanmaktadır. Çalışanlar genellikle harcadıkları çabayı diğer meslektaşlarıyla kıyaslar ve bu durum eşitlik veya eşitsizlik algısı yaratır. Eşitsizlik algısına kapılan bir çalışan, kendi çabasını azaltabilir, işi bırakabilir ya da diğer personelleri daha az çaba göstermeye ikna etme gibi davranışlar sergileyebilir. Bu teorinin temelinde, eşit çabanın adil bir şekilde ödüllendirilmesi fikri yatar (Koçel, 2014).

Gereksinim gerçekleştirme teorisi üç temel teori üzerinde durur (Başaran, 2000):

- İnsanlar, arzuladıkları bir şeyi elde ettiklerinde tatmin olurlar.
- İnsanlar, çok arzuladıkları veya kendilerince değerli gördükleri bir hedefe ulaştıklarında daha fazla tatmin olurlar.
- İnsanlar, yüksek derecede arzuladıkları ya da değerli gördükleri bir şeye ulaşamadıklarında tatminsizlik hissederler.

Bu teoriye göre iş tatmini, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına bağlı bir işlev olarak ele alınmaktadır.

Uyumsuzluk teorisi, iş tatminini, çalışanların ihtiyaçları ile işletmenin bu ihtiyaçları karşılama düzeyi arasındaki farka bağlar. Çalışanların beklentileri ile işletmenin sundukları arasındaki fark büyüdükçe, iş tatminsizliği de artar. Dolayısıyla, işletmenin ihtiyaçları karşılama kapasitesindeki artış, iş tatminini doğru orantılı olarak etkilemektedir (Başaran, 2000).

Çalışanların elde ettikleri ile hak ettikleri arasındaki ilişki, Lawler'in çok yönlü tatmin teorisinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar, elde ettiklerinin adil olandan az veya fazla olduğunu düşündüklerinde haksızlık veya suçluluk hissine kapılırlar. Bu nedenle, çalışanların aldıklarının adil bir karşılığı olması, iş tatminlerini artırır (Deniz, 2005).

### 4.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler birçok araştırmaya konu olmuştur. Çalışanların işe dair düşünce ve duygularını anlamak, araştırmaların ana odağı haline gelmiştir. Bu çalışmalar özellikle, çalışanların işleri hakkında nasıl düşündüğünü ve bu düşünceleri etkileyen faktörleri belirlemeye odaklanmıştır (Berry, 1997).

Çalışanların sağlığı, aile düzeni, sosyal konumu ve psikolojisi gibi hem işle ilgili hem de iş dışı etkenler iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların iş tatminini takip ederken, bu tatmini etkileyebilecek faktörleri daha ayrıntılı analiz etmesi gerekmektedir (Birleşen, 2022).

İş tatminini oluşturan faktörler, işin kendisiyle ve bireyin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle ilişkili olduğu için bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Özgen v.d., 2002).

İş tatminini oluşturan örgütsel faktörler;

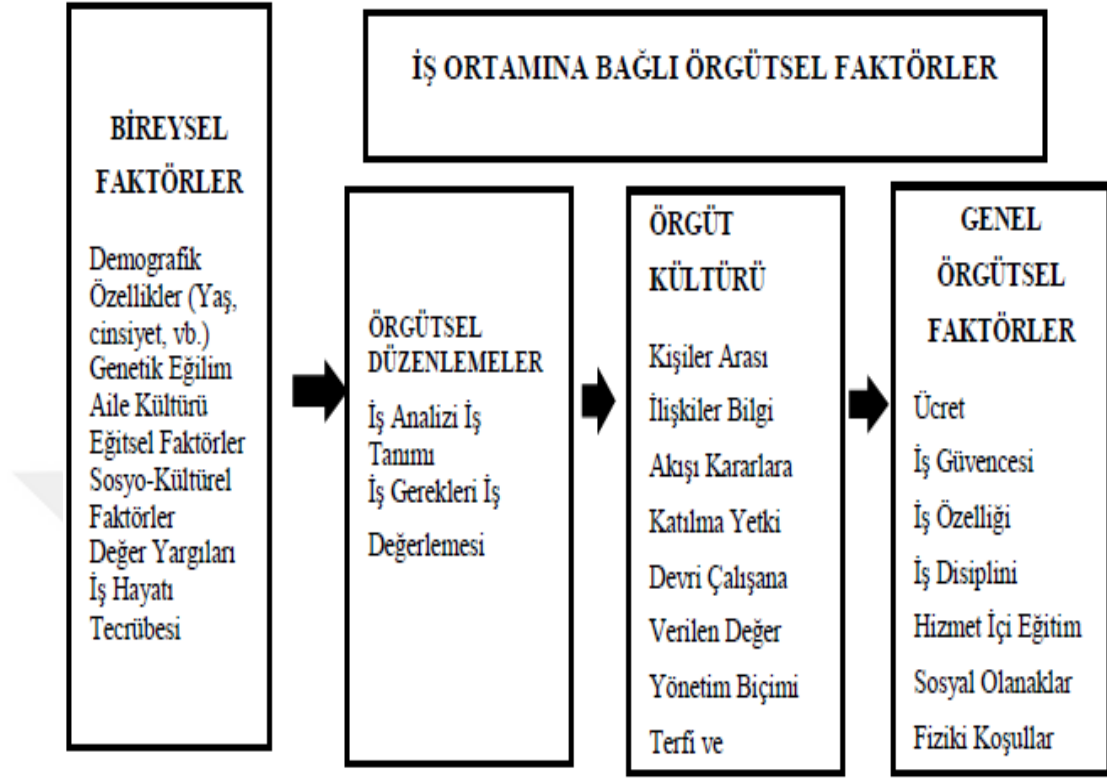
- Yönetim Tarzı
- Çalışma Koşulları
- Ücret ve Terfi
- İşin Niteliği
- Arkadaşlık İlişkisi

İş tatminini oluşturan bireysel faktörler;

- Tecrübe
- Zeka ve Yetenek
- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim Düzeyi
- Kişilik

İş tatmininin oluşmasında etkili olan faktörler ile ilgili birçok sınıflandırmaya rastlamak mümkündür. Ancak bu sınıflandırma arasında en çok bilineni, iş tatmininin örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerin etkilediğine ilişkin sınıflandırmadır. Lam (1995) tarafından ortaya konulan bu sınıflandırmada her iki

faktöründe birbiri ile ilişkili olduğuna değinilmiştir. Aşağıda Şekil 4.4'te iş tatmini üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörleri sunulmaktadır.



**Şekil 4.4: İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Akıncı, 2002

### 4.3.1 Örgütsel faktörler

İşletmeler karmaşık sistemlerdir ve aynı amaç uğruna bireyler ile birlikte çalışmak durumundadırlar. Bu ortak amaca ulaşırken işletmenin personeline sunduğu bazı imkanlar mevcuttur. Bu imkanlar personellerin iş tatminini sağlayan örgütsel faktörleri oluşturur (Erdil v.d., 2004).

Örgütsel faktörlerin en sık sınıflandırıldığı başlıkların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

#### 4.3.1.1 Yönetim tarzı

Günümüzde iyi bir yöneticinin sorumluluk, risk ve ödüllendirme arasındaki dengeyi kuran ve çok yönlü düşünebilen kişiler olması beklenilmektedir. Personelin kendi yeteneğini keşfedeceği, daha fazla bilgi edinebileceği, rekabet ortamlarında ödüllendirileceği, yöneticilerinin adil ve taktirlerinin sık olduğu bir ortam yaratılması

demek, personelin yüksek düzeyde tatmin olmalarını sağlamaktır. Bu nedenler yöneticinin personelin iş tatmininin de önemli bir rolü vardır.

Yöneticinin personeline duyduğu güven ve personelinin söylediklerine verdiği önem işgörenin iş tatmininde büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca yönetim açısından işletme içerisindeki iyi iletişim, kişilerin bilgi alışverişi, sistemli raporların çıkarılması, talimatların doğru aktarılması, personeller arası duygu ve bilgi birliğinin sağlanması oldukça önemli bir husustur (Eronat, 2004).

Örgütler, yöneticilerinden sadece personeli yönetmelerini ve istihdamda tutmalarını değil, aynı zamanda onların iş tatminini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirmelerini beklemektedir (Yıldırım, 2002).

#### **4.3.1.2 Çalışma koşulları**

Personel, genellikle bir işyerini seçerken; ısı, havalandırma, aydınlatma ve fiziksel konfor gibi çalışmaya uygun koşulları göz önünde bulundurur (Çalışkan, 2004). Bu koşullar ile kişilerin beklenti ve istekleri doğru orantılı olmalı ve kişisel ve örgütsel amaçların uyuşması neticesinde de iş görenin tatmin seviyesi yükselmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005).

#### **4.3.1.3 Ücret ve terfi**

Çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen ve sağlanmasında kritik bir role sahip olan unsur, ücrettir (İmamoğlu ve Keskin ve Erat, 2004). Bunun yanında adil ücret dağıtımı da önemli bir husustur.

Hangi sektör olursa olsun iş gören aldığı ücreti kendisi ile aynı pozisyonda olan kişilerle hem şirket içinden hem de şirket dışından iş görenlerle mukayese edecektir. Bu mukayese neticesinde ücretin adil olduğunu bilmek ister aksi durumda ücret adaletsizliği olduğunu düşünen iş gören işine tatminsizlik eğilimi gösterir (Somuncuoğlu, 2013)

Kendisine adil olmayan ve yetersiz bir ücret ödendiğini düşünen bir çalışan, örgütün hizmetini yeterince takdir etmediğini algılar. Bu durum, personelin işten ayrılma eğilimine girmesine ve çalışma performansının düşmesine neden olabilir (Somuncuoğlu, 2013).

Terfi, belirli bir süre sonra çalışanlar için bir ihtiyaç haline gelmektedir. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme fırsatını, yeteneklerini geliştirme ve başarılarını artırma dürtüsü olarak algılamının yanı sıra, geçmişteki çabalarının bir ödülü olarak da görmektedirler (İşçan, Timuroğlu, 2007).

Terfiler hem yöneticilerin artan sorumluluk ve denetim yükünü hafifletecek hem de personeli monotonluktan kurtaracaktır (Kaynak, 1990). Yükseldikçe terfi alan kendini gerçekleştirme olanağı elde eden personelin kendine olan güveni artacaktır. Terfi olanağının adil olması ve sıklığı olması ise çalışanda daha fazla iş tatmini sağlayacaktır (Somuncuoğlu, 2013).

#### **4.3.1.4 İşin niteliği**

Bir işin bütünlüğü ve anlamlılığı, çalışanın yeteneklerine uygun olması, sorumluluk ve yaratıcılık imkânı sunması gibi özellikler iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda, bireye öğrendiklerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı verilmesi de tatmini artırır.

Çalışanların iş tatmini, toplum tarafından yeterli görülmeyen veya takdir edilmeyen işleri yapmaktan olumsuz etkilenir. Bir işin ilginç olması ve kişiye sorumluluk yüklemesi, tatmin için bir sebep olarak gösterilebilir. Bireyler, yeteneklerini kullanarak başarılı olduklarına dair geri bildirimler aldıkça, iş tatminleri de artmaktadır (Ardıç, Baş, 2002).

Gerçekleştirilen bir araştırmaya göre işlerdeki tekrar azaldıkça ve işin içerisinde farklılaşma imkânı arttıkça personelin iş tatmininin de artmış olduğu ortaya çıkmıştır (Çekmecelioğlu, 2003).

#### **4.3.1.5 Arkadaşlık ilişkisi**

İnsanlar yaptıkları işten sadece ücret veya para beklentisine girmezler. Zamanının çoğunu işyerinde iş arkadaşlarıyla geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla sosyalleşmeleri gereklidir. Çalışanların sıkı iletişim ve etkileşimde bulunduğu çalışma ortamında o kadar işlerinden memnun oldukları görülmektedir (Eronat, 2004).

Çalışanlar, kendi hayat görüşlerine benzer kişisel özelliklere sahip meslektaşlarıyla çalıştıkça işe olan bağlılıkları ve iş tatminleri artacaktır (Fields ve Blum, 1997). Yoğun dayanışma ve kaynaşmanın hakim olduğu bir çalışma

ortamında, çalışanların güven duygusu pekişmekte ve bu sayede örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir (Konuk, 2006).

#### **4.3.2 Bireysel faktörler**

Tecrübe, yaş, cinsiyet, kişilik ve öğrenim durumu gibi pek çok kişisel özellikler iş tatminini etkileyebilmektedir ve bu etkenler ne işveren ne de örgüt tarafından değiştirilememektedir (Yelboğa, 2007). Bireysel faktörler kişilerin sahip olduğu değiştirilemeyen özelliklerdir.

##### **4.3.2.1 Tecrübe**

Mesleki tecrübesi yüksek ve üst kademelerde çalışan personelin iş tatmini de daha fazla olmaktadır. Bu bulgu, tecrübe ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu, yani deneyim arttıkça iş tatmininin de yükseldiğini göstermektedir (Ardıç ve Baş, 2006).

İş deneyimi olmayan veya az olan kişiler yeni bir işe başladıklarında gerçekçi olmayan beklentilere sahip olurlar ve süreç içerisinde beklentilerinin gerçekleşmesinin imkansızlığını kavrayan kişiler arasında iş tatminsizliği ortaya çıkar (Erdoğan, 1996; Davis, 1984).

Kişinin sahip olduğu iş tecrübesi yaptığı işi severek aynı zamanda daha hızlı yapmasını sağlar ve bunun sonucunda iş tatmini oluşur.

##### **4.3.2.2 Zeka ve yetenek**

Kişilerin zeka ve yetenekleri ile uyumlu iş pozisyonlarında çalışmaları ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı iş tatminini artıran etkenlerden biridir (Akgündüz, 2006).

Kişilerin eğitim seviyeleri aynı olan aynı işte çalışan kişiler diğerlerine göre işin niteliğini daha hızlı kavrayarak daha çabuk öğrenme eğilimi göstererek işe daha hızlı adapte olabilmektedir. Tüm bunlar neticesinde de işlerinden daha fazla tatmin sağlayabilmektedir (Budak, 2006).

##### **4.3.2.3 Cinsiyet**

Bazı araştırmalar, kadın çalışanların erkeklere oranla daha düşük iş tatminine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın ve erkeklerin rollerinin farklı oluşu da bu

sonuca ulaşmada önemli bir etken olarak görölmektedir. Kadınlar, toplumda üstlendikleri eş ve anne rolleri nedeniyle, çalışma hayatında üst düzey gereksinimlerini karşılamayı hedeflemek yerine, ödüllere ve fiziksel koşullara daha fazla önem verebilmektedir. Bu durum, düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalıştıklarında ihtiyaçlarını karşılayamamalarına neden olarak iş tatminsizliğine yol açar (Somuncuoğlu, 2013).

Yukarıda bahsedilen görüşün aksine, bazı çalışmalar kadınların iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bu iddiaya göre, kadınlar sosyal ve kültürel rollerinden dolayı iş hayatından daha az beklentiye sahiptir. Bu durum, kadın ve erkeklerin çalıştıkları iş türlerinin farklı olmasıyla da açıklanabilir (Gazioğlu ve Tansel, 2002).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar neticesinde kadınların mı erkeklerden daha fazla iş tatminine sahip oldukları yoksa erkeklerin mi kadınlardan daha fazla iş tatmini yaşadığı konusunda kesin bir yorum yapılamamaktadır.

#### **4.3.2.4 Yaş**

İş tatmini ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda demografik özelliklerden biri olan yaş unsuru incelenmiş ve çeşitli görüşler neticesinde iş tatmini ve yaş ile arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Bireyler yaş aldıkça iş tatminleri artmaktadır. Genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin yüksek beklentiye sahip olmaları tatminsiz olma olasılıklarını yükseltir (Çalışkan, 2004).

Çalışanların yaş ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin artması, sergiledikleri performansın iş tatminini olumlu yönde etkilemesiyle açıklanabilir. Kısacası, yaş ve tecrübe kazandıkça kişinin daha iyi bir iş çıkarma olasılığı artar, bu da iş tatminini yükseltir (Groot, Brink, 1999).

İş tatmininin yaş ve deneyimle birlikte azaldığı, bazı çalışmalarda savunulan bir sonuçtur. (Reese, Johnson,1991). Yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını gösteren çok sayıda çalışma olmasına rağmen, çalışanların kariyerlerinin farklı evrelerinde işlerinden aldıkları tatminin değişkenlik gösterdiği düşünülmektedir (Somuncuoğlu, 2013).

#### **4.3.2.5 Eğitim düzeyi**

Eğitim düzeyi, bir kişinin iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu noktada asıl önemli olan, kişinin bilgi birikimi, çalışma değerleri ve örgütsel beklentileri ile işin sağladığı ortam ve olanaklar arasındaki dengeyi kurmaktır (Somuncuoğlu, 2013).

Bu konu üzerine yapılan araştırmaların çoğunda eğitim düzeyinin artması sonucunda iş tatminsizliğinin azalacağı yönündedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri eğitim düzeyinin artması ile kişinin beklentilerinin de artmasıdır. Bir diğer nedeni ise iş gücü piyasasının durumudur. Yükseköğrenim imkanlarının geniş olduğu ülkelerde, üniversite mezunlarının eğitim seviyelerine uygun iş bulamaması ve alt düzey pozisyonlarda çalışmak zorunda kalması, iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. (Somuncuoğlu, 2013).

Kısacası eğitim seviyesinin artması, iş tatmin oranının düşmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ters orantı olduğu belirtilebilir (Klien ve Maher, 1996; Vollmer ve Kinney, 1995, Gazioğlu ve Tansel, 2002).

#### **4.3.2.6 Kişilik**

Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran ve yaşamları boyunca tekrarlayarak kimliklerini oluşturan davranış, beceri, tutum ve beğenilerin bütünüdür. (Budak, 2006).

İnsan ilişkilerinde daha içe dönük, sinirli, duygusal olarak dengesiz, daha hayalci ve bulunduğu konumdan rahatsız olan kişiler daha az iş tatmini sağlamaktadır. İş tatminsizliği yüksek olan kişiler ise daha katı, çevresel güçlükleri yenemeyen, gerçekçi olmayan bireylerdir (Ilies ve Judge, 2002).

Bir kişinin kişilik özelliklerinin iş ortamıyla uyumsuz olması iş tatminsizliği yaratır. Bu durum, hem dışa dönük kişilerin yeterince iletişim kuramadığı işlerde hem de sosyal yönü zayıf kişilerin sürekli iletişim gerektiren işlerde çalışmasıyla gözlemlenir (Somuncuoğlu, 2013).

## 5. HAVACILIK SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Havacılık sektöründe görev alan her bir personel, sistemin devamlılığı açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Havacılık sektörü bu bağlamda kendi içerisinde özel eğitimlerin alındığı, uzun yıllar sonucunda eğitilen yetkin insan profillerinden oluşmaktadır. Havacılık sektöründeki her bir şirket için işletme açısından oldukça maliyetli ve zaman alan bu eğitim yapısından kaynaklı insan kaynağının sürdürülebilir olması gereken en önemli sektörlerden birisidir. Yetkin personelin başka bir işletmeye istihdam edilmesi demek işletme açısından yeniden zaman kaybı ve maliyet kaybı olarak tanımlanabilmektedir. Bu bölümde tüm işletmelerde önemli bir husus olan insan kaynağının sürdürülebilirliği etkisinin havacılık sektörü özelinde önemine dikkat çekilmek amaçlanmıştır.

### 5.1 Havacılığın tarihsel gelişimi

İnsanoğlu varoluşundan bu yana kuşlara olan merakından kaynaklanan bir uçuş merakına sahiptir (Cam, 2017). Eski uygarlıklarda insanlar uçmayı Tanrılara özgü bir eylem olarak görmüş ve imkansız olarak tanımlamışlardır. Eski efsaneler, uçan araçlara yönelik anlatıları sıkça içermektedir. Örneğin, Hint efsanelerinde Sıddikur'un uçan mekanik araçlara değindiği ve Büyük İskender'in dört kanatlı hayvanın taşıdığı bir sepetle uçtuğu rivayetleri bulunmaktadır (Żyła ve Nędza 2018)

İnsanoğlunun bu merakı sürekli onu gerçekleştirmek için denemeler yapmalarına neden olmuştur. Havacılığın ilk adımları, farklı coğrafyalarda atılmıştır. MÖ 5. yüzyılda Çin'de ilk hava aracı olarak bir uçurtma tasarlanırken, İskenderiyeli Heron buharla çalışan "aeolipile"yi (Hero Motoru) icat etmiştir. Daha sonra 9. yüzyılda, Abbas İbn Firnas 875'te bir planörle başarılı bir uçuş yaparak havacılık tarihinde öncü isimlerden biri olmuştur (Ayar ve Güleren, 2019).

Havacılıkla ilgili yapılan ilk çalışmaların temeli 13. Ve 14. Yy kadar dayanmaktadır fakat o zamanlar kayıt tutma alışkanlığı olmadığından kaynak bulmak zorlaşmakta ve bu konudaki bilgilere ise bilim insanlarının kitaplarından ulaşılmaktadır (Karagülle, t.y.: 9).

20. yy. sonuna kadar havacılık ile ilgili gelişmeler Fransa merkezli olmuştur (Yalçın, 2016). 1783'te ilk insanlı uçuş Fransa'da gerçekleşmiş ve Jean-François Pilâtre de Rozier ve Francois d'Arlandes, Montgolfier isimli kardeşler tarafından icat edilen sıcak hava balonu 8 km yol almıştır. Bu gelişmelerin etkisiyle, tarım, savunma ve meteoroloji gibi alanlardaki çalışmalar hız kazandı. 1852'de Fransız mühendis Henri Giffard, komuta edilebilir bir balon üreterek zeplinlerin üretimine öncülük etmiştir (Ayar ve Güleren, 2019).

Ülke liderlerinin, askeri alanda yeni teknolojiler elde etmek için uçak ve motor sanayisindeki araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yaptıkları büyük yatırımlar sayesinde, Birinci Dünya Savaşı öncesinde havacılık önemli ölçüde gelişme göstermiştir (Gemici, 2016).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, ABD'nin Chicago şehrinde 1944 yılında gerçekleşen konferansta ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) kurulmuştur. Bu kuruluş, ABD, Kanada ve İngiltere gibi ülkelerin ekonomik, siyasi ve hukuki alandaki çalışmalarının bir devamı niteliğindedir. ICAO'nun kurulmasıyla, uluslararası hava trafiğinin hem güvenli hem de düzenli bir yapıya kavuşturulması hedeflenmiştir (Gemici, 2016).

## **5.2 Havacılığın Kapsamı**

Havacılık hem ticari hem de kişisel uçuşları kapsayan bir faaliyettir. Bu tanıma göre, insanlar, yük ve posta bir hava aracı vasıtasıyla havadan yer değiştirerek zaman ve yer faydası sağlamaktadır (UDHB, 2015). Havacılık birçok alt sistemlere entegre edilmiş ve destekleyici sistemlerden oluşan karmaşık bir sistemdir. Havacılık sektörü, yalnızca havayolu ve uçak işletmelerinden oluşmaz. Bu karmaşık sistem, aynı zamanda uçuşların emniyetli bir şekilde gerçekleşmesi için çalışan terminal işletmecileri, yer hizmetleri, hava trafik üniteleri, ikram ve yakıt hizmetleri gibi ulusal ve uluslararası birçok kuruluşu da içerir (Cam, 2017).

Askeri havacılık haricinde kalan havacılık faaliyetleri “sivil havacılık faaliyetleri” olarak isimlendirilir ve ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) bu faaliyetleri “ticari hava taşımacılığı” ve “genel havacılık” olarak ikiye ayırarak havacılık ile ilgili faaliyetleri de ayrıca değerlendirmektedir (Cam, 2017).

<b>Sivil Havacılık Faaliyetleri</b>				
<b>1-Ticari Hava Taşımacılığı Faaliyetleri</b>	1.1.Tarifeli	1.2.Tarifersiz 1.2.1.Charter 1.2.2.Talep üzerine *Hava taksi *Ticari iş amaçlı *Diğer		
<b>2-Genel Havacılık Faaliyetleri</b>	2.1.Ticari olmayan iş amaçlı uçuşlar	2.2.Hava da yapılan işler 2.2.1.Tarım/ziraat 2.2.2.Hava fotoğrafçılığı 2.2.3.Gözlem ve devriye 2.2.4.Hava ilan/reklam 2.2.5.İnşaat 2.2.6.Arazi ölçme/inceleme 2.2.7.Arama-kurtarma 2.2.8.Diğer	2.3.Ders/eğitim uçuşları	2.4.Eğlence amaçlı uçuşlar
Bu iki ana faaliyete ek olarak bu faaliyetlerin gerçekleşmesinde yer alan diğer unsurlar: 3-Havaalanı hizmetleri 4-Hava seyrüsefer hizmetleri 5-Eğitim 6-Bakım ve onarım 7-Düzenleyici yükümlülükler 8-Sivil havacılık işletmeleri 9-Diğer				

**Şekil 5.1: Sivil Havacılık Faaliyetleri**

**Kaynak:** Cam, 2017

Ticari hava taşımacılığı ile genel havacılık arasında, süreçlerin ve kullanılan girdilerin özellikleri açısından önemli farklılıklar bulunmakta olup bu Çizelge 4.2' de verilmiştir.

	<b>Ticari Hava Taşımacılığı</b>	<b>Genel Havacılık Faaliyetleri</b>
<b>Kar amacı</b>	Mutlaka kar amacı güdülmektedir.	Hem kar amacı güdülen hem de güdülmeyen taşımacılık söz konusudur.
<b>Kullanılan hava araçları</b>	Görece daha büyük, maksimum kalkış ağırlığı, taşıma kapasitesi ve menzilleri daha fazla olan, daha hızlı ve sabit kanatlı hava araçları (uçaklar) kullanılmaktadır.	Balon, yamaç paraşütü, delta kanat, micro-light ve helikopterlerden mikro jetlere kadar geniş bir yelpazedeki hava araçları kullanılmaktadır.
<b>İşlev</b>	Taşımacılığın gerçekleştiği süreç sırasında hızlı bir biçimde yer değiştirme faydası sağlanmaktadır.	Taşımacılık sürecinde; uçuş eğitimi, fotoğraf çekimi, ilaçlama, tohumlama, hava durumu tahmini, yangınla mücadele, sınır, boru ve enerji hatlarının gözlenmesi gibi yan işlevler de aynı anda gerçekleşmektedir.
<b>Ölçek</b>	Kısa mesafeli uçuşlar söz konusu olsa da, genellikle hizmet sunulan alan genel havacılık taşımacılığına göre daha büyük ve geniştir. Kullanılan hava araçlarının üretim kapasitelerinin de büyük olduğu dikkate alındığında hem kapsanan alan daha büyük ve geniş hem de üretim ölçeği çok daha büyüktür.	
<b>Kamuya açıklık</b>	Aynı anda görece daha fazla insan ve yük taşınmaktadır. Toplu taşımacılık söz konusudur ve ücretini ödemek kaydıyla bu hizmet herkese açıktır.	Aynı anda görece çok daha az kişi ve yük taşınmaktadır. Diğer yandan, uçuş eğitim faaliyetlerinde olduğu gibi, herkes bu taşımacılıktan istediği gibi yararlanamamaktadır.

**Şekil 5.2: Ticari Hava Taşımacılığı ve Genel Havacılık Faaliyetleri Arasındaki Farklar**

Kaynak: İgci, 2022

### 5.3 Havacılığın önemi

Hava taşımacılığı ulaştırma hızının en hızlı olmasının yanında aynı zamanda en maliyetli taşıma modudur (Çarıkçı ve Öçal, 2019). Bu sebeple havacılık, ormanlık, çöl ve dağlık gibi zorlu coğrafi koşullarda ve uzak mesafelerde tercih edilmektedir. Ayrıca, yüksek yoğunluklu yolcu ve kırılabilir, yüksek teknolojiye ya da pahada ağır yüklerin taşınmasında da kullanılır. Havacılık sektöründeki son gelişmeler, hizmet ağının giderek genişlemesini sağlamıştır. Bu büyümenin bir

parçası olarak, yük taşımacılığı da ivme kazanmıştır. Günümüzde ortalama taşıma mesafeleri uzasa da, yükleme sıklığının artması ve gönderi boyutlarının küçülmesi bu alandaki büyümeyi hızlandırmaktadır (Erdoğan, 2016).

Hava taşımacılığı hem kıtalararası hem de uluslararası entegrasyon için büyük önem taşımaktadır. Bu sayede, dünya ekonomisine yön veren dış ticaret ve turizm gibi sektörlerin işlemlerini sağlamaktadır. Ulusal ekonomilerin bel kemiğini oluşturan havacılık sektörü, ülkelerin ulaşılabilirliğini artırır ve ürünlerin güvenilir ve hızlı bir şekilde iletilmesini sağlar (UAB, 2020). İşletmeler, rekabet avantajı yaratmada hızlı tedarik ve hızlı dağıtım en önemli araçlar olarak kullanmaktadır. Bu durum, özellikle günümüzde sıfır stok ve sipariş bazlı üretimin bir gereklilik haline gelmesinden kaynaklanmaktadır (İğci, 2022).

Ülkelerin, hava kuvvetlerini her zaman askeri ve siyasi bir güç göstergesi olarak değerlendirmesi nedeniyle, hava taşımacılığı da siyasi alanda kritik bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Ekonomik ve turizm açısından sivil havacılığın etkisi düşünüldüğünde güçlü bir ülkenin aynı zamanda güçlü bir sivil havacılık sektörüne de sahip olması olağan bir durumdur (Karagülle, 2022).

1998 yılında Avrupa Ulaştırma ve Çevre Federasyonu tarafından yayınlanan bir raporda ilk kez “sürdürülebilir havacılık” terimi kullanılmıştır (T ve E, 1998). “Sürdürülebilirlik” kavramı Havacılıkta sunulan farklı ihtiyaçları aynı anda dengelemek oldukça zordur. Goetz ve Graham'a göre bu zorluğun nedeni, sektörün çevre koruma, uzun vadeli ekonomik kalkınma ve sosyal içerme gibi genellikle birbirleriyle çatışan hedefler içermesidir (Goetz ve Graham, 2004). Air Transport Action Group – ATAG (Hava Taşımacılığı Eylem Grubu) havacılıkta sürdürülebilirlik kriterlerini, sürdürülebilir kalkınmanın üç temel bileşeni (sosyal, çevresel ve ekonomik kalkınma) üzerine kurarak tanımlamıştır. (ATAG, 2016).

#### **5.4 Havacılık Eğitimleri ve Havacılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi**

Böylesine hızla büyüyen ve gelişen sektörde insan gücünün yetiştirilmesine ilişkin eğitimler ve devamlılığı da büyük önem arz etmektedir. Havayolu, havalimanı, sivil havacılık, yer hizmetleri, hava trafik hizmetleri gibi birçok havacılık alanlarında eğitimin çok büyük önemi vardır. Havacılık sektöründe çalışan

herkes için güvenlik ve emniyet kurallarına uygun olarak eğitim sorumluluklarının yerine getirilmesi herkesin asli görevidir (Uncular, 2014).

Son yıllarda yapılan kaza ve kırım incelemeleri, hava güvenlik ve emniyet programları ile yaşanan kazalar arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Uluslararası Hava Taşıma Birliği (IATA), güvenli bir havacılık sektörü oluşturmak amacıyla çeşitli eğitim programları geliştirmektedir. Bu iki kuruluş, uluslararası havacılığın emniyet ve güvenliğini sağlamayı hedeflemektedir. Kuralları kanla yazılmış havacılık sektörünün eğitimlerinde de temel prensip emniyet ve güvenlidir. İşte bu nedenle ICAO bu konuyla alakalı kurallar ve standartlar geliştirmiştir (Uncular, 2014).

ICAO'nun temel politikalarının yoğunlaştığı bazı konular; ana emniyet trend ve göstergelerinin incelenmesi, politika ve standardizasyon, emniyet analizi, emniyet meselelerine ilişkin programların uygulamaya konulması şeklinde sıralanabilir. Emniyet Yönetim Sistemleri (SMS) ve Devlet Emniyet Programları (SSP) isimleriyle ICAO'nun geliştirmiş olduğu eğitimler mevcuttur. IATA, emniyet konularına büyük bir önem vererek, dünya çapında havacılık emniyetini sağlamak amacıyla IATA Operational Safety Audit (IOSA) ve IATA Safety Audit For Ground Operations (ISAGO) gibi programları geliştirmiştir. Genel havacılık eğitimleri ise güvenlik, tehlikeli maddeler (DGR), kargo, harekât, yolcu hizmetleri, rezervasyon ve bilet satışı gibi başlıklar altında toplanmaktadır (Uncular, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi, eğitim ve sağlık gibi hassas sektörlerde öne çıkan bir yaklaşımdır ve havacılık sektörü de bu alanlardan biridir. Ülkemizde havacılık sektörü, son yıllarda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Yeni havalimanlarının açılması ve pandemi etkisinin azalmasıyla canlanan ticari faaliyetler, sektördeki istihdamı artırmıştır (Kansoy, 2023).

Tüm bu bilgiler ışığında, havacılık sektörü için çalışan yönetimi süreçlerinin kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu süreçler, personelin işe alımından seçimine, eğitiminden performans yönetimine, ücretlendirilmesinden işten çıkarılmasına kadar tüm aşamaları kapsar (Appelbaum ve Fewster, 2002).

Pilot, kabin ekibi, teknisyen ve operasyon çalışanlarının mesleki gelişimlerini desteklemek için, eğitim süreçlerinin havacılık sektöründe etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, insan kaynakları birimlerinin eğitimlerin

planlanması, uygulanması ve takibini uçuş işletme gibi diğer birimlerle koordineli olarak yürütmesi kritik öneme sahiptir (Kaya ve Ateş, 2022). Ekiplere yönelik kaynak yönetimi ve iletişim, havacılık sektöründe diğer sektörlerin İK yönetimi literatürüne göre daha erken bir dönemde ortaya çıkmış ve gelişmiştir. CRM adı verilen Ekip Kaynak Yönetimi eğitimleri 1979 yılında NASA'nın yaptığı çalıştaylar neticesinde pilotlar arasındaki iletişim ve karar verme becerisini geliştirmek için ortaya çıkan eğitimlerdir. Havacılıkta CRM eğitiminin ve insan becerilerinin gelişimi, 1989 United Airlines Flight 232 kazası sonrasında tekrar önem kazanmıştır. Bu kaza, otomasyon ve kültürlerarası farklılıklar gibi yeni zorluklara uyum sağlama yeteneğinin ne kadar hayati olduğunu gözler önüne sermiştir (Helmreich, Merritt ve Wilhelm, 1999).

Çalışanların performans değerlendirmesi, hedef belirleme işlemleri ve geri bildirim süreçleri, havacılık sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) takip etmesi gereken kritik alt başlıklar arasında yer almaktadır. Havacılıkta insan kaynakları yönetimi; personel alımı, personel çalıştırma ve personel gelişimi gibi üç temel işlev olarak Fedotova ve arkadaşlarının (2018) yaptığı çalışmada sıralamışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin havacılık sektöründe stratejik hedeflere uygun şekilde oluşturulması ve uygulanması uzun vadede büyük bir önem taşımaktadır. Havacılığın bir hizmet sektörü olması nedeniyle, COVID-19 pandemisinin neden olduğu derin kriz, bu yönetimin önemini daha da ön plana çıkarmıştır. Bu yüzden, işletmelerin doğru İK stratejilerini belirlemesi ve uygulaması hem normal hem de kriz dönemlerinde başarılı olmaları için hayati önem taşımaktadır. (Kaya ve Ateş, 2023).

## **6. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

### **6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma, havacılık sektöründe uygulanan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatmini düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

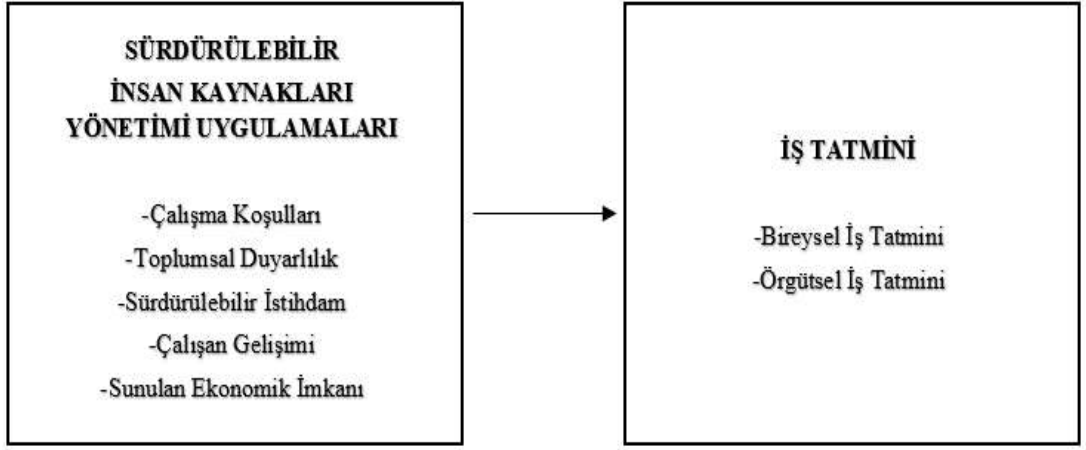
Havacılık sektöründe görev alan her bir personel, sistemin devamlılığı açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Havacılık sektörü bu bağlamda kendi içerisinde özel eğitimlerin alındığı, uzun yıllar sonucunda eğitilen yetkin insan profillerinden oluşmaktadır. Havacılık sektöründeki her bir şirket için işletme açısından oldukça maliyetli ve zaman alan bu eğitim yapısından kaynaklı insan kaynağının sürdürülebilir olması gereken en önemli sektörlerden birisidir. Yetkin personelin başka bir işletmeye istihdam edilmesi demek işletme açısından yeniden zaman kaybı ve maliyet kaybı olarak tanımlanabilmektedir.

Bu çalışmanın bulguları, tüm işletmeler için kritik bir konu olan insan kaynağının sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKYY) uygulamalarının personel iş tatmini üzerindeki etkisine havacılık sektörü özelinde ışık tutmaktadır. Bu yönüyle araştırma hem literatüre katkıda bulunmakta hem de sektör için faydalı veriler sunması amaçlanmaktadır.

### **6.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

#### **6.2.1 Araştırma modeli**

Çalışanlar üzerinde sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatminlerine olan etkisini incelemek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu araştırma modeli Şekil 6.1.'de yer almaktadır.



**Şekil 6.1: Araştırma Modeli**

### 6.2.2 Araştırmanın hipotezleri

Ulusal ve uluslararası literatür taraması, araştırmanın amacını netleştirmede temel bir kaynak görevi görmüştür. Katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevapların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini ile etkisini ölçmek amacıyla aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

H1- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatminini etkiler.

*H1a- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların bireysel iş tatminini etkiler.*

*H1b- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların örgütsel iş tatminini etkiler.*

H2- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutları iş tatminini etkiler.

*H2a- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler boyutu iş tatminini etkiler.*

*H2b- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Çalışanların Geliştirilmesi alt boyutu iş tatminini etkiler.*

*H2c- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim alt boyutu iş tatminini etkiler.*

*H2d- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Sürdürülebilir İstihdam alt boyutu iş tatminini etkiler.*

*H2e- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Sunulan Ekonomik İmkânlar alt boyutu iş tatminini etkiler.*

### **6.3 Araştırma yöntem ve metodolojisi**

#### **6.3.1 Araştırmada kullanılan veri toplama aracı**

Araştırma kapsamında havacılık sektöründe görev yapan bireylerin iş tatmini ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konularındaki değerlendirmeleri incelenmiştir. Özellikle günümüzde sürdürülebilir insan kaynağını elde tutmak şirket karlılığı ve devamlılığı açısından oldukça önemlidir ve havacılık gibi yetkinliğin zor kazanıldığı, emniyetin üst seviyede olması gereken bir sektör için ise en önemli olan kavramlardan biridir. Bu nedenle çalışma alanı havacılık sektörü olarak seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket yöntemi uygulanmıştır. Anket 4 bölüm, 61 ifadeden oluşturulmuş ve Google Forms üzerinden anket dağıtımı sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında toplam 220 adet havacılık sektöründe çalışan personel anketi cevaplamıştır. Katılımcıların verilerinin analiz edilmesinde JASP 0.19.3 versiyonu kullanılmıştır.

#### **6.3.2 Araştırmada kullanılan ölçekler**

Anketin ilk bölümünde giriş açıklamasının ardından “katılmayı kendi isteğimle kabul ediyorum” onay kutucuğu konulmuştur. Anketin sosyo-demografik bölümünde, çalışanların demografik özelliklerine dair sorulara yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek, medeni hal, havacılık sektöründeki iş tecrübesi ve bulunduğu pozisyondaki iş tecrübesi olarak 7 soruya yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, iş tatmini düzeylerini ölçmek için Weiss Davis England ve Lofquist tarafından hazırlanan Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan bu ölçek, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta iş tatmini verisi toplamayı hedeflemiştir.

Dördüncü bölümde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları düzeyini ölçmek için Kubilay Göç'ün "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanırlığı: Türkiye Örneği" isimli 2021 yılında yayınladığı doktora tezinde "Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sadece söylem olarak mı kalmakta yoksa eyleme de dönüştürülmekte midir" sorusu ile yola çıktığı ve bunu anlayabilmek için tezinde yer alan safhalarda ortaya çıkan değişkenlere yönelik oluşturulan Sürdürülebilir İKY yapısı ve öncülleri temelinde oluşturduğu geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapıldığı "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi" kullanılmıştır. Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin alt boyutları ise sırasıyla, Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler, Çalışanların Geliştirilmesi, Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim (Çevresel Duyarlılık), Sürdürülebilir İstihdam ve Sunulan Ekonomik İmkanlardır.

Anket formunda yer alan sosyo-demografik sorulara verilebilecek cevaplar çalışanların durumuna uyarlanarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölümdeki İş Tatmini Ölçeğinde 5'li likert ölçeği, dördüncü bölümdeki Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ile ilgili sorularda 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış, önem dereceleri İş Tatmini Ölçeğinde beşli likert ile cevaplar 1 "Hiç Memnun Değilim", 5 "Çok Memnunum" arasında sunulmuş, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde ise altılı likert ile cevaplar 1 "Kesinlikle Kabul Etmiyorum", 5 "Kesinlikle Katılıyorum" ve 6 "Fikrim Yok" olarak sunulmuştur.

#### **6.4 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri**

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun testi için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testinden yararlanılmıştır. KMO katsayısının 1'e yaklaştıkça verilerin analize uygun 1 olması durumunda verilerin mükemmel düzeyde uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği, Bartlett Küresellik testinin sonucunda elde edilen anlamlı ki-kare değeriyle anlaşılmaktadır. Bu test, verilerin analize uygunluğunu kontrol etmek amacıyla yapılır (Çapri, 2006). KMO testi 0.60'ta büyük ve Bartlett testi anlamlı sonuç verdiyse verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2007).

#### 6.4.1 İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi

İş tatmini ölçeğinin KMO testi sonucunda 0.909 değeri bulunmuştur. Bu değer 0.70'ten yüksek olması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. İş tatmini ölçeğine ait KMO testi ve Bartlett Küresellik testi sonuçları Çizelge 5.1' de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.1: İş Tatmini Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		0.909
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>		
	<b>Ki Kare</b>	2056.966
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	190
	<b>Anamlılık</b>	<.001

Çizelge 6.1'deki KMO değerinin referans değer üstünde olması ve Bartlett değerinin anlamlı olması neticesinde ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin güvenilirliğini test etme amacıyla, araştırmada Cronbach's Alpha modeli tercih edilmiştir. Bu model ölçeklerde yer alan ifadelerin birbiri ile ne kadar tutarlı olduğunu ve bütün ifadelerin aynı kavramı ölçmede ne derece başarılı olduğunun belirlenmesini sağlamaktadır (George ve Mallery, 2001; Akt. Dursun, Oskaybaş ve Gökmen, 2013). Cronbach's Alpha modelinde hesaplanan katsayı 0-1 arasında bir değer almaktadır (Cronbach, 1951; Sak, 2020). Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği;  $0.00 < \alpha < 0.40$  ise güvenilir değil,  $0.40 < \alpha < 0.60$  ise düşük güvenilirlikte,  $0.60 < \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilir,  $0.80 < \alpha < 1.00$  ise yüksek güvenilirlikte olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2017; Akt. Sak, 2020)

**Çizelge 6.2: İş Tatmini Ölçeği Toplam Varyans ve Cronbach Alpha Sonuçları**

	<b>Öz Değerler Toplamı</b>	<b>Varyansın %</b>	<b>Toplam Varyans %</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Bireysel İş Tatmini	7.974	0.285	0.285	0.865
Örgütsel İş Tatmini	1.535	0.138	0.424	0.863
Toplam				0.919

Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpa değeri ilk faktör için 0.865 değeri, ikinci faktör için ise 0.863 değeri toplam iş tatmini ölçeğinin iç tutarlılık değeri 0.919 olarak hesaplanmıştır. 1'e son derece yakın olan 0.919 değeri neticesinde ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

İş tatmini ölçeği 20 madde ile ölçülmüş ve bireysel tatmin ve örgütsel tatmin olmak üzere 2 faktör altında toplanması öngörülmüştür. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde çıkmış olması ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör yükleri Çizelge 6.3' te gösterilmiştir.

**Çizelge 6.3: İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

	Bireysel Tatmin	Örgütsel Tatmin
Madde 1	1.000	
Madde 2	0.769	
Madde 3	1.279	
Madde 4	0.918	
Madde 5	0.845	
Madde 6	0.622	
Madde 7	0.982	
Madde 8	0.924	
Madde 9	0.953	
Madde 10	1.067	
Madde 11	0.963	
Madde 12	0.926	
Madde 13		1.000
Madde 14		0.948
Madde 15		0.655
Madde 16		0.859
Madde 17		0.850
Madde 18		0.803
Madde 19		0.695
Madde 20		0.999

İş tatmini ölçeğine dair tüm sorular faktörleştirilmiştir. Birbiriyle belirli düzeyde ilişkili olan değişkenleri birleştirerek, daha az sayıda ve bağımsız değişken kümeleri elde etmek için faktör analizi kullanılmaktadır. Bu analiz, görgüsel bir

yöntem olarak işlev görmektedir (Balcı, 2007).İş tatmini ölçeğindeki tüm faktör yükleri 0,50 üzerinde çıkmıştır.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutları arasında korelasyon analizi çizelge 6.4'te gösterilmiştir.

**Çizelge 6.4: İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

		<b>Bireysel İş Tatmini</b>	<b>Örgütsel İş Tatmini</b>
<b>Bireysel İş Tatmini</b>	Pearson's r p-value	- -	
<b>Örgütsel İş Tatmini</b>	Pearson's r p-value	0.767*** <.001	- -

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Çizelge 6.4 incelendiğinde iş tatmini ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde 0.767 değeri ile oldukça güvenilir sonucu ortaya çıkmıştır.

#### **6.4.2 SİKY ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi**

Sürdürülebilir İKY ölçeğinin KMO testi sonucunda 0.887 değeri bulunmuştur. Bu değer 0.70'ten büyük olması bu verilerle faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir. KMO testi ve Bartlett Küresellik testi sonuçları Çizelge 6.5' de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.5: SİKY Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		0.887
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>		
	<b>Ki Kare</b>	3850.864
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	528
	<b>Anlamlılık</b>	<.001

Çizelge 6.5'deki bulgulara göre, KMO değerinin referans değerinin üzerinde olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 6.6: SİKY Ölçeği Toplam Varyans ve Cronbach Alpha Sonuçları**

	Öz Değerler Toplamı	Varyansın %	Toplam Varyans %	Cronbach's Alpha
<b>Çalışma Koşulları</b>	11.350	0.132	0.132	0.882
<b>Toplumsal Duyarlılık</b>	1.889	0.115	0.374	0.857
<b>Sürdürülebilir İstihdam</b>	1.542	0.064	0.438	0.569
<b>Çalışan Gelişimi</b>	2.304	0.128	0.260	0.873
<b>Sunulan Ekonomik İmkanlar</b>	1.287	0.049	0.488	0.672
<b>Toplam</b>				0.938

Çizelge 6.6' da verilen analize göre alt faktörlerde Cronbach's Alpha değerinin 0.938 hesaplanarak ölçeğin genel düzeyinin yüksek güvenilirlikte olduğu ve faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. SİKY ölçeğine ait faktör yükleri çizelge 6.7' de belirtilmiştir.

**Çizelge 6.7: SİKY Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Madde	Çalışma Koşulları	Toplumsal Duyarlılık	Sürdürülebilir İstihdam	Çalışan Gelişimi	Sunulan Ekonomik İmkanlar
Madde 1	1.000				
Madde 2	0.985				
Madde 3	0.960				
Madde 4	0.670				
Madde 5	1.036				
Madde 6	0.721				
Madde 7	0.778				
Madde 8	0.760				
Madde 9	1.003				
Madde 10	0.794				
Madde 11	1.106				
Madde 12	0.997				
Madde 13	1.005				
Madde 14	1.288				
Madde 15		1.000			
Madde 16		1.016			

**Çizelge 6.7: (Devamı) SİKY Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Madde	Çalışma Koşulları	Toplumsal Duyarlılık	Sürdürülebilir İstihdam	Çalışan Gelişimi	Sunulan Ekonomik İmkanlar
Madde 17		1.165			
Madde 18		0.963			
Madde 19		1.008			
Madde 20		1.070			
Madde 21		0.955			
Madde 22		1.108			
Madde 23			1.000		
Madde 24			1.236		
Madde 25				1.000	
Madde 26				1.391	
Madde 27				1.859	
Madde 28				1.394	
Madde 29				1.938	
Madde 30				1.785	
Madde 31					1.000
Madde 32					1.703
Madde 33					1.828

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine ait tüm maddelerin ait oldukları faktörlere yüklenme katsayıları 0.50'nin üzerinde bulunmuş ve bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $p < .001$ ). Bu durum, ölçeğin ölçüm modelinin güçlü bir yapı sergilediğini göstermektedir.

SİKY ölçeğinin alt boyutları arasında korelasyon analizi Çizelge 6.8' de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.8: SİKY Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Çalışma Koşulları	Toplumsal Duyarlılık	Sürdürülebilir İstihdam	Çalışan Gelişimi	Sunulan Ekonomik İmkan
Çalışma Koşulları	Pearson's r p-value	- -				
Toplumsal Duyarlılık	Pearson's r p-value	0.679*** <.001	- -			
Sürdürülebilir İstihdam	Pearson's r p-value	0.478*** <.001	0.440*** <.001	- -		
Çalışan Gelişimi	Pearson's r p-value	0.570*** <.001	0.567*** <.001	0.390*** <.001	- -	
Sunulan Ekonomik İmkan	Pearson's r p-value	0.569*** <.001	0.642*** <.001	0.320*** <.001	0.494*** <.001	- -

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Çizelge 6.8' de gösterilen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkide değerleri incelendiğinde; en yüksek değer

toplumsal duyarlılık ve çalışma koşulları arasında pozitif yönlü %67,9 düzeyinde anlamlı ilişki çıktığı görülmektedir.

## 6.5 Araştırma Bulguları

Havacılık sektöründe görev yapan 220 çalışandan toplanan verilerin analizi, araştırmanın bu kısmında ulaşılan bulguların temelini oluşturmaktadır.

### 6.5.1 Tanımlayıcı istatistikler

Bu bölümde araştırmada kullanılan İş Tatmini ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeklerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve iş tatmini ölçeklerine ait her bir maddenin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri aşağıda sunulmuştur.

**Çizelge 6.9 İş Tatmini Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Madde 1	3.414	0.959	0.919
Madde 2	3.564	0.912	0.832
Madde 3	3.555	1.167	1.362
Madde 4	3.955	0.973	0.948
Madde 5	3.155	1.236	1.529
Madde 6	3.114	1.202	1.444
Madde 7	3.591	1.129	1.275
Madde 8	3.882	0.868	0.753
Madde 9	3.814	1.010	1.020
Madde 10	3.677	0.932	0.868
Madde 11	3.836	1.029	1.060
Madde 12	3.614	0.970	0.941
Madde 13	3.214	1.184	1.402
Madde 14	3.182	1.199	1.437
Madde 15	3.486	1.062	1.128
Madde 16	3.641	0.971	0.944
Madde 17	3.459	1.013	1.026
Madde 18	3.659	1.001	1.002
Madde 19	3.382	1.147	1.315
Madde 20	3.723	0.993	0.987

Elde edilen bulgulara göre, iş tatminine ilişkin algıların genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip madde “ İşimden, toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından” (Ort=3.955, SS=0.973, Varyans=0.948) olurken, en düşük madde “İşimden, yöneticinin karar vermedeki yeteneği bakımından” (Ort=3.114, SS=1.202, Varyans=1.444) olmuştur. Standart sapma değerleri 0.86 ile 1.23 arasında değişmekte olup, bu da maddelere verilen yanıtların orta düzeyde çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Çizelge 6.10: SİKY Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Madde 1	3.773	1.136	1.291
Madde 2	3.655	1.051	1.104
Madde 3	3.564	1.151	1.325
Madde 4	4.345	0.988	0.976
Madde 5	3.659	1.226	1.504
Madde 6	3.768	1.129	1.275
Madde 7	3.886	1.090	1.188
Madde 8	4.082	1.214	1.473
Madde 9	3.814	1.117	1.248
Madde 10	4.045	0.930	0.866
Madde 11	3.791	1.450	2.102
Madde 12	4.086	1.109	1.230
Madde 13	3.977	1.062	1.127
Madde 14	3.805	1.562	2.441
Madde 15	3.827	1.241	1.541
Madde 16	3.773	1.210	1.464
Madde 17	3.764	1.154	1.332
Madde 18	3.827	1.204	1.449
Madde 19	3.909	1.111	1.234
Madde 20	3.545	1.191	1.418
Madde 21	3.373	1.381	1.906
Madde 22	3.477	1.266	1.602
Madde 23	3.264	1.393	1.939
Madde 24	3.232	1.340	1.795
Madde 25	4.223	1.163	1.352
Madde 26	3.623	1.234	1.524
Madde 27	4.014	1.363	1.858
Madde 28	3.959	1.379	1.902
Madde 29	3.741	1.213	1.471
Madde 30	3.982	1.077	1.159
Madde 31	3.909	1.163	1.352
Madde 32	3.914	1.101	1.212
Madde 33	3.759	1.194	1.426

Elde edilen bulgular kapsamında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine ilişkin algıların genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip madde “Firmamızda çalışanlar, herhangi bir hak kaybına uğramadan, doğum izinlerini sorunsuz şekilde kullanabilmektedir” (Ort=4.345, SS=0.988, Varyans=0.976) olurken, en düşük madde “Çalışanlarımıza kariyer gelişimleri ile ilgili düzenli olarak geri bildirimlerde bulunmaktadır” (Ort=3.232, SS=1.340, Varyans=1.795) olmuştur. Standart sapma değerleri 0.93 ile 1.15 arasında değişmekte olup, bu da maddelere verilen yanıtların orta düzeyde çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

### 6.5.2 Normallik analizleri

Bir araştırmanın verilerinin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirilir. Normal dağılımın sağlandığını kabul etmek için bu değerlerin  $\pm 3$  aralığında olması gerekir (Garson, 2012). Bazı araştırmalar ise bu değeri  $\pm 1$  ve  $\pm 2$  olarak kabul etmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerinin  $\pm 2$  den daha yüksek,  $\pm 3$  aralığında olması durumunda da verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir (Kline, 1998; Akt. Alizadehfanaeloo,2019: 59).

Çalışmanın bu bölümünde İş tatmini ölçeği ve SİKY ölçeğinin alt boyutları için çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmiştir.

**Çizelge 6.11: Alt Boyutlar İçin Çarpıklık Basıklık Değerleri**

	Çarpıklık	Çarpıklık Std. Hata	Basıklık	Basıklık Std. Hata	Shapiro-Wilk Normallik Testi	Shapiro-Wilk Testi Anlamlılık Değeri (p)
<b>Bireysel Tatmin</b>	-0.250	0.164	-0.230	0.326	0.985	0.020
<b>Örgütsel Tatmin</b>	-0.220	0.164	-0.279	0.326	0.986	0.026
<b>Çalışma Koşulları</b>	-0.382	0.164	0.586	0.326	0.980	0.003
<b>Toplumsal Duyarlılık</b>	-0.147	0.164	-0.568	0.326	0.984	0.014
<b>Sürdürülebilir İstihdam</b>	-0.269	0.164	0.034	0.326	0.963	<.001
<b>Çalışan Gelişimi</b>	-0.110	0.164	-0.396	0.326	0.988	0.071
<b>Sunulan Ekonomik İmkanlar</b>	-0.306	0.164	-0.083	0.326	0.971	<.001

Çalışmada kullanılan her iki ölçeğinde de ilgili değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin tümü  $\pm 1$  aralığında yer almakta ve bu durum normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermektedir. Shapiro–Wilk normallik testi sonuçlarına göre bazı değişkenlerde  $p < .05$  değeri elde edilmiştir. Bu durum istatistiksel olarak verinin normal dağılmadığını göstermekle birlikte, çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm değişkenlerde  $\pm 1$  aralığında olması, verilerin pratikte normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca literatürde (Field, 2009) büyük örneklerde ( $n > 100$ ) normallik testlerinin çok duyarlı hale geldiği ve küçük sapmaları bile anlamlı gösterebildiği belirtilmektedir. Bu nedenle dağılım normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri esas alınarak değerlendirilmiş ve tüm değişkenlerin parametrik testlere uygun olduğu sonucuna varılmıştır.”

### 6.5.3 Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Bu bölümde araştırmayla ilgili katılımcılara demografik olarak sorulan; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek, medeni hal, havacılık sektöründeki tecrübesi ve bulunduğu pozisyondaki tecrübesi olmak üzere toplam 7 soruya vermiş oldukları cevapların istatistiksel bilgileri, frekans ve yüzde dağılımları yorumlanacaktır.

**Çizelge 6.12: Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı**

		n	%
Yaş	18-25	75	34,1
	26-29	60	27,3
	30-35	44	20
	36-45	24	10,9
	45+	17	7,7

Araştırmaya katılan kişilerin yaş grubuna göre dağılımını gösteren şekli incelediğimizde katılımcıların %34,1 ile (75 kişi) ile çoğunluğunu 18-25 yaş arası bireylerin oluşturduğu, en düşük yaş grubunun ise %7,7 ile (17 kişi) 45+ yaş grubu bireylerin oluşturduğu görülmektedir.

**Çizelge 6.13: Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyet Grubuna Göre Dağılımı**

		n	%
Cinsiyet	Erkek	137	62,3
	Kadın	83	37,7

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımına göre değerlendirmesini incelediğimizde ise %62,3 ile (137 kişi) oranında erkeklerin çoğunlukta olduğu kadınların ise %37,7 kişi ile (83 kişi) katılım gösterdiği görülmektedir.

**Çizelge 6.14: Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Düzeyi Grubuna Göre Dağılımı**

	n	%	
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Lise</b>	15	6,8
	<b>Ön Lisans</b>	30	13,6
	<b>Lisans</b>	142	64,5
	<b>Yüksek Lisans</b>	27	12,3
	<b>Doktora</b>	6	2,7

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim düzeylerini değerlendiren şekil incelendiğinde %64,5 (142 kişi) olmak üzere yarısından fazla bir dağılımı Lisans mezunlarının oluşturduğu, en düşük oranın ise %2,7 (6 kişi) olmak üzere Doktora mezunlarının oluşturduğu görülmüştür.

**Çizelge 6.15: Araştırmaya Katılan Kişilerin Meslek Grubuna Göre Dağılımı**

	n	%	
<b>Meslek</b>	<b>Pilot</b>	10	4,5
	<b>Kabin Memuru</b>	9	4,1
	<b>Teknik Personel</b>	46	20,9
	<b>Operasyonel Hizmetler Personeli</b>	32	14,5
	<b>Ofis Personeli</b>	39	17,7
	<b>Diğer</b>	84	38,2

Araştırmaya katılan kişilerin meslek dağılımlarını gösteren şekil incelediğimizde %38,2 ile (84 kişi) Diğer havacılık meslek grupları takip etmiştir. Bu diğer meslek grupları arasına girebilecek bazı yan dallar; İtfaiye personelleri, güvenlik personelleri, yükleme, planlama ve koordinasyon personelleri, meteoroloji personelleri, bilgi teknolojileri personelleri, havacılık sistemleri personelleri gibi çeşitlendirilebilir. En düşük oranın ise %4,1 ile (9 kişi) kabin memurunun oluşturduğu görülmektedir.

**Çizelge 6.16: Araştırmaya Katılan Kişilerin Medeni Hal Grubuna Göre Dağılımı**

		n	%
Medeni Hal	Evli	84	38,2
	Bekar	136	61,8

Araştırmaya katılan kişilerin %61,8 ile (136 kişi) bekar olduğu %38,2 ile (84 kişi) evli olduğu görülmektedir.

**Çizelge 6.17: Araştırmaya Katılan Kişilerin Havacılık Sektörü İş Tecrübesi Grubuna Göre Dağılımı**

		n	%
Havacılık Sektörü İş Tecrübesi	0-5 yıl	143	65
	5-10 yıl	37	16,8
	10-15 yıl	20	9,1
	15-20 yıl	7	3,2
	20+ yıl	13	5,9

Ankete katılan kişilerin havacılık sektöründeki iş tecrübesi şeklini incelediğimizde %65 ile ( 143 kişi) 0-5 yıl arasında bir iş tecrübesine sahip olduğu, en düşük havacılık sektöründe iş tecrübesinin ise %3,2 kişi (7 kişi) ile 15-20 yıl arasında olduğu görülmüştür.

**Çizelge 6.18: Araştırmaya Katılan Kişilerin Bulunduğu Pozisyondaki İş Tecrübesi Grubuna Göre Dağılımı**

		n	%
Bulunduğu Pozisyondaki İş Tecrübesi	0-1 yıl	66	30
	1-3 yıl	60	27,3
	3-5 yıl	31	14,1
	5-10 yıl	30	13,6
	10+ yıl	33	15

Ankete katılan kişilerin havacılık sektörünün yanında bulunduğu pozisyondaki iş tecrübelerinin dağılımları incelendiğinde değerlerin birbirine yakın çıktığı ve en yüksek oranın %30 ile (66 kişi) 0-1 yıl arasındaki kişilerin yer aldığı, en düşük oranın ise %13,6 ile (30 kişi) 5-10 yıl arasındaki gruplandırmada çıktığı görülmüştür.

#### 6.5.4 Hipotezlere ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında birincil kaynaklardan elde edilen veriler JASP 0.19.3 istatistik analiz programı ile çözümlenmiştir. Bu bölümde araştırmanın hipotez testlerine yönelik yapılan regresyon ve ANOVA testleri incelenmiştir.

Regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve bu etkinin yönünü belirlemek için kullanılan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu, 2011). Regresyon denklemi  $Y=a+bX$  şeklinde tanımlanır. Bu denklemde  $X$  bağımlı değişkeni  $Y$  ise bağımsız değişkeni ifade etmektedir. Regresyon analizi, basit veya çoklu regresyon analizi olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir (Tokol, 2010). Basit regresyon analizi kullanılarak, sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının bağımsız değişken olarak, çalışanların iş tatmininin ise bağımlı değişken olarak etkisi bu çalışmada değerlendirilmiştir.

“*H1-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatminini etkiler.*” Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 5.19’ da gösterilmiştir.

**Çizelge 6.19: İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları**

	Beta Değeri	Std.Hata	t	R	R <sup>2</sup>	p
Sürdürülebilir İKY	0.552	0.053	9.805	0.552	0.305	0.000*

Bağımlı Değişken: İş tatmini/ \*p<.001

H1 hipotezi sonuçlarını elde etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi  $R^2 = 0.305$  olup, bu da SİKY uygulamalarının iş tatmini puanlarındaki varyansın %30.5’ini açıkladığını göstermektedir. Bu değer, SİKY uygulamalarının çalışanların iş tatminindeki değişimlerin önemli bir kısmını öngörebildiğini ifade eder.

Beta değeri ( $\beta=0.552$ ) ve t-istatistiği ( $t=9.805$ ) incelendiğinde ise SİKY uygulamaları değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Bu, SİKY uygulamalarının çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir.

**Çizelge 6.20: İş Tatmini ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	29.240	1	29.240	96.131	0.000*
Artık	66.613	219	0.304		
Toplam	95.853	220			

\*  $p < .001$

ANOVA testi sonuçları da modelin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. ( $F(1, 219) = 96.131, p < .001$ ).

Analiz sonucunda elde edilen bu sonuç, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenin (SİKİY), bağımlı değişken (iş tatmini) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Bu çıkan sonuçtan işletmelerin özellikle havacılık sektöründe bir işletmenin iş tatminini sağlayabilmesi için sürdürülebilir insan kaynaklarına daha fazla önem vermesi gerektiği anlaşılabilir. SİKİY uygulamalarının iş tatminini pozitif yönde etkilemesi personelin bağlılığını artıracak, iş doyumunu kazandıracak ve sürdürülebilir insan kaynakları politikaları sayesinde yetkin personel örgüte bağlanarak iş tatmini sağlanacağı yorumu yapılabilir. Havacılık sektörü gibi nitelikli iş gücünün elde tutulmasının kritik olduğu sektörlerde, SİKİY uygulamaları bir tercih olmaktan ziyade stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir.

Tüm bu bulgular doğrultusunda sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların iş tatmin düzeyinin yükseldiği tespit edilmiştir. **Bu bağlamda araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmanın birinci ana hipotezinin ilk kırılımı olan “H1a-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların bireysel iş tatminini etkiler”. Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 5.21’ de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.21: Bireysel İş Tatmini Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta Değeri</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Sürdürülebilir İKY	0.476	0.054	8.010	0.476	0.227	0.000*

*Bağımlı Değişken: Bireysel İş Tatmini/ \* $p < .001$*

H1a hipotezi kapsamında yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların bireysel iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Modelin açıklayıcılığı %22.7 düzeyindedir ( $R^2 = 0.227$ ), bu da iş tatminindeki varyansın %22.7'sinin SİKY uygulamaları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Beta değeri ( $\beta=0.476$ ) ve t-istatistiği ( $t=8.010$ ) incelendiğinde ise etkinin orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Bu durum, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların bireysel iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.22: Bireysel İş Tatmini ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	20.148	1	20.148	64.164	0.000*
Artık	68.768	219	0.314		
Toplam	88.916	220			

\*  $p < .001$

ANOVA testi sonuçları da modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F(1, 219) = 64.164, p < .001$ ). Bu, bağımsız değişkenin modele katkısının anlamlı olduğu anlamına gelir.

Literatür taramasında iş tatmininin alt faktörlerinin bireysel ve örgütsel tatmin olarak iki şekilde etkilendiği açıklanmıştır. H1 hipotezinin alt faktörlerine odaklanan H1a hipotezi sonuçlarına göre; SİKY uygulamaları personellere kendini geliştirme imkanı, kariyer planlamalarına destek, performans değerlendirmeleri ile ilgili geri bildirimler, yeteneklerini keşfetme gibi imkanlar tanıyarak çalıştıkları iş yerlerinde anlam bulmalarına, sorumluluk almalarına ve başarı hissi duyarak bireysel olarak tatmin olmalarına olanak sağlar.

Bu bulgular doğrultusunda sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının artması ile birlikte bireysel tatmin düzeyinin de pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiş ve **H1a hipotezi desteklenmiştir**.

Araştırmanın birinci ana hipotezinin ikinci kırılımı olan “*H1b- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların örgütsel iş tatminini etkiler.*” Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 6.23’ te gösterilmiştir.

**Çizelge 6.23: Örgütsel İş Tatmini Faktörü Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta Değeri</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Sürdürülebilir İKY	0.571	0.064	10.295	0.571	0.326	0.000*

Bağımlı Değişken: Örgütsel İş Tatmini // \* $p < .001$

H1b hipotezine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda; sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi  $R^2 = 0.326$  olup, bu sonuç SİKY uygulamalarının örgütsel iş tatminindeki varyansın %32.6'sını açıkladığını göstermektedir. Bu, SİKY uygulamalarının çalışanların örgütsel iş tatminindeki değişimlerin önemli bir kısmını öngörebildiğini ifade eder.

Beta değeri ( $\beta=0.571$ ) ve t-istatistiği ( $t=10.295$ ) incelendiğinde, etkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Bu durum, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.24: Örgütsel İş Tatmini ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	46.044	1	46.044	105.981	0.000*
Artık	95.145	219	0.434		
Toplam	141.189	220			

ANOVA analizi sonucunda modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $F(1, 219) = 105.981, p < .001$ ). Bu bulgu, bağımsız değişkenin modele katkısının anlamlı olduğunu ve regresyon modelinin istatistiksel olarak geçerli olduğunu ifade etmektedir.

H1b hipotezinden örgütsel tatmin ile ilgili elde edilen sonuçlar doğrultusunda SİKY uygulamalarının örgütsel tatmin unsurlarından elde edilen tatminin de arttığı söylenebilir. SİKY uygulamalarında yer alan adil ve şeffaf ücret politikaları, yan haklar, güvenli ve uygun çalışma ortamları gibi unsurların örgütsel tatmin üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Havacılık gibi 7/24 aktif olarak işleyen bir sektör için personellerin örgütsel tatminlerini sağlamak zor olsa da gerekli politikalar sayesinde sağlandığında personellerin iş tatmininin olumlu yönde etkileneceği ve örgütsel bağlılık oluşacağı yorumu yapılabilir.

SİKY uygulamalarının örgütsel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmanın **H1b hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmanın ikinci ana hipotezi olan “H2-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutları iş tatminini etkiler.” Hipotezinin alt boyutları tek tek incelenerek genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin ilk kırılımı olan “H2a-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler boyutu iş tatminini etkiler.” Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 6.25’ de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.25: Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta Değeri</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler	0.526	0.052	9.146	0.526	0.276	0.000*

Bağımlı Değişken: İş Tatmini/ \*p <.001

Regresyon analizine göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının “çalışma koşulları ve insani düzenlemeler” boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi  $R^2 = 0.276$  olup, bu da ilgili alt boyutun çalışanların iş tatmini puanlarındaki varyansın %27.6’sını açıkladığını göstermektedir. Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler alt boyutunun, iş tatminindeki değişimleri önemli ölçüde öngörebildiğini ifade eder.

Beta değeri ( $\beta=0.526$ ) ve t-istatistiği ( $t=9.146$ ) incelendiğinde, etkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p <.001$ ). Bu durum, Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler boyutundaki uygulamalar arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.26: Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	26.493	1	26.493	83.648	0.000*
Artık	69.361	219	0.317		
Toplam	95.853	220			

\*p <.001

ANOVA sonuçları da modelin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ( $F(1, 219) = 83.648, p < .001$ ).

Araştırma analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgu SİKY uygulamalarının alt boyutlarının ilki olan çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutunun önemini göstermektedir. Özellikle yine 7/24 aktif bir sektör olan havacılık için ortam şartları göz önüne alındığında; ısı, havalandırma, nem, aydınlatma gibi unsurlara önem verilerek personellere güvenli bir iş ortamının sunulması, havacılıkta emniyetin çok önemli bir kavram olduğu göz önüne alındığında; personelin iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, gerekli ekipmanların verilmesi ve çalışma ortamlarının bu perspektifte düzenlenmesi, personellerin kariyer yönetiminin doğru şekilde yapılması, personele saygı gösterilmesi bu boyutun iş tatmini olumlu düzeyde etkilemesine örnek olarak gösterilebilir. Bu bağlamda havacılık sektörü gibi emniyet ve insan faktörünün kritik olduğu sektörlerde çalışma koşulları ve insani düzenlemelerin sağlanması nitelikli insan gücünü elde tutmak için stratejik bir gerekliliktir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmanın **H2a hipotezi desteklenmiştir**.

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin ikinci kırılımı olan "*H2b- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Çalışanların Geliştirilmesi alt boyutu iş tatminini etkiler.*" Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 6.27' de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.27: Çalışanların Geliştirilmesi Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta Değeri</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Çalışanların Geliştirilmesi	0.467	0.039	7.818	0.467	0.218	0.000*

*Bağımlı Değişken: İş Tatmini/ \*p < .001*

H2b hipotezi kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının "çalışanların geliştirilmesi" boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi  $R^2 = 0.218$  olarak bulunmuş olup, bu da çalışan gelişimi uygulamalarının iş tatmini puanlarındaki varyansın %21.8'ini açıkladığını göstermektedir.

Beta değeri ( $\beta=0.467$ ) ve t-istatistiği ( $t=7.818$ ) incelendiğinde, etkinin orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p <.001$ ). Bu durum, Çalışanların Geliştirilmesi boyutundaki uygulamalar arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.28: Çalışanların Geliştirilmesi ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	20.916	1	20.916	61.125	0.000*
Artık	74.938	219	0.342		
Toplam	95.853	220			

\* $p <.001$

ANOVA sonuçları da modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F(1, 219) = 61.125, p <.001$ ).

SİKY uygulamalarının ikinci alt faktörü olan çalışanların geliştirilmesi faktöründe; personellerin ilgi alanları ve yeteneklerine göre yerleştirerek yeteneklerinin gelişimleri konusunda desteklenmesini kastetmektedir. Özellikle havacılık sektöründe eğitim ve gelişimlerin önemi göz önüne alındığında CRM (Crew Resource Management) gibi eğitimler, sadece teknik becerileri değil aynı zamanda iletişim ve karar verme gibi insani becerileri de geliştirmeyi hedefler. Bu tür sektör eğitimleri hem personelin bulunduğu pozisyonda daha yetkin olmasını sağlar hem de kariyer ilerlemesine katkı sağlayarak iş tatminini artırır. Bu bağlamda havacılık sektöründeki işletmelerin personelin yetenek süreçlerine ve kariyer gelişimlerine sürekli yatırım yapması, personelin örgüte olan bağlılığını artırarak iş tatminini sağladığı sonucu çıkarılabilir. Yetkin iş gücü bu stratejilerle elde tutularak sektörel istikrara da katkı sağlayacaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda, ***H2b hipotezi desteklenmiştir.***

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin üçüncü kırılımı olan “*H2c-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim alt boyutu iş tatminini etkiler.*” Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 6.29’ da gösterilmiştir.

**Çizelge 6.29: Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta Değeri</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim	0.419	0.048	6.836	0.419	0.176	0.000*

*Bağımlı Değişken: İş Tatmini/ \*p <.001*

H2c hipotezi kapsamında yapılan regresyon analizi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının “toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim” boyutunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bu alt boyutun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi  $R^2 = 0.176$  olup, bu değer toplumsal duyarlılık boyutunun iş tatmini puanlarındaki varyansın %17.6’sını açıkladığını göstermektedir. Diğer verilere göre bu alt boyutun iş tatminini daha az etkilediği söylenebilir.

Beta değeri ( $\beta=0.419$ ) ve t-istatistiği ( $t=6.836$ ) incelendiğinde, etkinin orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p <.001$ ). Bu durum, Toplumsal duyarlılık ve Ekolojik Yönelim boyutundaki uygulamalar arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.30: Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	16.858	1	16.858	46.736	0.000*
Artık	78.995	219	0.361		
Toplam	95.853	220			

*\*p <.001*

ANOVA testi sonuçları da modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ( $F(1,219)=46.736$ ,  $p <.001$ ). Bu, kurulan regresyon modelinin verileri anlamlı bir şekilde açıkladığını doğrular.

Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin doğaya olan saygısı, koruyucu tutumu ve çevre dostu olarak anılması personeller üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Personeller bağlı oldukları örgütün topluma ve çevreye karşı duyarlı olduğunu gördüklerinde, işletmenin toplumdaki itibarının artması aynı zamanda personelinde örgüte bağlanarak iş tatminini artırdığı yorumu yapılabilir.

Havacılık sektörü gibi küresel bir sektörde çevresel sürdürülebilirlik kavramı önemini daha da artırmaktadır. Kaynak verimliliği, emisyon azaltma, yerel topluluklara katkı konuları giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda havacılık sektöründeki işletmelerin çevreye duyarlı bir çalışma ortamı yaratması, personelin çevre konusunda bilinçlendirilmesi, çevre dostu faaliyetlere yönlendirilmesi ve sadece iş yerlerinde değil iş dışında da bu farkındalığı yaratarak toplumsal duyarlılığa katkı sağlamasına olanak tanır. Sonuç olarak SİKY uygulamalarının toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu personelin kurumsal kimliği ile gurur duymasını sağlayacak ve iş tatminini artıracaktır. Tüm bu bulgular doğrultusunda, **H2c hipotezi desteklenmiştir.**

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin dördüncü kırılımı olan “H2d-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Sürdürülebilir İstihdam alt boyutu iş tatminini etkiler.” Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 6.31’ de gösterilmiştir.

**Çizelge 6.31: Sürdürülebilir İstihdam Regresyon Analizi Sonuçları**

	Beta Değeri	Std.Hata	t	R	R <sup>2</sup>	p
Sürdürülebilir İstihdam	0.339	0.043	5.325	0.339	0.115	0.000*

Bağımlı Değişken: İş Tatmini/ \*p <.001

H2d hipotezi kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının “sürdürülebilir istihdam” boyutunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Analiz sonucunda, bu alt boyutun iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Modelin açıklayıcılığı R<sup>2</sup> = 0.115 olarak hesaplanmış olup, sürdürülebilir istihdam uygulamaları çalışanların iş tatmini varyansının %11.5’ini açıklamaktadır. Diğer alt boyutlara nispeten sürdürülebilir istihdam boyutu da iş tatmini üzerinde daha düşük bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Beta değeri ( $\beta=0.339$ ) ve t-istatistiği ( $t=5.325$ ) incelendiğinde, etkinin orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p <.001$ ). Bu durum, Sürdürülebilir İstihdam boyutundaki uygulamalar arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.32. Sürdürülebilir İstihdam ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	10.988	1	10.988	28.356	0.000*
Artık	84.865	219	0.388		
Toplam	95.853	220			

\* $p < .001$

ANOVA testine göre model genel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F(1, 219) = 28.356$ ,  $p < .001$ ). Bu, kurulan regresyon modelinin verileri anlamlı bir şekilde açıkladığını doğrular.

Elde edilen bulgu kapsamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için nitelikli iş gücünü elinde tutması personelin iş tatmini için oldukça kritik olduğu yorumu yapılabilir. Sürdürülebilir istihdam boyutu ile kast edilen iş gücünü ve yeteneği verimli kullanarak iş tatmininin sağlanmasıdır. Havacılıkta uzun ve nitelikli eğitim süreçleri vardır ve yetkin personelin elde tutularak iş gücü devrinin azaltılması sadece maliyet ve zaman kaybını önlemekle kalmaz, operasyonel emniyeti, güvenliği verimliliği de doğrudan etkileyecektir. Havacılık sektöründe yetkin personelin iş tatmini sağlanarak elde tutulması deneyimin korunması ve kurumsal hafızanın devamı anlamını gelmektedir. Bu durum insan kaynağının örgütsel başarının anahtarı olması ve sürdürülebilir bir işletme için gerekli olduğu yönündeki literatürle uyumlu olduğu görülmüştür. Tüm bu bulgular ışığında, araştırmanın **H2d hipotezi desteklenmiştir**.

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin beşinci kırılımı olan “H2e- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Sunulan Ekonomik İmkânlar alt boyutu iş tatminini etkiler.” Hipotezini ele aldığımızda çıkan analiz sonuçları Çizelge 6.33’ te gösterilmiştir.

**Çizelge 6.33: Sunulan Ekonomik İmkânlar Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Beta Değeri</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
Sunulan Ekonomik İmkânlar	0.350	0.043	5.537	0.350	0.123	0.000*

Bağımlı Değişken: İş Tatmini/ \* $p < .001$

H2e hipotezi doğrultusunda yapılan regresyon analizi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının “sunulan ekonomik imkânlar” alt boyutunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen

bulgular, bu alt boyutun iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi  $R^2 = 0.123$  olarak bulunmuş olup, sunulan ekonomik imkânlar alt boyutu, çalışanların iş tatmini puanlarındaki varyansın %12.3'ünü açıklamaktadır.

Beta değeri ( $\beta=0.350$ ) ve t-istatistiği ( $t=5.537$ ) incelendiğinde, etkinin orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Bu durum, Sunulan Ekonomik İmkânlar boyutundaki uygulamalar arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.34: Sunulan Ekonomik İmkânlar ANOVA Testi Sonuçları**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	11.773	1	11.773	30.664	0.000*
Artık	84.081	219	0.384		
Toplam	95.853	220			

\* $p < .001$

ANOVA testine göre model genel olarak anlamlıdır ( $F(1, 219) = 30.664, p < .001$ ). Bu da ilişkinin anlamlı olduğunu desteklemektedir.

H2e hipotezi sonuçlarına göre elde edilen bulgular, sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarından olan sunulan ekonomik imkanlar boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu ve doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. İş tatmininin sağlanmasında personele sunulan ücret imkanlarının önemli role sahip olduğu çıkarılabilir. Havacılık sektöründe yüksek vasıflı ve alanında uzman kişilerin gerektiği alanlarda, sunulan ekonomik imkanların rekabetçi olması yetenekli personeli işletmelere çekmek ve elde tutmak açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Personellere sağlanan iyi bir ekonomik imkan personelin yaşam kalitesini etkileyerek işletmelere bağlılığını artırıcı bir etken olacaktır. SİKY uygulamalarından sunulan ekonomik imkan bulgu sonuçları personelin ekonomik refahına verilen önemin, sürdürülebilir iş gücünü nasıl etkilediğini de göstermektedir. Sonuç olarak, **H2e hipotezi desteklenmiştir.**

Tüm hipotezlerden elde edilen sonuçlara göre yapılan genel değerlendirme sonuçları Çizelge 6.35'deki gibidir.

**Çizelge 6.35: Genel Hipotezlerle İlgili Sonuçlar**

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
H1-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H1a-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların bireysel iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H1b-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların örgütsel iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H2- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutları iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H2a-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler boyutu iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H2b-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Çalışanların Geliştirilmesi alt boyutu iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H2c-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim alt boyutu iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H2d-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Sürdürülebilir İstihdam alt boyutu iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir
H2e-Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından, Sunulan Ekonomik İmkânlar alt boyutu iş tatminini etkiler.	Desteklemiştir

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak karşımıza 1713 yılında Alman bilim insanı ve ormancı olan Hans Carl Von Carlowitz'in Sylvicultura Oeconomica isimli kitabında karşımıza çıkmaktadır (Heinberg ve Lerch, 2010:8). Dünya nüfusunun artışı ile birlikte, çevre kirliliği ve doğal kaynakların tüketilmesi kaçınılmaz bir son haline gelmeye başlamıştır. 1997 yılında ise Elkington iş dünyası için gerekli olan sürdürülebilirlik kavramını 3 temel unsurunu vurgulayarak işletmelerin sadece çevresel değil, ekonomik ve sosyal performans açısından da ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Tüm bu gelişen süreçler karşısında artık iş dünyası sadece çevresel anlamda değil sürdürülebilirliğin diğer boyutlarına verdikleri önemi artırarak misyon ve vizyonlarını bu doğrultuda ilerletmeye başlamışlardır.

Sürdürülebilirlik kavramını bugünün kaynaklarını geleceği düşünerek kullanılması şeklinde ifade edecek olursak, günümüz dünyasında yer alan örgütlerde insan kaynağı bilgi toplumunun en değerli varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlere olan bağlılığın güçlendirilmesi, nitelikli insan gücünü elde tutma çabası, iş tatminlerinin artırılması şirketlerin rekabet avantajını elde etmede en temel yollardan birisi haline gelmeye başlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimine kıyasla daha geniş ve ayrıntılı bir yaklaşım sunan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, son dönemde önem kazanan bir kavram haline gelmiştir (Ehnert, 2006). Stratejik insan kaynakları daha çok ekonomik anlamdaki çıkarımı ön plana alırken, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde ise insan kaynağının önemini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirliğin insan kaynakları stratejilerine verdiği etki sayesinde işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine daha yüksek oranda ulaşabilmekte ve iş tatminini daha yüksek oranda sağlayabilmektedirler. İşletmelerin performansını artırma hedefiyle uygulanan ve İK stratejilerini içeren bir yönetim yaklaşımı olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çıktılarıyla işletme performansını doğrudan etkilemektedir (Kesen, 2016).

İşletmelerdeki sürdürülebilirlik rollerinden, insan kaynakları yönetimiyle ilişkili olan kısım iki farklı şekilde öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki; işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığı açısından kendi bünyelerindeki insan kaynağının bilinçli şekilde hareket etmesini sağlamak, diğeri ise insan kaynağının işletmeye olan bağlılığını artırarak uzun süre devamlılığını sağlamaktır. Tam bu noktada ise karşımıza iş tatmini kavramı çıkar. Personeller iş yerlerinde yeterli tatmine ulaştıklarında yaşam standartları yükselecek ve insan kaynağı işletmeler açısından sürdürülebilir hale gelecektir.

İşletmeler sürdürülebilirliği her açıdan başarılı kılabilirse hem insan kaynağını memnun ettiği için sosyal açıdan başarılı hem de motive insan kaynağı ile çalışıldığı için verimlilik artarak ekonomik açıdan da başarı sağlamış olur. İşletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesi, insan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilirlik anlayışıyla yürütmesine bağlıdır. Bunun sonucunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ne kadar başarılı yönetilirse örgütler gelecekteki hedeflerine ulaşabilme ihtimalleri de artacaktır. Başka bir deyişle sürdürülebilir insan kaynakları anlayışı bir örgüt için vazgeçilmez stratejik bir hedef olmalıdır (Ehnert ve Harry, 2012).

İşletmelerin, insan kaynağına yatırım yapması, onları motive etmesi ve verimli bir ortam sunarak koruması, çalışanların kurumda uzun soluklu olarak kalması için gereklidir. Bu yaklaşım hem çalışanlar hem de işletme için büyük önem taşımaktadır. Hatta insan kaynağını etkileyebilecek kaygı, stres ya da motivasyonunu düşürücü etkenlerin ortadan kaldırılması için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Örgütlerin uzun vadede başarılı olabilmesi için, insan kaynağının önemi sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi tarafından vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım hem beşerî hem de maddi çıktılarının elde edilmesini sağlamaktadır (Kramar, 2014).

Sürdürülebilirliğin üç boyutunun olduğunu ve bu boyutların çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlardan oluştuğundan bahsetmiştik. Sürdürülebilirliğin bu üç boyutu birbiriyle ilişkilidir ve birbirini etkilemektedir (Pandita ve Khatwani, 2023). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili çevresel boyut; sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulması, çevresel duyarlılığın artırılması, insiyatif alma, çevreye duyarlı çalışana istihdam etme gibi faktörlerle ilgilidir. Ekonomik boyut; ekonomik haklar, verimlilik/tasarruf, personel geliştirme, ekonomik kaynak kullanımının azaltılması ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile

ilgilidir ve sosyal boyut; kişisel gelişim ve mesleki gelişim eğitimlerinin verilmesi, sosyal faaliyetler, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin verilmesi, çalışan refahının gözetilmesi ve yeni iş yapış modelleri ile ilgilidir (Göç, 2021). Tüm bunlar neticesinde Göç (2021) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini; çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim (çevresel duyarlılık), sürdürülebilir istihdam, sunulan ekonomik imkanlar olarak beş boyutta incelemektedir ve bu araştırmada sürdürülebilirliğin alt boyutlarına odaklanılarak hazırlanmıştır.

İşletmeler için sürdürülebilir insan kaynağının öneminden bahsetmiştik. Bu işletmeler arasında havacılık sektörü ele alındığında geçtiğimiz yıllarda yapılan birçok kaza kırım incelemelerinde hava güvenlik ve hava emniyet programlarının bu yaşanan kaza kırınlar arasında yakın bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Uluslararası havacılığın emniyet ve güvenliğini sağlamak amacıyla kurulan ICAO ve IATA, sektör için çeşitli eğitim programları geliştirmektedir. Kuralları 'kanla yazılmış' olan havacılığın eğitimlerinde de temel prensip daima emniyet ve güvenlidir. Bu nedenle ICAO, bu konuya yönelik kural ve standartlar oluşturmuştur (Uncular, 2014).

ICAO'nun temel politikaları birkaç ana konuya odaklanmaktadır. Bunlar; ana emniyet trend ve göstergelerinin incelenmesi, politika ve standardizasyonun sağlanması, emniyet analizi ve emniyet programlarının uygulamaya konulmasıdır. Emniyet Yönetim Sistemleri (SMS) ve Devlet Emniyet Programları (SSP) isimleriyle ICAO'nun geliştirmiş olduğu eğitimler mevcuttur. IATA, emniyet konularına büyük bir önem vererek, dünya çapında havacılık emniyetini sağlamak amacıyla IATA Operational Safety Audit (IOSA) ve IATA Safety Audit For Ground Operations (ISAGO) gibi programları geliştirmiştir. Genel havacılık eğitimleri ise güvenlik, tehlikeli maddeler (DGR), kargo, hareket, yolcu hizmetleri, rezervasyon ve bilet satışı gibi başlıklar altında toplanmaktadır (Uncular, 2014).

Tüm bu bilgiler ışığında havacılık sektörü, yüksek güvenlik standartları, teknik uzmanlık gerekliliği ve yoğun regülasyonlar altında faaliyet gösteren, işgücünün niteliği ve sürekliliği açısından son derece kritik bir yapıya sahip bir sektördür. Bu sektörde insan kaynağının bilgi, beceri ve deneyim birikimi, sadece operasyonel verimlilik için değil, aynı zamanda sektörel istikrar ve güvenlik için de belirleyici bir unsurdur. Nitelikli işgücünün kaybı, havacılık sektörü açısından ciddi zaman ve maliyet kayıpları yaratmaktadır; çünkü bu, sadece bireysel bir eksilme

değil, aynı zamanda yapılan eğitim yatırımlarının, kurumsal hafızanın ve deneyimin de kaybı anlamına gelmektedir. Üstelik, bu tür kayıplar sektörde doğrudan operasyonel aksaklıklara, güvenlik zafiyetlerine ve maliyet artışına yol açabilir. Bu nedenle, havacılık sektöründe çalışanların elde tutulması ve iş tatminlerinin korunması, işletmeler için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları üzerine yapılan literatür taramalarında Kubilay Göç (2021)'ün "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanırlığı: Türkiye Örneği" araştırma çalışması toplamda üç aşamadan oluşmuştur. Çalışma sürdürülebilir İKY'nin uygulanırlığının keşfedilmesi amacıyla yürütülmüştür. Çalışmada birinci ve ikinci aşamadan elde edilen söylemler doğrultusunda ölçek oluşturulmuştur. Göç (2021) verilerine göre SİKY boyutlarından sunulan ekonomik imkanlar, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, toplumsal duyarlılık boyutları uygulanabilirlik açısından tatmin edici seviyede çıkmış, diğer iki boyut (sürdürülebilir istihdam ve çalışanların gelişimi) nispeten düşük oranda çıktığı görülmektedir.

Safa Acar (2021) yaptığı çalışmada araştırma sonuçlarına göre SİKY'nin itici gücü olarak yetenekli personelin örgütte tutma ve örgüte çekme çabası, örgüt stratejileri ve çevre duyarlılığını göstermektedir. Aynı çalışmada SİKY uygulamalarının kısıtlayıcı etkileri olarak maliyet, bilgi eksikliği ve zaman kısıtı gibi unsurlar görülmektedir.

Havacılık sektöründe elde edilen verilere göre de SİKY uygulamalarından çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, toplumsal duyarlılık ve sunulan ekonomik imkanlar uygulanırlık açısından tatmin edici seviyede çıktığı görülmüştür ve Göç (2021)'in elde ettiği sonuçları desteklemiştir.

Bu çalışma, sürdürülebilir insan kaynağının önemi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY) uygulamalarının personel iş tatminine etkisi konusunda havacılık sektörüne özel veriler sunarak literatüre katkıda bulunmayı hedeflemiştir. Bu amaçla ilerleyen çalışma, söz konusu konunun havacılık sektörü özelinde değerlendirilebilecek bulgular elde etmiştir. Havacılık sektöründe sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları üzerine yapılan araştırmaların literatürde yetersiz olduğu, bu çalışmanın hazırlandığı dönemde yapılan taramalarla belirlenmiştir.

Tüm hipotezlerin değerlendirilmesi yapıldığında regresyon analizlerinde sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının en çok örgütsel tatmini (yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve terfi, çalışma arkadaşları, işin niteliği) etkilediğini ve en güçlü değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum SİKY uygulamalarının genel çerçevesinin, personellerin somut ve gözle görülen faydalarla ilişkilendirilen tatminini en fazla artırdığı görülmektedir.

İkinci en çok etkileyen faktör ise SİKY uygulamalarının genel olarak iş tatmini üzerindeki etkisinin güçlü olduğu yorumu yapılabilir. Bu sonuç, işletmelerin SİKY uygulamalarına verdikleri önem arttıkça personel örgüte bağlılığı ve iş tatmininin artışına neden olacağı yorumu yapılabilir.

SİKY uygulamalarının alt boyutlarından çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu en güçlü etkiye sahip faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Personeller için adil ve güvenli bir çalışma ortamının sunulması havacılık sektörünün hassasiyeti göz önüne alındığında fiziksel ve psikolojik refahın önemini de vurgulamaktadır.

SİKY uygulamalarının bireysel faktördeki (başarı, gelişim, sorumluluk) etkisi yine güçlü bir etki olarak görülmektedir. Bu bulgu sonucundan personelin kendini iş yerinde mutlu ve yetkin hissetmesi iş tatminini etkileyeceği sonucu çıkarabilir.

Çalışanların geliştirilmesi alt boyutu diğer boyutlara göre iş tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yine de anlamlılığı ile göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim değerlerine bakıldığında iş tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğu söylenebilir. Her ne kadar işletmenin çevreye ve topluma karşı sergilediği tutum personelin iş tatminlerine pozitif etkide bulursa da doğrudan çalışma koşullarını etkileyen bir unsur değildir yorumu yapılabilir.

Sunulan ekonomik imkanlar boyutu diğerlerine kıyasla iş tatmini üzerinde daha zayıf bir etkiye sahiptir. Havacılık gibi yüksek ücretli ve cazip sektörlerde ekonomik imkanların zaten beklenen bir standart olması nedeniyle, ek olarak sağlananların iş tatminine marjinal katkısının daha az olabileceği düşüncesini destekleyebilir.

Son olarak en zayıf fakat yine de istatistiksel olarak anlamlı değere sahip olan sürdürülebilir istihdam alt boyutudur. İşletmelerin; çevredeki istihdamı gözetmesi,

gönüllü ve destek faaliyetlerini yürütmesi, çalışanlara kişisel ve mesleki gelişim imkanları vererek topluma yararlı bireyler yetiştirmesi, iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi adına çalışan beklentilerini karşılayabilmesi bu boyuta verilebilecek örneklerdir (Göç, 2021).

Bu çalışma hazırlanırken literatür taramasında sürdürülebilir insan kaynakları kavramı ile ilgili kaynakların kısıtlı olduğu özellikle havacılık sektöründe insan kaynağına verilen önemin yeterli oranda çalışılmadığı görülmüştür. Çalışmanın bu amaçtan yola çıkarak hazırlanması literatürde havacılıkta sürdürülebilir insan kaynakları konusunda yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Ancak, katılımcıların yanıtlarının belirli bir çerçeveye sınırlı olması, elde edilen verilerin sektördeki gerçek durumu tam olarak yansıtamaması ihtimalini doğurmuştur. Bu sınırlılıktan ötürü araştırma farklı teknikler kullanılarak yenilenebilir. Özellikle havacılık sektöründeki insan kaynakları yöneticileri ve personeller ile mülakat yapılarak soruların daha anlaşılır ve net olmasından kaynaklı ayrıntılı veriler elde edilebilir. Çalışmanın verileri üç aylık bir zaman diliminde toplandığı için, ileride yapılacak çalışmalar daha geniş bir örneklem ve daha uzun bir süre zarfında yürütülerek konuya daha kapsamlı bir bakış sunabilir. Bu çalışmada uygulama alanı havacılık sektörü olarak sınırlandırılmıştır. Yine sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kritik rol oynadığı bir sektör seçilerek ve araştırma modeline başka değişkenler eklenerek araştırma kapsamı genişletilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2021a). Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine etkisi: BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmalar üzerine bir araştırma.
- Acar, S. (2021b). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksi örneği. *KAÜİİBFD*, 12(23), 347-368.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Air Transport Action Group (ATAG). (2016, July). *Aviation: Benefits Beyond Borders*.
- Akça, E. (2023). The relationship between corporate sustainability and organizational citizenship: The moderating effect of work-life balance and personal traits.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik iş doyumu ve kişilik*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akhtar, F., Lodhi, S. A. ve Khan, S. S. (2014). Permaculture: an ethical and valued based system for sustainable management. *Journal of Business Strategies*, 8(2), 113–126.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Aksu, A. A. ve Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism cases in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, XX(5), 480-486.
- Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1), 53-72.
- Appelbaum, S. H. ve Fewster, B. M. (2002). Global aviation human resource management: Contemporary recruitment and selection and diversity and equal opportunity practices. *Equal Opportunities International*, 21(7), 66-80.
- Arcagök, U. (2021). Sürdürülebilirlik analizi ile kurumların sürdürülebilirliğinin modellenmesi ve yeni bir sürdürülebilirlik indeksinin geliştirilmesi.

- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). Comparison of job satisfaction of public and private university academics in Turkey. *Metu Journal of Development*, XIX(1-2), 27-46.
- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management: Strategy ve Action*. Kogan Page.
- Ayar, M. ve Güleren, K. M. (2019). A short brief on the aircraft history and anatomy. T. Karakoç, T. H. Çolpan, C. Ö. Altuntaş, Ö. Şöhret ve Y. Şöhret (Ed.), *Sustainable Aviation* içinde (s. 121-136). Springer Nature.
- Aydın, Ü. (2023). Sivil havacılık yer hizmetleri çalışanlarının zaman yönetiminin iş tatminine iş performansına ve verimliliğe etkisi: bir alan çalışması.
- Azar, A. ve Henden, R. (2003). Alan dışı atamanın iş doyumuna etkileri: Sınıf öğretmenliği örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, III(2), 323-347.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma* (7. Baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Barney, J. ve Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 31, 31-46.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B. M. (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 1-31.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü* (3. Baskı). Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme* [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Bayraktaroğlu, S. ve Atay, E. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde iş gören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 113-124.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

- Benligiray, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimine giriş. H. Z. Tonus ve D. Paşaoğlu Baş (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (s. 3-37). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at Work*. Mc Graw Hill Co. Inc., San Francisco.
- Birleşen, F. (2022). *Motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi: Samsun ili ilaç mümessilleri üzerinde bir araştırma*.
- Boudreau, J. ve Ramstad, P. (2025). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: Our common future*. United Nations.
- Budak, A. (2006). *Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde bir uygulamaya* [Yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Büyüksulu, A. (1998). Türkiye'de insan kaynakları yönetimi ve gelişimine kritik bir yaklaşım. *Mercek Dergisi*, 6 (2), 149-176. (Dergi cilt/sayı ve sayfa aralığı bilgisi eksiktir.)
- Cam, A. C. (2017). *Havayolu taşımacılığı ve rekabet stratejileri* (1. Baskı). PEGEM Akademi, Ankara.
- Coolidge, H. J. (1965). Milli parklar tarihinde kaydedilen uluslararası önemli gelişmeler (M. Molu, Der.). *Tarım Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü Teknik Haberler Bülteni*, 4, 97-105.
- Cooper, H., Okamura, L. ve McNeil, P. (1995). Situation and personality correlates of psychological well-being: Social activity and personal control. *Journal of Research and Personality*, 29(4), 395-417.
- Çalışkan, Z. (2004). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 9-18.
- Çamlıca, Z. ve Akar, G. S. (2014). Lojistik sektöründe sürdürülebilirlik uygulamaları. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science*, 5(101). 101-116
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çarıkçı, O. ve Öçal, B. (2019). İç hat seferi yapan bir kargo uçağının emisyon maliyetlerinin çevre muhasebesi açısından değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 3(2), 324-337.
- Çavuşoğlu, T. (2024). İnsan kaynakları uygulamalarının işe tutulmaya etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2003). İş çevresinin algılanan teşvik edici boyutlarının verimlilik üzerindeki etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 3, 75-83.
- Davis, K. (1984). *İşletmelerde insan davranışı*. (K. Tosun ve diğerleri, Çev.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Yayın No: 57, İstanbul.

- Deadrick, D. L. ve Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management*, 24(3), 193–195.
- Dede, M. (2023). *Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kapsamında performans ölçümü: BIST 100 endeksi işletmelerinde bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir Uslu, Y. ve Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66-81.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(27), 1-23.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini. M. Tikici (Ed.), *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Doane, D. ve MacGillivray, A. (2001, March). *Economic sustainability the business of staying in business*. New Economics Foundation, The Sigma Project.
- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dursun, T., Oskaybaş, K. ve Gökmen, C. (2013). Mağaza atmosferinin içgüdüsel satın almaya etkisi ve hazır giyim sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 233-260.
- Dyllick, T. ve Kai, H. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-14.
- Earthscan Publications, London. Erdil, O. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi*, V(1), 17-26.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in human resource management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. *21st EIASM Workshop on SHRM*, 30-31.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer, London, New York.
- Ehnert, I. ve Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 224-239.
- Ehnert, I., Harry, W. ve Zink, K. J. (Ed.). (2014). *Sustainability and Human Resource Management - Developing Sustainable Business Organizations*. NHRD Network Journal (Vol. 6).
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. ve Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. A. Henriques ve J. Richardson (Ed.), *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* içinde (s. 1-16).
- Erdoğan, H. T. (2016). Ulaşım hizmetlerinin ekonomik kalkınma üzerine etkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (İGÜSBD)*, 3(1), Nisan / April 2016.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İşletme Fakültesi Yayını No: 266, İstanbul.
- Ergün, T. ve Çobanoğlu, N. (2017). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre etiği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Erkasap, A. (2020). *Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel demokrasi algularının örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. [Doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eronat, Z. (2004). *Halkla ilişkiler ve tanıtım anabilim dalı işletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerin çözümünde bir faktör olarak iletişim; KOBİ'lerde ampirik bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esen, D. (2018). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8(1), 85-104.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma üzerinde sürdürülebilirlik performans ölçümü*. [Yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fedotova, M. A., Tikhonov, A. I. ve Novikov, S. V. (2018). Estimating the effectiveness of personnel management at aviation enterprises. *Russian Engineering Research*, 38, 466-468.
- Fields, D. L. ve Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 181-196.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Freitas, W., Jabbour, C. J. C. ve Santos, F. (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234.
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A. (2002). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Erc Working Papers in Economics*, III(3), 5-10.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 3(3), 197.
- Gemici, E. (2016). *Sivil havacılık düzeni ve uluslararası hava hukuku* [Yüksek lisans tezi]. Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gençoğlu, Ü. G. ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51-66.
- Gollan, P. (2000). Human Resources, Capabilities and Sustainability. D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths ve P. Sutton (Ed.), *Sustainability: the corporate challenge of the 21st century* içinde (s. 55-77). Allen and Unwin, Sydney.
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource line sustainability. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26(1), 1-24.
- Göç, K. (2021). *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin uygulanırlığı: Türkiye örneği*. [Doktora tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Gök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Groot, W. ve Brink, H. M. (1999). Satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, XX(6), 355.
- Guerci, M. ve Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong'HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 1787-1814.
- Günel, Ö. (2019). *Kurumsal sürdürülebilirlik boyutuyla insan kaynakları yönetimi: BIST sürdürülebilirlik endeksinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. Abc, İstanbul.
- Heinberg, R. ve Lerch, D. (2010). *What is sustainability, the post carbon reader managing the 21st century's sustainability crises*. Post Carbon Institute.
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C. ve Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), 19-32.
- Holmberg, J. ve Sandbrook, R. (1992). Sustainable development: What is to be done? J. Holmberg (Ed.), *Making development sustainable: Redefining institutions, policy and economics* içinde.
- <https://beyazyakaik.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-tarihsel-gelisimi/> (Yazar, tarih ve başlık bilgisi eksiktir, bu haliyle APA'ya uygun değildir.)
- Hülsmann, M. ve Grapp, J. (2005). Recursivity and dilemmas of sustainable strategic management, foresight management in corporations and public organisations new visions for sustainability. *Foresight Management in Corporations and Public Organisations*.
- Ilies, R. ve Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, LXXXIX(2), 1119-1139.

- Itika, J. (2011). *Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa*. African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- İğci, T. (2022). *İklim etiği, sürdürülebilirlik ve havacılık*. [Doktora tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İmamoglu, S. Z. ve Keskin, H. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 11(1), 167-176.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- Jamrog, J. J. ve Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.
- Kalaycı, Ş. (Ed.). (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (2. Baskı). Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2012). Yönetimde erken dönem: Klasik ve neoklasik yaklaşımlar. *Örgüt kuramları içinde* (s. 11-34). Beta Yayınları.
- Kansoy, S. U. (2023). Havacılık sektöründe insan kaynaklarını inceleyen çalışmalara bir bakış: Bir içerik analizi çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4(1), 24-37.
- Kantarcı, N. (2022). *Yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, Ö. (2008). *Elektronik ortamda iş gören performansının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagülle, A. Ö. (t.y.). *Sivil havacılık*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Ön Lisans Programı Ders Notu, İstanbul.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24, 196-218.
- Kaufmann, B. E. (2001). Human resources and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- Kaya, M. ve Ateş, S. S. (2022). Küresel kariyer. G. Polat (Ed.), *Kariyer yönetimi ve planlaması içinde* (s. 141-153). Artikel Akademi, İstanbul.
- Kaya, M. ve Ateş, S. S. (2023). Human resources in aviation in the Covid-19 era. S. Kurnaz, A. Rodrigues ve D. Bowyer (Ed.), *Challenges and opportunities for aviation stakeholders in a post- pandemic world içinde* (s. 64-83). IGI Global, Hersey.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul.

- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker Fabrikasında bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 1069–1089.
- Kuhlman, T. ve Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Open Access Sustainability*, 3437.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V. ve Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18, 439-452.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s. 1297-1349). Chicago.
- Macke, J. ve Genari, D. (2018). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
- Mahoney, T. A. ve Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Malik, N. (2009). Emergence of strategic human resource management historical perspective. *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1), 16.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 906-923.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184.
- Mariappanadar, S. ve Kramar, R. (2014). Sustainable HRM the synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
- Martínez, P. ve Del Bosque, I. R. (2014). Sustainability dimensions: A source to enhance corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 239–253.
- Mazur, B. (2014). Sustainable human resource management in theory and practice. *Economics and Management*, 1, 158-170.
- Müller-Christ, G. ve Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zueiner Theorie des Ressourcenmanagements. E. Seidel

(Ed.), *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven* içinde (s. 69-87). Springer, Berlin.

- Nemli Çalışkan, E. (2010). The impact of strategic human, resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 100-116.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okumus, F. (2008). Strategic human resources management issues in hospitality and tourism organizations. *Handbook of Hospitality Human Resources Management* içinde (s. 497-524).
- Onions, C. T. (Ed.). (1964). *The shorter Oxford English dictionary*. Clarendon Press, Oxford.
- Özçağ, M. ve Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma anlayışında yeni bir boyut: Yeşil ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 303-324.
- Özgül, B. ve Gürol, Y. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine bir içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, tutumlar ve iş tatmini. A. Ç. Kırel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara. (
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özutku, H., Çetinkaya, M. ve Ağca, V. (2015). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sürdürülebilirlik: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 55-72.
- Pandita, D. ve Khatwani, R. (2023). Sustainable careers: Creating a framework of talent acquisition practices. *International Journal of Business and Globalisation*, 33(1-2), 204-218.
- Purvis, B., Mao, Y. ve Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
- PWC, P. (2011). *Türk iş dünyası'nda sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirme raporu*.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212-227.
- Sak, F. S. (2020). *Müşteri değerinin birlikte yaratılması davranışının müşteri tatmini üzerindeki etkisinde deneyimin rolü: Sabiha Gökçen Havalimanı örneği* [Doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selamoğlu, A. (1998). *İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi*. Mavi Ofset, Ankara.

- Sheth, J. N., Sethia, N. K. ve Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- SMITHER, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance* (3rd ed.). Longman.
- Somuncuoğlu, A. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assesment, causes and consequences*. SAGE Publications, California.
- Stankeviciute, Z. ve Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and Management*, 18(4), 837-846.
- Starik, M. ve Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: Correcting some British impressions. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 873-897.
- Tascioglu, M., Eastman, J., Bock, D., Manrodt, K. ve Shepherd, C. D. (2019). The impact of retailers' sustainability and price on consumers' responses in different cultural contexts. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(4), 430-455.
- Tekin, A. (2022). *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları bilgi sisteminin yeri üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thom, N. ve Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges ve innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. E. J. Schwarz (Ed.), *Nachhaltiges Innovationsmanagement, Heinz Strebels zum 65. Geburtstag* içinde (s. 215–245). Gabler, Wiesbaden.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, XI(1), 250-258.
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: KOBİ'lere yönelik bir araştırma*. [Doktora tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tutulmaz, O. (2012). Sürdürülebilir kalkınma: Sürdürülebilirlik için bir çözüm vizyonu. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 601-626.
- Tüm, K. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 58-81.

- Tüyen, Z. (2019). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91-117.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (UAB). (2020). *Ulaşan ve Erişen Türkiye 2020*. Ankara.
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB). (2015). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması*. E. Gerede (Ed.). Ankara.
- Uncular, M. (2014). *Havacılık alanında insan kaynağı yetiştirme ve THY akademisinin uluslararası eğitim akreditasyonları*. [Yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uygun, H. (2015). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, U. (2022). *Sürdürülebilirlik, itibar, tüketici davranışları ilişkisi üzerine bir çalışma: Sürdürülebilirlik kaynaklı kurum ve marka itibarının tüketici davranışları üzerindeki etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vollmer, H. M. ve Kinney, J. A. (1955). Age, education, and job satisfaction. *Personnel*, 32, 38-43.
- Wagner, M. (2013). “Green” human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456.
- Wilkinson, A., Hill, M. ve Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yalçın, O. (2016). Havacılık, hava gücünün doğuşu ve Birinci Dünya Savaşına etkisi. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 59, 181-236.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-19.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* [Doktora tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Young, W. ve Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zaugg, R. J., Blum, A. ve Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. *University of Bern: European Association of Personnel Management*.
- Zhang, L., Guo, X., Lei, Z. ve Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability*, 11, 1-20.
- Żyła, J. ve Nędza, M. (2018). *Development of sustainable aviation*. University of Information Technology and Management and Scientific Publishing House IVG, Poland.

