



# INTJOS

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

ULUSLARARASI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DERGİSİ



[intjos.com](http://intjos.com)

Cilt(Volume): 2 Sayı (Number): 2 Yıl (Year): 2024 e-ISSN: 2980-1338



## INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

Cilt(Volume): |2 Sayı (Number): 2 | Yıl (Year): 2024

e- ISSN: 2980-1338

### ■ BAŞ EDİTÖR (CHIEF EDITOR):

Doç. Dr. Gözde MERT - Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
(gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

### ■ ALAN EDİTÖRLERİ (SECTION EDITORS):

Doç. Dr. Cengiz KAHRAMAN - İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa, Mühendislik Fakültesi,  
Mühendislik Bilimleri Ana Bilim Dalı  
(cengiz.kahraman@istanbul.edu.tr)

Doç. Dr. Emre KUZUGÜDENLİ - Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
Ormancılık Bölüm Başkanlığı  
emrekuzugudenli@isparta.edu.tr

Doç. Dr. Bahar BAŞKIR - Bartın Üniversitesi, Fen Fakültesi, Uygulamalı Matematik Bölümü  
(mbaskir@bartin.edu.tr)

### ■ YAYIN KURULU (EDITORIAL BOARD):

Prof. Dr. Amitav SANYAL - Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşen SİNA ETİ - Namık Kemal Üniversitesi

Prof. Dr. Çağrı ÖZÇINAR - Machine Learning Scientist, Samsung R&D, UK Asst.

Prof. Dr. Gholamreza ANBARJAFARI - University of Tartu, Artificial Intelligence

Prof. Dr. Giuseppe T. CIRELLA - Gdansk University

Prof. Dr. Mohammed SHARAF - İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa

Prof. Dr. Rajendra KUMAR - London School of Commerce Asst.

Prof. Dr. Reza Hosseini BAGHANAM - Islamic Azad University of Tabriz

Prof. Dr. Targan ÜNAL - Doğuş Üniversitesi

Doç. Dr. Slimane Ed - DAFALI - Chouaib Doukkali University, İşletme Yönetimi, Fas

Dr. Cansu TOR KADIOĞLU - Twente Üniversitesi (University of Twente), Hollanda

Dr. Muhammad Abid MALIK - Beaconhouse National University, Pakistan

Kittisak JERMSITTIPARSERT - Kıbrıs Ada Kent Üniversitesi, Kıbrıs

Tunc ASUROGLU - Faculty of Medicine and Technology, Tampere University, Tampere, Finland.

*İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.*

*Names are listed in academic title and alphabetical order.*

# İÇİNDEKİLER

103-132

Hande ODABAŞ ERDEN & Server Sevil AKYÜREK

**Örgütsel Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistemik Literatür Taraması ve Kavramsal Model Önerisi**

Quantum Leadership, the Key to Organizational Sustainability: Systematic Literature Review and Conceptual Model Proposal

133- 146

Gülcan AYRAL

**BIST30 Endeksindeki Kurumların Sürdürülebilirlik Uyum Raporlarının İncelenmesi**

Examining the Sustainability Compliance Reports of Institutions in the BIST30 Index

147-168

Lerzan Ziyet ÇELİK

**Eliminasyon Diyeti: Kilo Verme ve Sürdürülebilir Yaşam**

Examining the Sustainability Compliance Reports of Institutions in the BIST30 Index

169-192

İlknur BALCI & Ahmet ERKASAP

**Lise Öğretmenleri Bağlamında İş Tatmini ve Örgüt Kültürü İlişkinin İncelenmesi\***

An Investigation Of The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Culture In The Context Of High School Teachers

193-206

Vida BABAZADEH

**The Impact of Exchange Rate Volatility on Economic Growth**

Döviz Kuru Oynaklığının Ekonomik Büyümeye Etkisi



*International Journal of Sustainability-INTJOS*, sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde, literatüre yeni akademik çalışmalarla katkı vermeyi amaçlayan bir e-dergidir. Bu doğrultuda, 2022 yılında Uluslararası Sürdürülebilirlik Dergisi yayın hayatına başlamış, akademik ve öğretici çalışmalar aracılığıyla sürdürülebilirlik konusunda farkındalık oluşturmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, Uluslararası Sürdürülebilirlik Dergisi; yaşanabilir bir dünya için farkındalığın oluşmasına, bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasına katkı sağlayacak bilimsel çalışmaları sunmayı hedeflemektedir.

Dergimizde sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma konuları kapsamında, özgün araştırma ve derleme çalışmaları yayımlanır. Dergimiz, yılda 2 sayı olarak çıkarılacaktır. Dergi, Türkçe ve İngilizce yayınları kabul etmektedir. Dergide, daha önce yayınlanmamış olan, “Bilim Kurulu” ve “Yayın Kurulu”na uygun görülen orijinal çalışmalar yayımlanır. Bu kurulların, yazının mesajını değiştirmeyecek şekilde, her türlü düzeltme ve kısaltma yapma hakkı bulunur. Yazıların bilimsel, teknik ve hukuki sorumluluğu, yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan yazıların yayın hakkı, Uluslararası Sürdürülebilirlik Dergisi’ne aittir. Bu anlamda, dergide yayınlanmış olan yazılar, değiştirilerek ya da aynen, yeniden başka bir ortamda yayınlanamaz. Yazarlara telif ücreti ödenmez. Ayrıca, yazarlardan herhangi bir ücret alınmaz. Makalelerde bulunan görseller, dergiye ait web sitesi ve sosyal medyada yer almış görselin sahibinin adı ile birlikte kullanılabilir.

*International Journal of Sustainability-INTJOS* is an e-journal that aims to contribute to the literature with new academic studies within the framework of the sustainability concept. In this direction, International Sustainability Journal started its publication in 2022 and aims to raise awareness on sustainability through academic and educational studies. Accordingly, International Sustainability Journal aims to present scientific studies that will contribute to the formation of awareness for a livable world and the sharing of knowledge and experiences.

Original research and review studies are published in our journal within the scope of sustainability-related topics. Our journal is published twice a year and accepts publications in Turkish and English. The original studies that have not been published before are published with the approval of the “Scientific Board” and “Publication Board”. These boards have the right to make any correction and abbreviation that will not change the message of the article. The scientific, technical, and legal responsibility of the articles belongs to the authors. The publishing right of the articles published in the journal belongs to the International Sustainability Journal. In this sense, the articles published in the journal cannot be published again, either by changing or exactly the same, in another environment. No royalty fee is paid to the authors, and no fees are charged to the authors. The visuals in the articles can be used on the website and social media of the journal with the name of the owner of the visual.

■ İLETİŞİM ADRESİ:

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.

Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No:67/3 Kadıköy-İstanbul

Tel: 0 216 428 06 54 // 0530 076 94 90

[www.https://intjos.com](https://intjos.com)

[editor.intjos@gmail.com](mailto:editor.intjos@gmail.com)

■ DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER

OpenAIRE



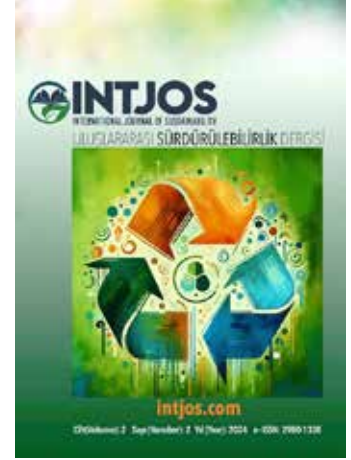
Google Scholar



INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14008113>

INTJOS 2024; 2 (2) 103-132



## Örgütsel Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistemik Literatür Taraması ve Kavramsal Model Önerisi

### Quantum Leadership, the Key to Organizational Sustainability: Systematic Literature Review and Conceptual Model Proposal

- **Hande ODABAŞ ERDEN**

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi,  
Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.  
20221523030@std.nisantasi.edu.tr  
<https://orcid.org/0009-0001-5293-4863>

- **Server Sevil AKYÜREK**

Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü  
Dr. Öğretim Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi  
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
serversevil.akyurek@nisantasi.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-6286-8399>

#### **Kaynak gösterimi için:**

ODABAŞI ERDEN H. & SERVER SEVİLA. (2024). Örgütsel Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistemik Literatür Taraması Ve Kavramsal Model Önerisi; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.2 s.2 ISSN: 2980-1338



## ÖZET

Günümüzde yaşanan ve gelecekte daha fazla olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde sürdürülebilirliği toplumsal, çevresel ve örgütsel düzeylerde olumsuz etkileyen birçok dinamik mevcuttur. Bu çerçevede etkili olabilecek liderlik dinamiklerinin ortaya çıkarılmasına ihtiyaç vardır. Literatürde bu doğrultudaki çalışmaların yetersiz olması nedeniyle bu çalışmanın amacı temelde vizyon, değerler ve süreçlerin etkileşimini içeren kuantum liderliğin bu sorunlara çözüm getirebileceği öngörülerek ekonomik, çevresel ve sosyal boyutu içerdiği için örgütsel sürdürülebilirliğin bir anahtarı olarak incelemektir. Bu çalışma kuantum liderliğin genelde sürdürülebilirlik ve özellikle örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini inceleyerek ve kavramsal bir model önerisi sunarak bu boşluğu doldurmaktadır. Bu çalışmanın özgün değeri örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için kuantum liderlik kapsamında yeni bir bakış açısı sunması ve model önermesidir. Bu çalışmada nitel araştırma deseni olarak derleme yöntemine başvurulmuştur. Toplamda 167 adet çalışmaya ulaşıp, PRISMA metodu çerçevesinde dâhil etme-hariç tutma ile 133 kaynağın incelemesi ile kuantum liderlik niteliklerinin ve örgütsel sürdürülebilirliğin kapsamlı bir araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamında kuantum liderliğin temel nitelikleri olan saygı, hesap verebilirlik, dürüstlük, azim, disiplin, kendi kendini örgütleme, belirsizlikle çalışmak niteliklerinin ve içe odaklanma, vizyon oluşturma, kapsayıcılık, adaptasyon, fark etme, karar verme, yüzleşme ve dayanışma güçlerinin işletilerek genelde sürdürülebilirlik ve özellikle örgütsel sürdürülebilirliğe sosyal, çevresel ve ekonomik düzeylerde olumlu etkiler sağlayabileceği anlaşılmıştır. Örgütsel sürdürülebilirliğin her açıdan güçlenmesine yol açabilecek olan kuantum liderlik özelliklerinin teorik temelleriyle tartışılması ve öneriler sunulması bu çalışmanın teorik ve pratik katkıları arasındadır.

**Anahtar kelimeler:** Sürdürülebilirlik, örgütsel sürdürülebilirlik, kuantum liderlik, değerler, adaptasyon.

## ABSTRACT

Environmental problems such as climate change, earthquakes, depletion of water resources, epidemics, economic factors such as poverty, unemployment, as well as gender or ethnic discrimination, etc., are experienced and may have more adverse consequences in the future. Many dynamics exist adversely affecting sustainability at social, environmental, and organizational levels. There is need to reveal effective leadership dynamics. Since the literature is insufficient, this study aims to examine quantum leadership (QL), based on vision, values, interactions at processes, as key to organizational sustainability which includes economic, environmental, social dimensions, foreseeing that it can provide solutions to these problems. This study fills this gap by examining the effects of QL on sustainability in general and organizational sustainability



in particular and by proposing a conceptual model. The original value is suggesting a new perspective and model within the QL perspective to ensure organizational sustainability. The systematic review method was utilized as qualitative research design. 167 studies were accessed and a comprehensive research of QL qualities and organizational sustainability was conducted by examining 133 sources by inclusion-exclusion within the framework of the PRISMA method. Results indicate that the basic qualities of QL respect, accountability, honesty, perseverance, discipline, self-organization, working with uncertainty, and the powers of QL introversion, vision, inclusiveness, adaptation, understanding, decision-making, face-off, and solidarity can positively affect the sustainability and organizational sustainability. Discussing the theoretical foundations of QL that can lead to strengthening organizational sustainability in every aspect and proposing a conceptual model are among the theoretical and practical contributions of this study.

**Keywords:** Sustainability, organizational sustainability, quantum leadership, values, adaptation.

## GİRİŞ

Sürdürülebilirlik uzun yıllardan bu yana halen tartışılan ve insanlığın ve dünyanın geleceğinin tahmin edilemezliği bakımından gittikçe daha da ciddi bir sorun haline gelen ve birçok boyutta çözüm üretilmesi gereken bir konudur. Çağımız örgütler olmaksızın hareket edilemeyecek ve gelişen sorunlara çözüm üretilmesi için örgütlenmenin temel şart olduğu bir süreçte bulunmaktadır. Gittikçe kompleksleşen ve belirsizliğin arttığı bu dönemde aktif ve etkili liderlik bakış açılarına ve stratejilerine olan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın konusu, kuantum liderliğin (KL) örgütsel sürdürülebilirlik (ÖS) temelinde incelemektir. Amaç; KL'nin genelde sürdürülebilirlik, özellikle ÖS üzerinde etkilerinin olup olmadığını anlamak, bu doğrultuda kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ve boyutlarını araştırmak ve ortaya çıkarmaktır. Açıklanan sorunsal dâhilinde, araştırmanın soruları; “KL özellikleri genelde sürdürülebilirliğin ve özellikle örgütsel sürdürülebilirliğin geliştirilmesine katkı sağlayabilir mi?”, “KL'nin hangi nitelikleri sürdürülebilirlik ve ÖS boyutları ile nasıl bir ilişki içindedir?”.

Günümüz dünyasında yaşanan ve gelecek kuşaklar için giderek artan olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde birçok dinamik mevcuttur (Mısırdalı, Yangil ve Öztürk, Başpınar, 2022). Bu sorunsal hale gelen dinamiklerle mücadele edebilmek için yirminci yüzyılın sonlarında *sürdürülebilirlik*, pratik süreçleri olumlu yönde etkilemesi beklenen bir kavram olarak *Silent Spring* eserinde tartışılmıştır (Carson, 1962). Ayrıca kavramsal olarak da tartışılan sürdürülebilirlik yine aynı temel dönemde (1962-1979) Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde (MIT) çeşitli disiplinlerden araştırmacılardan oluşan “Roma Kulübü” ekibi oluşturuldu ve çalışmaları 1972 yılında “Limit to Growth” adı altında bir raporla yayımlandı. Meadows vd. (1972) sürdürülebilir büyümenin etkilerini tahmin etmek için on dört farklı küresel ölçekli model oluşturdu. Sürdürülebilirlik temelindeki dönemler tarihsel olarak *temel dönem* (1962-1979), *teorik hazırlık*

dönemi (1980-1988), ortaya çıkış dönemi (1989-1998), kurumsallaşma (1999-2016) aralığında standartlaşma dönemi ve günümüze kadar uzanan standartlaşma sonrası dönem olarak (Gokten vd., 2020) açıklanmaktadır. Bu dönemlerde sürdürülebilirlik çevresel farkındalık oluşturma ile gelişen sorunlara çözüm üretme ve ayrıca kavramsal olarak sürdürülebilirlik, doğal kaynaklar, gelecek nesiller, ekonomi ve çevre gibi farklı boyutlar temelinde incelenmesi doğrultusunda gelişmiştir. Bunlar ticari faaliyetlerde etik davranışları içeren Ceres Prensipleri (1998), Elkington (1993) insan, gezegen ve kâr boyutlarını içeren Triple Bottom Line (Üçlü Bilanço Sistemi) yaklaşımı (1999), ve bu temellerde oluşturulan GRI (Global Reporting Initiative) yapılanmasıdır (Gokten vd., 2020). Bu yaklaşımlar ve yapılanmaların temelinde etik değerler, çevre, insan gibi unsurlar yer almaktadır. Ancak değişim ve dönüşüm için gereken liderlik olgusunun sürdürülebilirlik ve özellikle örgütsel sürdürülebilirlik açısından yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Özellikle temelinde değerler, vizyon yaratma ve etkileşimle aktif hale gelen değişim süreçleri mevcut olan kuantum liderliğin aslında örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir faktör olarak teorik ve ampirik olarak araştırılması gerekmektedir. Nitekim sürdürülebilirliğin üç temel boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda literatürde birçok çalışmada mevcut olsa da ancak kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik ile ilişkisi derinlemesine incelenmemiştir (Mebratu, 1998; Barbier, 2007; Borim,de,Souza vd., 2015; Bom vd., 2019; Torunoğlu, 2004; Ballı, 2019). Sürdürülebilirlik bağlamsal olarak çok farklı boyutlarda incelenebilen, tartışılan ve çözümler getirilmesi gereken bir konu olarak bağlamsal olarak liderlik edilmesi gereken bir konudur (Yavuz, 2010). Kuantum liderlik otopietik (sistemin kendi kendini organize etmesi), vizyon ve değerleri bağlama göre aktif hale getirmesine ve etkileşime dayalı karakteristikleriyle örgütsel sürdürülebilirliğin gelişmesini sağlayabilecek dinamikleri barındırmaktadır. Bu açıdan bu çalışmanın önemi ve orijinal değeri temelde sürdürülebilirliğin, özel olarak örgütsel sürdürülebilirliğin kuantum liderliğe dayalı olarak yeni bir perspektiften incelenmesini sağlayarak teorik ve pratik olarak katkı sunmasıdır. Ayrıca bu araştırma kuantum liderlik ve sürdürülebilirlik literatüründe bildiğimiz kadarıyla ilk çalışmadır. Bu çalışmanın dayandığı kuramsal çerçevede kurumsal sürdürülebilirlik kuramı (Dyllick ve Hockerts, 2002), kuantum liderlik kuramı (Zohar, 1998), kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramı (Dyck ve Graidanus, 2016), belirlenemezlik kuramı (Sánchez, Ron, 2009) yer almaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kuramı ekonomik, doğal ve sosyal sermayenin kurumsal sürdürülebilirliğin temel boyutlarını oluşturduğunu açıklamaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Kuantum liderlik kuramı ise liderin süreçlerde belirsizlik ve doğrusal olmama durumunun farkında olması ve belirsiz bir bakış açısına sahip olsa bile üyelere rehberlik etme ve üyelere kendi inisiyatifini ile eylem seçenekleri sunması temelindedir (Zohar, 1998). Bu doğrultuda kuantum liderlik kuramı temelinde belirlenemezlik (indeterminizm) kuramı da mevcuttur. Bir doğa kanunu olarak indeterminizm, mekânsal ve maddi olguların ötesine geçerek zamansal belirsizliği de içerecek şekilde uzanır, sadece zamanın yönü değil, aynı zamanda zaman düzeni de indeterministtir (Sánchez, Ron, 2009, s. 11). Dolayısıyla sosyal süreçlerin kesin olarak belirlenemez olmaları göz önünde bulundurulduğunda kuantum liderin bu niteliği içeren bir anlayışa sahip olması süreci daha iyi yönetmesine destek olabilir. Son olarak kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramı (KSÖK), kuantum yaklaşımının *kuantum örgütlenme ve birbirine bağlılık* özelliklerini içerir. Temel görüş, sürdürülebilirlik için doğal dünyaya saygı

göstermektedir ve bu algı sayesinde insanlar, çevre merkezli materyalist bir odaklanma olmadan kendilerini ve toplumu organize edebilirler (Dyck ve Graidanus, 2017, s.37). KSÖK, birbirleriyle ve doğayla derin bir bağlantıya sahip bir bakış açısına sahiptir ve dünyaya onurlu bir şekilde davranarak işletmeleri ve sosyoekonomik sistemleri tasarlamayı iddia eder. Bu derin birbirine bağlılık, genel sosyal refahı artırabilir (Dyck ve Graidanus, 2017, s.38).

Yöntemsel olarak bu sistematik derleme çalışmasında ikincil veri kaynakları kullanılarak kuantum liderlik nitelikleri ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin kapsamlı bir araştırması yapılmaktadır. Kuantum liderliğin toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde temel etkilerinin neler olabileceğini içeren kavramsal olarak geniş ve pratik katkı sağlayabilecek bir model oluşturularak tartışılmaktadır. Bu çalışma, kuantum liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki temelinde literatürde yer alan önemli bir boşluğu doldurarak gelecek araştırmalar için de bir rehber niteliği oluşturulabilir. Çalışmada kavramsal çerçeve çizilerek sürdürülebilirlik ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarına ve kuantum liderlik ön planda olmak suretiyle liderlik kavramına yer verilmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

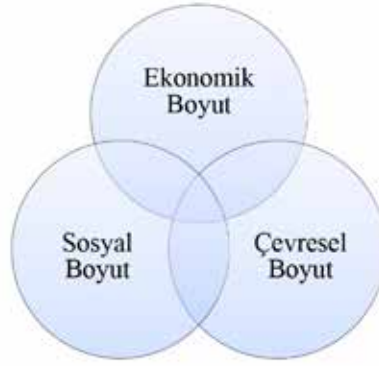
### 1.1. Sürdürülebilirlik

Ekonominin de en önemli sorunu olan kıt kaynakların etkin kullanımı sürdürülebilirlik kavramının temelini oluşturmaktadır. Sürdürülebilirliğin literatürde birçok tanımı olmakla birlikte tarihsel süreci incelendiğinde bu kavramın ilk olarak 19. yüzyılda çevreyle ilgili olarak tarım ve ormancılık alanlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmış ve bu durum 20. yüzyılın sonlarına kadar sürmekle birlikte özellikle bu tarihten itibaren, ekonomi, sosyal, siyaset, teknoloji, şirket yönetimi, finans, enerji, turizm ve şehirleşme gibi pek çok alanda kullanılmaya başlanmıştır (Öznel vd., 2012).Günümüzde ise sürdürülebilirlik özellikle yaşanan küreselleşme, dijitalleşme gibi dinamiklerin yarattığı değişimler sonucunda daha ön planda yer almaya başlamıştır. Bu bakımdan disiplinler arası bir kavram olan sürdürülebilirlikle ilgili birçok tanım da literatürde mevcut olmakla birlikte resmi olarak ilk kez 1987 yılında Brundtland Raporu da denilen Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yayımladığı *Ortak Geleğimiz Raporu*'nda tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya göre sürdürülebilirlik, insanlığın gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmasıdır (Brundtland Komisyonu, 1987).Bunu yaparken örgütler, ticari kuruluşlar ve insanlar, bugünün insanların ihtiyaçları ile çocukların gelecekteki ihtiyaçları ve tüm yaşamı sürdüren doğal sistemler arasında denge kurmaya istekli olmalıdır (Barile, 2024). Sürdürülebilirliğin tüm tanımlamalarına göre insanlığın bugün birçok alanda yaptıklarının gelecek nesillerin devamını olumsuz etkilememesi amaçtır ve tam da bu yüzden sürdürülebilirlik farklı disiplinleri kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmaların ortaya koyduğu en önemli sorunlardan bir tanesi kavramsal literatür ile uygulama arasındaki

mevcut bağlantının nispeten zayıf kalmasıdır. Bu nedenle öncelikle sürdürülebilirliğin kavramsal çerçevesi iyi belirlenmelidir ve bu temelde örgütlerin ve liderlerin üstüne düşen sorumluluğu net olarak anlamak gereklidir (Golubeva, 2022).

### 1.1.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik ve Boyutları

Sürdürülebilirliğim kurumsal alanda uygulanması örgütsel/kurumsal sürdürülebilirliği oluşturmaktadır. Bu kavram üzerinde birden çok çalışma mevcuttur ve bunlardaki ortak tanıma göre örgütsel sürdürülebilirlik örgütlere değer ve inanç sistemine sahip bir kurumsal düşünme süreç ve uygulamalarını yükleyerek bunlar ile örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel çıktıları arasında bir dengenin olmasını önermektedir (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2019). Bugünün ekonomi dünyasında işletmelerin önemi hızla artmakta ve sadece ekonomi alanında kalmayıp işletmelerin sosyal ve çevre alanlarında da oynadığı roller nedeniyle bu alanlarda da sorumluluk olarak faaliyet göstermeleri örgütsel sürdürülebilirliğin temelini oluşturur (Tüm, 2014). Sonuç olarak sürdürülebilirlik için örgütlerin çevresel ve sosyal alanlarda sorumluluk alan yönetim anlayışına sahip olmalıdır (Almunawar ve Low, 2014). Sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaların kapsadığı tartışmalardan, fırsatların ve tehditlerin ekonomik, çevresel ve sosyal alanları entegre edecek şekilde yönetilmesi ihtiyacına işaret eden mevcut zorlukları anlama ve ele almanın yeni yolları ortaya çıkmıştır. Liderler artık bu değişiklikleri karar almanın yeni temelleri perspektifinde yorumlamalı ve bunları kendi örgütlerinde yenilik yaratmak için fırsatlara dönüştürmeye çalışmalıdır. Bu değişim, artık her ne pahasına olursa olsun kâra dayalı “eski” yönetim standartlarını eleştiren taraflar arasında sürdürülebilir bir toplum öncüllerine yönelik artan destekten de kaynaklanmaktadır (Munck ve Tomiotto, 2018). Örgütler gelişmeye devam ettikçe, liderlerin etik ve ahlaksal olarak faaliyet gösterme ve çalışanları için güvenli bir çalışma ortamı yaratmanın önemini anlamaları çok önemlidir. Günümüz toplumunda vatandaşlar, çalışanlar, tüketiciler gibi paydaşların örgütlerden daha fazla sorumluluk olarak etik ve sürdürülebilir uygulamalar sergilemeleri beklenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir ve sorumlu davranış kültürünü teşvik etmesi örgütsel sürdürülebilirlik anlayışını başta liderler olmak üzere tüm paydaşlarına entegre etmesi hayati önem taşımaktadır (Bilderback,2023). Günümüz dünyasında yaşanan ve gelecek kuşaklar için giderek artan olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde birçok dinamik mevcuttur. Bu dinamikler Şekil-1’de görüldüğü gibi örgütsel sürdürülebilirliğin üç temel boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel alanları oluştururlar ve tamamıyla birbirinden bağımsız olmayıp etkileşim halindedirler (Barbier, 1987; Vuuren ve Kruijff, 1998; Purvis vd., 2019) Yaşayan sistemler olarak örgütler, örgütün iç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerinden oluşan dış ortamdaki ilişki ve pozisyonları şekillendirmeye yönelik stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerle sürekli olarak dış zorluklara ve taleplere uyum sağlamaya çalışırlar. Liderliğin kilit rolü, bu iç ve dış ortamdaki stratejik yetenek uyumunu yaratmaktır (Lenssen vd., 2009).



**Şekil 1.** Sürdürülebilirliğin Boyutları  
(Vuuren ve Kruijf, 1998)

**Ekonomik Boyut:** Ekonomik boyut, örgütlerin ekonomik olarak mal ve hizmet üretimlerini sürdürmek gibi faaliyetleri gerçekleştirirken, ekonomik büyüme sağlamak amacıyla sosyal ve çevresel alanları olumsuz etkileyerek gelecek nesillerin devamlılığını engellemesidir (Glaeser, 1984). Kurumların kısa vadede kâr hedeflerine odaklanması gelecek nesillerin devamlılığı açısından riskler içermektedir, bunun yerine uzun vadede hem ekonomik başarı hem de toplumun refahını düşünmek sadece ekonomik çıktılarla yetinmeyip bu çıktıların yarattığı çevresel şartlar, gelir adaleti, işçi hakları, iş güvenliği gibi konulara yönelmek örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu oluşturmaktadır (Arndt, 1987). Örgütler, uzun vadede ayakta kalabilmek için ekonomik istikrarlarını ve sürdürülebilirliklerini devamlı hale getirmelidir (Rahman vd., 2022).

**Sosyal Boyut:** Genel olarak toplumun refahını sağlamayı hedefleyen sosyal boyut, toplumsal eşitlik, cinsiyet eşitliği, sosyal ve gelir adaletini, insan haklarını, eğitim, sağlık hizmetleri ve bunlara erişim gibi konuları kapsayarak toplumdaki bireylerin temel gereksinimlerini karşılamayı hedeflemektedir (Boyer vd., 2016). Örgütlerin özellikle son dönemlerde artan çalışan hakları, iş etiği konularındaki sorunlar nedeniyle ekonomik sürdürülebilirliğin yanı sıra bu boyuta daha fazla odaklanması gereklidir. Bu boyutun iki ana sermayesi toplumsal ve beşeri sermayedir. Beşeri sermaye çalışanların motivasyonu, sadakâti ve yeteneğinden oluşurken toplumsal sermaye ise eğitim, kamusal ve sosyal hizmetler gibi unsurlardan meydana gelir. Örgütlerin esas başarısı bu iki sermayesini genişletip değer katmasıdır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

**Çevresel Boyut:** Çevresel boyut, kaynakların kıt olduğu dünyada bu limitli kaynakları ölçülü şekilde kullanarak hayatı devam ettirmek ile ilişkilidir. (Goodland ve Daly, 1996). Buna uygun olarak kaynak kullanımında aşırılıktan kaçma, yenilenebilir kaynaklara, teknolojiye yönelme, biyolojik çeşitlilik, ekosistemi korumak gibi konuları kapsamaktadır (Yunlong ve Smit, 1994). Örgütler için bu boyut enerji, kaynak yönetimi ve üretilen ürünlerin sürdürülebilirliği olarak üç başlık altında toplanmıştır (Cowan vd., 2010). OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) tarafından belirlenen çevre stratejisinde aşağıdaki dört kıstas bulunmaktadır:

*Yenilenebilir olma (Regeneration):* Etkin ve kullanım süreleri boyunca yenilenebilir olma özelliğini bozmayacak şekilde yenilenebilir kaynakların kullanılmalıdır.

İkame edilebilirlik (Substitutability): Mümkmn olduğu kadar yenilenebilir kaynakların kullanımına özen gösterip gerektiğinde yenilenemeyen kaynaklarla ikame edilmesidir.

Özümseme (Assimilation):Doğanın özümseme kapasitesini zorlamadan kirlilik yaratan atık gibi maddelerin doğaya bırakılmasıdır.

*Geri dönüştürülemez etkilerinden kaçınmak*: Üretim ve tüketim faaliyetlerinin doğada meydana getirebileceği geri dönüştürülemez etkilerinden kaçınarak devam ettirilmesidir (OECD, 2001).

## 1.2. Liderlik

Newton'un hareket yasasına göre her kuvvete karşılık, her zaman eşit ve ters bir tepki kuvveti vardır: veya iki cismin birbirine uyguladığı kuvvetler her zaman eşit ve zıt yönelimlidirler (Newton, 1729). Bu yasa felsefe gibi diğer sosyal bilimleri de etkilemiştir. İnsanların doğasında etki etmek vardır ve bu bir ihtiyaçtır. Birine etki etmek, etki edilen kişinin bunu kendi isteğiyle kabul etmesini gerektirir. Bu gerekliliği sağlayan liderler, insanlardan oluşan toplumları, onların kendi isteğiyle yahut böyle düşünmelerini sağlayarak etkileyen kişilerdir (Dasborough ve Ashkanasy,2002). Tarihin başlangıcından itibaren insanların toplu yaşamaya başlamasından beri topluluk içerisinde bazı kişiler her zaman diğerlerinden daha üstün olmuş ve onlara liderlik ederek peşinden sürüklemişlerdir. Özellikler yaklaşımı ile başlayan liderlik kuramları *davranışsal, durumsal yaklaşımlarla* devam etmiş ve *dönüşümcü, hizmetkar, etik* liderlik gibi modern liderlik kuramları oluşmaya başlamıştır. Her dönemde farklı liderlik özellikleri ön plana çıktığı için liderlik kavramı farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı bilim dallarında, değişik açılardan araştırıldığı için bu kavram üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. (Bakan, 2009). Örneğin, Schermerhorn'a göre liderlik, diğer insanları etkileyen ve birinin ya da bir grubun hedeflerine ulaşması için verdiği çabanın etkili olmasını sağlayan bir süreçtir (Schermerhorn vd., 2011). Koontz vd. (1984)'ne göre liderlik insanları ve süreçleri etkileme sanatıdır ve böylece grup/toplum isteklerine heves ve coşku içinde ulaşmaya çalışır. Tanımlar ne kadar çeşitli olsa da liderliğe atfedilen önem aynıdır. *A Study of History* ve *Tarih Bilinci* kitaplarında dünyadaki farklı medeniyetlerin doğum, gelişim ve ölüm süreçlerini inceleyen Arnold Toynbee medeniyetlerin yıkılmasının nedenleri arasında liderlerin etkilerinden de bahsederek aslında lidersiz toplumların yok olmaya mahkûm olduğunu vurgulamaktadır (Toynbee,1975). Toynbee gibi Gazali de bir toplumun hiçbir zaman lidersiz kalmaması gerektiğini ifade etmiştir (Rahman ve Subaşı, 2023). Stogdill (1974) de aynı şekilde liderliğin evrensel bir olgu olduğundan bahsederek insanların tek başına yapamadıklarını onları bir araya getirerek ve yönlendirerek yaptırma sanatı olarak ifade ederek liderliğin önem ve zorunluluğuna dikkat çekmektedir.

Liderlik yaklaşımları genel olarak 3 döneme ayrılmaktadır: Özellikler yaklaşımı, Davranışsal yaklaşımlar ve Durumsal yaklaşımlar. Günümüz dünyasındaki çalışmalar Çağdaş/Modern Yaklaşımlar altında toplanmıştır. Kuantum liderlik de bu yaklaşımın altında olan bir liderlik türüdür.



### 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının öncülü kabul edilebilen ve kökeni Antik Yunan'a kadar ulaşan *Büyük Adam Kuramı* liderlik çalışmalarında bilinen en eski yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde lider doğup, liderlik vasfının sonradan eğitim ya da başka türlü şeylerle kazanılamayacağı görüşü hâkimdir. 1900'lu yılların başlarında Thomas Carlyle'nin kuramıyla başlayan bu dönemin düşüncesinde sadece doğuştan gelen kahramanca potansiyele sahip kişilerin lider olacağı belirtilir (Dobbins ve Platz 1986; Nawaz ve Khan, 2016). *Büyük adam teorisi* yerini 1940'lı yıllarda özellikler yaklaşımına bırakmıştır. Bu yaklaşımın temelini A.B.D. ordusunun 1. Dünya Savaşı sırasında orduya alacağı personel seçimlerinde psikologlar aracılığı ile oluşturduğu ölçekler oluşturmaktadır. Bu ölçeklerde kişinin özelliklerini anlamaya yarayan zekâ ve psikoloji ile ilgili testler mevcut olup çeşitli alanlarda kullanılmıştır (Shelley vd., 1991). 1974 yılında ise Stodgill'in (1974) geçmiş yıllardan beri yapmış olduğu çalışmalar sonucunda bir liderin farkını ortaya koyan 124 özelliği derlenmiştir. Klasik liderlik diye de anılan özellikler yaklaşımında liderlerin kişisel özellik ve nitelikleri üzerinde durulmuş, liderliğin doğuştan ya da sonradan kazanılan, öğrenilen bir yeti olup olmadığı sorgulanmıştır. Kişiyi lider yapan özelliklere dikkat çeken bu yaklaşıma göre cinsiyet, yaş, zekâ, ileri görüşlülük gibi fiziksel ve psikolojik kişisel özellikler liderlikte belirleyicidir. (Bakan ve Bulut, 2004).

### 1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler kuramının liderlik kavramını, özelliklerini açıklamada eksik kalmasından dolayı 1950'li yıllardan itibaren ortaya çıkan davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade takipçilerine karşı olan davranış ve tutumlarına odaklanmıştır. Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan gelen bir yeti olduğunu ve sadece bazı özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğini iddia ederken davranışsal yaklaşıma göre uygun davranışsal özellikleri gösteren herkesin lider olabileceği vurgulanmaktadır (Derue vd., 2011; Sivaruban, 2021). Bu liderlik yaklaşımında liderin takipçileriyle kurduğu sosyal ilişki ve koşulların oluşması önemli olup görevini yerine getirirken ve örgütsel yapının iyileştirilmesinde de etkili iletişim, açık sözlülük, güvenilirlik gibi etmenler ön plandadır. Liderin doğuştan sahip olması gereken özellikler yerine liderlik sürecinde takındığı üslup ve davranışlarıyla inşa ettiği bir liderlik vasfının var olduğunu belirten davranışsal yaklaşıma göre liderlik eğitim yoluyla da kazanılabilmektedir (Demir vd., 2010). Genel olarak liderde olması gereken davranışlar; yetki devrinin olup olmaması, anlaşmazlıklardaki çözüm şekli, liderin takipçileriyle olan iletişim şekli, hedefleri tespit etme şekli, planlama ve kontrol gibi özellikleridir (Serinkan, 2012). Bu yaklaşım çerçevesinde yer alan önemli kuramsal çalışmalar arasında Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Shartle, 1957), University of Michigan Liderlik Çalışmaları (Kahn ve Katz, 1952), Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Blake ve Mouton, 1982), McGregor'un X ve Y Teorisi (McGregor, 1960) ve Likert Sistem 4 Modeli (Likert, 1961) bulunmaktadır.



### 1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan ve sadece belirli özelliklere sahip olduğu düşüncesine dayandığı için yetersiz kalıp yerini liderin özelliklerinin değil takipçileri ile arasında geliştirdiği davranışlarının önem kazandığı davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Ancak 60'lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar doğrultusunda liderliğin ne özellikleri ne de davranışlarıyla yeterince açıklanabileceğini ortaya konulmakta; farklı durumlarda farklı etkin liderlik dinamiklerinin oluşabileceğini savunan durumsal yaklaşım öne sürülmektedir. Bu yaklaşımda liderliğin etkinliğini sağlayan yeti, onun özellik ve davranışı değil iç ve dış çevre koşullarına göre uyumu ve konumunu belirlemesidir. Bu durum bir nevi esneklik kavramına yapılan bir vurgudur (Werner, 1988; Yukl, 2008). Yani lider, içinde bulunduğu duruma göre farklı liderlik tarzı benimsemelidir. Bundan dolayı liderin içinde bulunduğu çevre şartları önem kazanmıştır çünkü liderin etkinliğini belirleyen etken, çevre şartları olmuştur. Çevre şartlarında etkili olan unsurlar arasında liderin takipçileri ile olan etkileşimi, takipçilerin kişisel ve görev farklılıkları, örgütün yapısı ve doğası, liderin gücü ve etki alanıdır (Shamir ve Howell, 1999; Akyürek, 2024). Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı (Fiedler, 1967), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Reddin, 1967) ve Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı (House, 1971) gibi çalışmalar bu yaklaşımın en önemlilerindedir.

### 1.2.4. Modern Yaklaşımlar

Dünyanın değişmesiyle daha da çeşitlenen modern yaklaşımlar içerisinde dönüşümcü liderlik (Burns, 1978), etik liderlik (Brown vd., 2005), hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977), öğretimsel liderlik (Chell, 1995) ve bu çalışmanın da konusu olan kuantum liderlik (Zohar, 1998), tarzları dikkat çekmektedir. Klasik yaklaşımlarda toplumdaki bireylerin sadece çalışmalarına odaklanılarak aslında onlar makine gibi görülerek psikolojik durumları, birbiriyle olan ilişkileri göz ardı edilmiş ve bir nevi topluluklar dışarı kapalı bir sistem olarak görülmüştür. Modern yaklaşımlarda ise bunun tam tersi bireylerin duygu, düşünce yapısı; etik değerleri ön planda tutularak toplulukların birbiriyle olan ilişkileri ve ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel koşullar tarafından etkilendiği kabul edilerek topluluklar açık bir sistem olarak görülmeye başlanmıştır (Erçetin ve Kamacı, 2008).

### 1.2.5. Kuantum Liderlik

Yönetim bilimi fizik bilimini örnek olarak kullanmıştır. 17. yüzyılda eski bilim denilen Newton fiziğine göre evrenin tamamı gözlem ve çözümlene sonucunda ortaya çıkacak birkaç sade, basit ve kesin kanun ile açıklanmaktadır. (Keskinlik, Kara, 2013). Ian Hacking'e (Hacking, 1983) göre Newton olarak da adlandırılan klasik fizik döneminin en belirleyici kavramı, determinizmdir. Her şeyin önceden belirli olup kesin bir şekilde ölçülebildiği ve bir nedene dayandığını ileri süren bu kavramın yeni bilim ile sarsılması büyük bir devrimdir (Mert ve Gündoğmuş, 2019). Klasik fizikten etkilenen klasik liderlik anlayışına göre de örgütler kesin ve belirlidir. Her şeyin öngörülebildiği bir ortamda makine gibi işleyen, her etkinin aynı şekilde ve oranda bir tepkiye neden olduğu katı

neden ve sonuç ilişkisinden oluşan bir düzen mevcuttur. 20. yüzyılın başından itibaren bu durum yeni bilim de denilen kuantum fiziğinin ortaya çıkmasıyla değişmeye başlamıştır. Eski bilimdeki kesinlik, düzen gibi kavramların aksine kuantum fiziğinde yer alan görecelik, belirsizlik ve kaos kavramlarından etkilenen kuantum liderliğe göre farklı durumlar için farklı yöntemlerle çözüme gidilmesi gerekmektedir ki bazen daha yakın bir zamanda başarılı olmuş bir yöntem, diğer bir zaman diliminde değişen koşullar karşısında aciz kalabilir (Gürer, 2019).

Yeni bilimde her şeyin birbirine zarif bir şekilde bağlı olduğu, her şeyin aslında diğer her şeyin parçası olduğu bir düzen sunulmaktadır (Gürsel, 2022). Bu düşünceden hareketle kuantum liderliğe göre toplumlar onu oluşturan her bir insan topluluğunun tamamından oluşur ve bu insan toplulukları arasındaki ilişki, toplumun sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında toplumlar kendisini oluşturan insanların toplamından daha fazlasıdır. Yani toplum hiçbir zaman onu oluşturan insanların, parçaların teker teker hareketlerinden değil karşılıklı hareket ve etkileşimden meydana gelir.

Kuantum liderlik hakkındaki çalışmalar incelendiğinde kuantum liderliğin özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Liderlik, lider ve takipçileri arasında bir etkileşim alanıdır.
- Liderlik yapılandırılıp tahmin edilemez.
- Liderlik süreksizlik olgusuna dayanır.
- Liderliğin etkinliğinin büyük çoğunluğu etkileşime bağlıdır (Haris vd., 2016).

Daha önceden görülmemiş durum ve sorunlarla baş edebilen, kendisini sınırlayan kalıplardan uzak, değişikliğe ve yeniliğe açık, takipçilerini bir arada tutmak için onları motive etmeyi, etkileşimi önde tutan kuantum liderlik anlayışı genel itibarıyla çok boyutlu, vizyon sahibi ve değer odaklı bir liderlik türüdür. Kuantum liderliği kısaca tanımlamak gerekirse, yapıtaşları değerler olan ve belirsizlik durumlarında vizyon ve değer odaklı bir süreç izleyen ve etkileşime dayalı, süreçlerin kendi özgünlüğünde yenilikçi yaklaşımlar ve çözümler yaratabilen bir liderlik anlayışı olduğu açıklanabilir (Shelton ve Darling, 2001; Fris ve Lazaridou, 2006).

### ***1.2.5.1. Kuantum Liderliğin Boyutları***

Kuantum liderliğin 3 boyutu vardır, bunlar:

- (1) Otopoietik (Kendi bileşenlerini üreten bir sistem olarak işleyerek durmaksızın kendi organizasyonunu meydana getiren bir sistem) bir sistem çerçevesinde kendi kendini organize etme.
- (2) Belirsizlikte çalışmak. Belirsizlik kabul edilerek, gelecekteki olası olumsuzluk ve belirsizlik karşısında yaratıcı aksiyon alabilmektir.
- (3) Vizyon ve değerlerin öneminin farkında olmak (Fris ve Lazaridou, 2006).

İlk olarak, kendi kendini organize edip yeniden üretmeyi sağlamak için liderler takipçileriyle olan ilişki ve etkileşime önem vererek bunu sürdürme gayreti içinde olurlar, bilgi akışını sağlarlar ve takipçilerine geri bildirim vermeyi üstün tutarak takipçilerini örgütün sahip olduğu vizyon

ve değerler çerçevesinde özgür bırakırlar. İkinci olarak, belirsizlikte çalışmak tüm belirsizliğe rağmen yine de büyük resmi görmeye çalışan liderler günlük olayları takip ederler ve gelecekte meydana gelebilecek belirsizlik ve olumsuzluk ihtimalini tahmin ederek yine de takipçilerinin özgür aksiyon alıp yaratıcı olmalarını desteklerler. Son olarak, lider öncelikle değerlere önem vererek bunları kabul etmeli ve açıklığa kavuşturmalı, vizyonu ortaya koymalı ve değer ile vizyonu modellemelidir (Fris ve Lazaridou, 2006).

### 1.2.6. Kuantum Liderlik Becerileri ve Güçleri

Günümüzde değişen çevresel, sosyal ve ekonomik şartlar internetin hızlıca yayılması, küreselleşme gibi unsurların etkilerinden dolayı girift ve birbiriyle bağlantılı, etkileşimli bir süreç oluşmaktadır. Sosyal dünyada da kuantum fiziğindeki gibi belirsizlik, görecelik ve kaos hakimdir. Bu yeni düzende toplumları etkileyecek, takipçileri üzerinde çekim odağı yaratıp onları yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Böylece karmaşık ve belirsiz ortamlar iyi bir şekilde yönetilerek toplumların ya da örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri söz konusu olabilmelidir. Bu bakımdan liderler, mekanik vb. uygulamalardan ziyade öngörülemeyen, etkileşimli, yaşam sistemleri olarak, toplumsal süreçlerde insan unsurunu temel alan uygun bakış açısına göre 7 yetiden oluşan kuantum becerilerine sahip olmalıdır (Shelton ve Darling, 2001). Bu kuantum özellikleri aşağıdaki gibidir:

- *Kuantum Görme*: Olayları, önyargılarımızdan ayrı olarak kasıtlı ve bilinçli bir şekilde görmektir.
- *Kuantum Düşünme*: Yenilikçi, yaratıcı düşünerek problem çözmektir.
- *Kuantum Hissetme*: Evrende var olan enerji ile insandaki enerjinin aynı olduğundan hareketle etkin, aktif hissetmektir.
- *Kuantum Bilgi*: Sezgisel görüş, bilme yeteneğidir.
- *Kuantum Davranış*: Kuantum fiziğinde her şey birbirinin parçası ve etkileyenidir, buradan hareketle bütünü ve toplumu göz önünde bulundurarak hareket etme kuantum davranıştır.
- *Kuantum Güven*: Doğal yaşam sürecini kontrol etmek yerine sürecin işleyişine güvenmek.
- *Kuantum Var Olma*: Organizasyon ve çevresiyle ilişki kurabilme yeteneğidir. (Shelton ve Darling, 2001).

Kuantum liderin başarılı olması için birbiriyle etkileşim halinde olan sekiz farklı dinamiği, gücü mevcuttur. Bu dinamikler içerisinde en temel olan *içe odaklanma gücünü* dikkate alan liderler olaylar ve durumlar karşısında neyin doğru ve yanlış olduğuna daha net bir şekilde karar verir ve çevresinde olup bitenleri fark etme gücüne sahip olur. Yine bu güçle gerçekçi ve akılcı bir vizyon oluşturabilirler. Doğru bir vizyon ile doğru kararlar alan liderler *kapsayıcılık gücüyle* insanları sürece dahil ederek, *fark etme ve karar verme güçleri ile* de aslında kendisi ve karşılaştığı kişiler, olaylar ile de *üzleşme gücünü* arttıracaktır. *Adaptasyon gücü* ile lider beklenmedik olaylar ve durumlar karşısında esnek davranıp süreci olumlu şekilde yöneterek bunu iş birliği ve *dayanışma gücüne* dönüştürür (Akyürek, 2024).

**Tablo 1.** Kuantum Liderlik Güçleri ve Değerleri

Liderlik Güçleri	Güçü Harekete Geçiren Değerler
İçe Dönme Gücü	Sessizlik, sakinlik, bağımsız kalma, kendini dinleme, odaklanmak
Vizyon Oluşturma Gücü	Netlik, olumsuzza nokta koymak, olumluya odaklanma
Kapsayıcılık Gücü	Sevgi, hoşgörü, saygı, uyum, anlayışlılık, esneklik
Adaptasyon Gücü	Esneklik, ileri görüşlülük, sevgi, hoşgörü, uyum, merhamet
Fark Etme Gücü	Gerçeklik, doğruluk, dürüstlük, olumsuzdan ve gereksizden kaçınma, adalet, doğru ile yanlış ayırt edebilmek.
Karar Verme Gücü	Kararlılık, disiplin, bilgelik, objektif olma, adil olma
Yüzleşme Gücü	Özgüven, cesaret, kararlılık, inanç, doğruluk, dürüstlük
Dayanışma Gücü	Uyum, iş birliği, esneklik, saygı, motivasyon ve inanç

(Akyürek, 2024)

### 1.3. Kuantum Liderliğin Örgütsel Sürdürülebilirlik Üzerine Etkileri

Küresel olarak gerek devletlerin, hükümetlerin gerekse şirketlerin, sivil toplum örgütlerinin güncel sorunu olan çevresel, ekonomik ve sosyal sorunsallarla mücadelenin özünü dünyada kıt olan kaynakların etkin ve verimli kullanılarak yönetilmesi fikri oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, toplumlar ve hükümetler vb. tüm paydaşları kapsayan holistik bir liderlik anlayışı artık kaçınılmaz hali gelmiştir (Popper, 2004). Bu sosyal, ekonomik ve çevresel unsurlar aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin boyutlarını oluşturmaktadır (Ghimire, 2023).

Toplulukların karşılaştığı bu sorunlar karşısında çözüm üretmek ve toplumsal istikrarı sağlayarak bu amaçla takipçilerini de motive edecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu temelde sürdürülebilirliğin anahtarı olarak sistem düşüncesi, iş birliği ve adaptasyon faktörlerinin kuantum liderlikte temel yapıtaşı olduğu vurgulanabilir (Mısırdalı, Yangil, 2016). Sürdürülebilirlik çerçevesinde çevre, toplum ve örgütsel paydaşlar kapsanarak sadece günümüzün toplumunun değil, gelecek nesillerin varlığının sürdürülmesine acil ve pratik olarak odaklanılmalıdır (Çiçeklioğlu, 2023). Kuantum bilimi, yapıtaşı olarak değerleri temel alarak katılımcı bir evren sunmaktadır. Bu yeni bilimin liderlik özellikleriyle şekillenen *kuantum liderlik* aslında sürdürülebilirlik yaklaşımının amaçlarıyla örtüşmektedir (Mert ve Gündoğmuş, 2019). Kuantum bilimi temelinde dünya birbirinden ayrı atomik parçalardan oluşmamaktadır. Her bir ayrı parça kendi içinde birer sistemi oluşturmakla kalmayıp bu sistemler diğer sistemlerle de gerektiğinde iletişim halinde olurlar. Kuantum bilimindeki bu düşünce 20. yüzyılda Butterfly'ın biyoloji biliminde ortaya konulan daha sonra Ackoff vd. (1993) tarafından sosyal bilimlerdeki yönetim bilimi alanına uyarlanan sistem düşüncesi kavramıyla örtüşmektedir (Şenaras ve Sezen, 2017). Sistem düşüncesine paralel

olarak toplumlar da birbirinden bağımsız ayrı parçalardan değil bu parçaların bir araya gelip birbirini etkiledikleri sistemlerden oluşmaktadır (Gürsel, 2022). Liderliğin tarih boyunca tanımı üzerinde yapılan araştırmalar gereği liderin takipçileri üzerinde yarattığı etki temel öneme sahiptir. Toplumlardaki sistemi kurup, geliştirip bunların birbiriyle etkileşimini sağlayacak ve toplumların sürdürülebilirliğini sağlayacak olan kişiler liderlerdir.

Örgütsel sürdürülebilirliğin yaratılabilmesi için sürdürülebilirliğin örgütlerde öncelikle bir vizyon olarak örgüt tarafından kabul edilmesi gereklidir. Liderler tarafından oluşturulan vizyon ve değerler örgütün diğer üyelerine aktarılır ve herkesin ortak vizyonu oluşturulmuş olur (Avery ve Bersteiner, 2011). Birçok paydaş, yıllardır büyük ölçekli örgütlenmelerin giderek daha da ciddileşen sorunlarıyla mücadele etmektedir. Sorunlarla daha başarılı şekilde mücadele edebilmek için ilkelerden yola çıkılarak oluşturulmuş bir teoriye ihtiyaç vardır (Schumacher, 1973). Yönetim alanındaki klasik anlayış ve klasik liderlik tarzları örgütlerin yaşadığı sorunları çözmeye yetersiz kalmıştır. Bu klasik anlayış örgütlerin ayrı ayrı parçalardan oluştuğunu ve bu parçalar arasında hiçbir ilişkinin olmadığını ve örgütlerin dışarıya kapalı olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca Newton teorisi de denilen bu anlayışta her şey belirli ve kesindir. Klasik anlayışın yerini alan *kuantum yaklaşımı* ise bunun tam tersi olarak doğal dünyanın temel yapıtaşlarına inerek örgütlerin onları oluşturan her bir parçadan ayrı düşünülmemeyeceğini ve doğada hiçbir şeyin kesin olmadığını vurgulamaktadır. Doğanın temelinde indiği için kuantum, örgütsel sürdürülebilirlik kavramına uygun bir teoridir ve buradan Quantum Sustainable Organizing Theory (QSOT) yani Kuantum Sürdürülebilir Örgütlenme Kuramı (KSÖK) ortaya çıkmaktadır. Kuantum yaklaşımının temelinde *belirlenemezlik* ve *karmaşıklık* olmak üzere Newton yaklaşımı ile tamamen zıt olan temel kavramlar mevcuttur. *Karmaşıklık* iki veya daha fazla parçanın birbirine olan etkisi ve bağlılığını temsil ederken *belirlenemezlik* de hiçbir şeyin kesin, belirli olmamasıdır (Dyck ve Greidanus, 2017).

Sürdürülebilirlik kelime anlamıyla uzun dönemli bir başarıyı da temsil ettiği için örgütlerde tüm takipçilerin memnuniyeti ve ortak vizyonu benimsemesi gereklidir. Bu anlamda örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesinin başarısı ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin insan sermayesi olarak takipçilerin memnuniyeti için liderlerin öncelikle onları iyi anlayıp analiz edebilmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına ilk olarak bunları tespit edebilmesi oldukça önemlidir. Liderin tüm takipçilere eşit ve adaletli yaklaşım sergileyerek, şeffaf ve *hesap verebilir* kararlar alarak uygulaması sürdürülebilirlik için anahtardır. Liderin takipçilerin desteğini sağlayabilmek için onları yönetime dâhil etmesi, onların fikirlerine değer vermesi gerekir. Lider, takipçilerini motive ederek onların gelişimine katkı sağlayıp sürdürülebilir vizyon ve değerleri onları empoze etmelidir. Kuantum liderin Tablo1’ de de görülen güçleri ve değerleri itibarıyla örgütlerin sürdürülebilirliği için uygun bir liderlik tarzı olduğunu belirtmek mümkündür.

## 2. YÖNTEM

Bu sistematik derleme çalışmasında ikincil veri kaynakları kullanılarak kuantum liderlik niteliklerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerine etkilerini inceleyen kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Kaynak ulaşımı için kullanılan veri tabanları ve dergi siteleri olarak İstanbul Nişantaşı Üniversitesi çevrimiçi Kütüphanesi, Dergipark, Ulusal tez merkezi, ResearchGate, Web of science, Google akademik, PubMed, ScienceDirect'i açıklamak mümkündür. Ulaşılan çalışmalar PRISMA metodu (Page vd., 2021) çerçevesinde dahil edilmiştir. Toplamda 167 çalışmaya ulaşılmıştır. Bunlardan 18 adedi konuyla ilgili olmadığı için çıkartılmıştır. Diğer 16adet çalışmanın tam metinlerine ulaşamadığı ve okunamaz formatta oldukları için hariç tutulmuştur. Geri kalan 133 çalışmadan yararlanılmıştır.

**Tablo 2.** Kullanılan Kaynakların Çizelgesi

Ulaşılan Kaynaklar	Ulaşılan Kaynakların Sayısı	Dâhil edilen Kaynakların Sayısı	Hariç Tutulan Kaynakların Sayısı
			İlgisiz Tam metnine ulaşılmayan
Kuantum Liderlik (Makale)	43	34	5
Kuantum Liderlik (Kitap)	12	9	1
Kuantum Liderlik (Kitap Bölümü)	11	6	3
Kuantum Liderlik (Doktora tezi)	46	34	7
Sürdürülebilirlik	55	50	2
TOPLAM	167	133	18
			16

## 3. BULGULAR

Kuantum liderlik ve örgütsel sürdürülebilirliğin özellikleri derinlemesine araştırılmış, böylelikle, kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde temel etkilerinin ve boyutlarının neler olabileceğinin kavramsal olarak açıklayan bir model önerilmiştir. Şekil 2'de görülmekte

olan modelde yer alan ilişkiler bu çalışmanın temel bulgularını oluşturmaktadır. Ayrıca Şekil-3’de kuantum liderliğin nitelikleri ile örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları arasındaki ilişkiyi açıklayan kavramsal model *Tartışma* bölümünde yer almaktadır.



Şekil 2. Kuantum Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Kaynak: Bu çalışma

#### 4. TARTIŞMA

*A Study of History* ve *Tarih Bilinci* kitaplarında dünyadaki farklı medeniyetlerin doğum, gelişim ve ölüm süreçlerini inceleyen Arnold Toynbee medeniyetlerin yıkılmasının nedenleri arasında liderlerin etkilerinden de bahsederek aslında lidersiz toplumların yok olmaya mahkûm olduklarını vurgulamıştır (Toynbee,1975). Toynbee gibi Gazali de bir toplumun hiçbir zaman lidersiz kalmaması gerektiğini belirtmiştir (Rahman ve Subaşı, 2023). Stogdill (1974) de aynı şekilde liderliğin evrensel bir olgu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca insanların tek başına yapamadıklarını onları bir araya getirerek ve yönlendirerek yaptırma sanatı olarak ifade ederek liderliğin önem ve zorunluluğuna dikkat çekmektedir. Buradan toplulukların sürdürülebilirliği için öncelikle bir lidere ihtiyaçları olduğu belirtilebilir. Liderlik, toplulukları etkileyen onları aynı hedefe doğru yönlendiren kişi olduğu için onun yarattığı vizyon ve değerler, takipçileri ve örgütsel dinamikleri birebir etkiler ve örgütlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Bu bakımdan liderlerin tutumları ve liderlik tarzı önem taşımaktadır.

Günümüzde yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasi, sosyal ve çevresel gelişmelerden dolayı küreselleşme dinamikleri her geçen gün daha da artmaya ve karmaşık hale gelmeye başlamış ve hızlı değişim toplumsal ve örgütsel süreçlerin temelinde yer almaktadır. Örgütlerin bu hızla



değişen koşullara adapte olması, sosyal ve çevresel sorumluluk alıp bunu yerine getirmesi için doğru liderlik tarzına ve süreçlerine ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Bhutto vd., 2021). Ekonomik, sosyal, çevresel gibi birçok alanda değişen günümüz şartlarında liderlerin sahip olması gereken özellikler ise Senge'nin (2010) *The Necessary Revolution: Working Together to Create a Sustainable World* eserinde sistem düşüncesi, iş birliği ve adaptasyon nitelikleri temelinde tanımlanmaktadır. Bu üç kavramı da vizyon ve değerlerinin merkezine koyarak takipçilerine empoze edip topluluğun kalıcılığını arttıracak onu uzun vadede başarıya götürecektir ve esasında sürdürülebilirliğini sağlayacak olan liderin kuantum lider tarzını benimsemesi liderlik sürecinin ve örgütün başarılı olmasını sağlayabilir. Çünkü kuantum lider, yedi yetisi sayesinde olayları olduğu görüp ileride olabilecekler için öngörülebilir bulunur ve yenilikçi vizyonuyla çözümler üretmektedir (Shelton ve Darling, 2001). Yine aynı şekilde kuantum liderliğin birbiriyle etkileşim halinde olan sekiz gücünden en temel olan içe odaklanma gücü ile liderler olaylar ve durumlar karşısında neyin doğru ve yanlış olduğuna daha net bir şekilde karar verebilir ve çevresinde olup bitenleri nesnel olarak fark etme gücüne sahip olabilir. Yine bu güçle gerçekçi ve akılcı bir vizyon oluşturabilirler. Doğru bir vizyon ile doğru kararlar alan liderler kapsayıcılık gücüyle insanları sürece dahil ederek, hoşgörü gücüyle de kendisi, etkileşim içinde olduğu kişiler ve olaylar ile de yüzleşme gücünü arttırabilir. Adaptasyon gücü ile lider beklenmedik olaylar ve durumlar karşısında esnek bir tutum sergileyerek ve süreci olumlu bir şekilde yöneterek bunu iş birliği ve dayanışma gücüne dönüştürebilir (Akyürek, 2024). Bu güçlerle bağlı olan saygı, hoşgörü, empati, ileri görüşlülük, vizyon, esneklik ve adaptasyon gibi değerler düşünüldüğünde Senge'nin de bahsettiği toplulukların sürdürülebilirliği için gerekli olan iş birliğini ve değişen şartlara adaptasyonunu gerçekleştirmede (Senge, 2010) bu çalışmadaki bulgular doğrultusunda kuantum liderliğin etkili bir liderlik tarzı olduğunun açıklanması mümkündür.

Kuantum liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasında temelde değerler ve vizyona dayalı bir ilişkinin ortaya çıkarılması ile bu çalışma literatürde yer alan önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Dahası, bu çalışma liderlerin, örgütlerin devamlılığı ve başarısı için pratik olarak başvuracakları bir kaynak teşkil edebilir.

Literatürde çok sayıda örgütsel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma mevcuttur (Meadows vd., 2004; Husted, 2005; Vachon, 2010; Varsei vd., 2014; Rahman vd., 2022; Bahadır ve Gürbüz, 2023). Bu çalışmalarda yenilenemeyen kaynakların tüketiminin azaltılıp sürdürülebilir gelecek ve nesiller için yapılması gerekenlere, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına, kültür ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye, şirketlerde tedarik zincirleri vb. olmak üzere sürdürülebilirliğe dair konuları incelemişlerdir. Ancak bu çalışmadaki gibi kuantum liderliğin temel dinamiklerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde açıklayan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, kuantum liderliğin temel dinamiklerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini önceki çalışmaları geniş bir biçimde kapsayarak açıklayan ilk çalışma olması nedeniyle de özgün ve önemlidir. Bu çalışma, elde ettiği bulgularla genelde sürdürülebilirlik, özellikle örgütsel sürdürülebilirlik literatürüne kuantum liderlik özelliklerinin örgütsel sürdürülebilirliğin her boyutunda etkili olabileceğini değerler ve güçler temelinde açıklayarak önemli katkılar sunmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın kuantum liderliğin

örgütsel sürdürülebilirliği etkileyen ve sürdürülebilirliği arttıran temel değerleri açıklayarak gelecek araştırmalara da yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın Şekil-2 ve Şekil-3'de görülen kavramsal model önerisinde örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için gereken *saygı*, *hesap verebilirlik*, *dürüstlük*, *azim*, *disiplin* kuantum sıçrama değerleri yer almaktadır. Bu modelde yer alan kuantum sıçrama değerleri ve kuantum liderlik güçleri örgütsel sürdürülebilirlik sürecinin gelişerek devam etmesini sağlayan temel unsurlar olarak yer almaktadır. Örgütlerde var olan durumdan daha üst düzeyde bir var oluş durumuna çıkarak hedef ve vizyona ulaşılması kuantum sıçramasıdır (Kasımoğlu ve Akyürek, 2023). Kuantum örgütlerin sıçrama değerlerinin dayandığı temel vizyon ve değerlerdir.

*Saygı*: Bireyin kişiliğine saygı duymak, diğer olumlu değerleri de beraberinde getirir ve iletişimi güçlendirir.

*Hesap Verebilirlik*: Kişinin sorumluluk alması demektir ve kişisel özgürlüğün başlangıcıdır. Bir şeye etki eden olup edilgenlikten kurtulmak anlamındadır.

*Dürüstlük*: Buradaki dürüstlük kişinin eylemleri ile düşüncelerinin bütünlük oluşturmasını ifade etmektedir. Düşünce, söz, değer ve davranışların birliği dürüstlük değerini oluşturur.

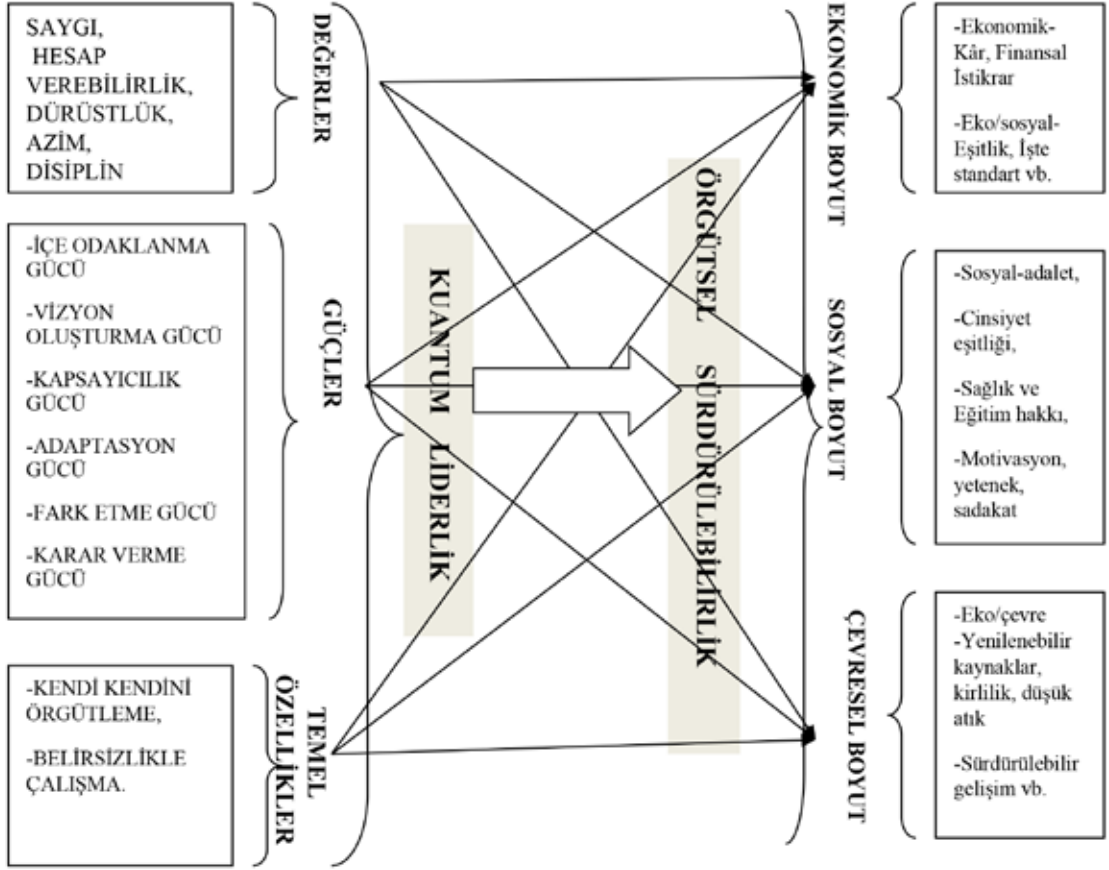
*Azim*: Kişiyi başarıya ulaştıran şey onun becerisi değil azmidir. Azim ve kararlılık başarı için önemli sıçrama değerleridir.

*Disiplin*: Disiplin kişisel bir seçimdir ve mecburiyetten dolayı değildir. Disiplin de kişiyi başarıya götüren bir değerdir (Mapes, 2003).

Bu değerler ve kuantum liderin güçleri örgütsel sürdürülebilirlik için bir liderde olması gereken önemli yetilerdir. Örgütsel sürdürülebilirliğin üç boyutundan biri olan sosyal boyut toplumun refahını sağlamayı hedefleyerek toplumsal eşitlik, cinsiyet eşitliği, sosyal ve gelir adaletini, insan haklarını, eğitim, sağlık hizmetleri ve bunlara erişim gibi konuları kapsamaktadır. Örgütlerin özellikle son dönemlerde artan çalışan hakları, iş etiği konularındaki bilinç ve tutumlar nedeniyle ekonomik sürdürülebilirliğin yanında sosyal sürdürülebilirlik boyutuna daha fazla odaklanmaları gereklidir. Çünkü özellikle son yıllarda insanlar hem kendi hayatlarında hem de içinde yaşadıkları toplumda daha iyi bir yaşam sürmeyi talep etmektedirler. Buna bağlı olarak örgüt içi ve dışındaki paydaşların bu talepleri arttığı için örgütlerin sadece ekonomi alanında değil çevresel ve sosyal alanlarda da aksiyon alması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin paydaşların daha temiz bir çevre talebinden dolayı örgütler atıklarını azaltma politikalarına yönelmiş, yenilenebilir kaynak kullanımlarını arttırmaya başlamıştır. Yine aynı şekilde paydaşların örgütlerden sosyal alanlarda etkili olması talebi örgütlerin sosyal sorumluluk projelerine yönelmesine neden olmuştur. Buradan hareketle de örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomi, ekoloji sosyal adalet, ahlak felsefesi, stratejik yönetim ve iş hukuku olmak üzere farklı dallara ilişkili olduğu söylenebilir (Wilson, 2003). Sonuçta bu örgütsel niteliklerin artması için etik değerlere daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Bu da direkt olarak kuantum liderlik tarzının işlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle kuantum liderlik, örgütsel sürdürülebilirliğin anahtarı olma özelliğine sahiptir. Bu boyutun iki ana sermayesi toplumsal ve beşeri sermayedir. Örgütlerin esas başarısı bu iki sermayesini genişletip değer katmasıdır. İnsan sermayesi de denilen beşeri sermaye örgütün çalışanlarından oluşmaktadır

ve bu sermayenin başarısı için çalışanların motivasyonu, sadakati ve yeteneğinin artırılması önem arz etmektedir. (Dyllick ve Hockerts, 2002). Dolayısıyla bu örgütsel süreçlerde kuantum liderlik tarzının işlerlik kazanmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu kavramsal model ile kuantum liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesinin başarısının sağlanmasında kuantum liderlik anlayışı önemlidir. Toynbee (1975) tespit ettiği üzere lidersiz toplumlar yok olmaya muhtaçtır. Bu analiz ile Toynbee toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirlik için de bir liderin zorunluluğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Toynbee, 1975; Rahman ve Subaşı, 2023; Epstein vd., 2010)

Buradan hareketle, bu çalışma Toynbee'nin yaklaşımını geliştirerek günümüzün ve gelecek neslin devamı için etkili olabilecek bir liderlik tarzıyla toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlamayı hedeflemektedir. Literatürde bu amaca uygun olarak farklı kuşaklar ve liderlik algısına dair çalışmalar yeni de olsa ağırlık kazanmaya başlamıştır. (Deardorff ve Williams, 2006; Williams, 2010; Parry, 2011; Levine ve Dean 2012; Bako, 2018; Palalar, Alkan, 2020; Erkut, 2021; Düzgün, 2022). Bu çalışmalarda farklı kuşak mensubu bireylerin liderden beklediği nitelik ve değerler araştırılmış ve onlara uygun liderlik türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Deardorff ve Williams (2006)'ın yapmış olduğu çalışmada değerlerin kuantum örgütler için vazgeçilmez yapı taşı olduğu vurgulandığı gibi diğer çalışmalarda da (Fris, ve Lazaridou, 2006; Kasımoğlu ve Akyürek, 2023) liderin etkili hale gelmesinin temelinde süreçlerde etik değerlere aktif olarak işlerlik kazandırması olduğu ortaya konulmaktadır. Bu çalışma kuantum değerlerin önemine dikkat çekerek kuantum liderlik özellikleri, algı, değerler ve vizyon temelinde örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kuantum liderlik yaklaşımın sahip olduğu insanın öz değerleri ile örtüşen ve temelde insanın gelişimine fayda sağlayan nitelikleriyle örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesini güçlendirici etkiye sahip olması söz konusudur. Böylelikle kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirliği ivmelendiren etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şekil-3'de görüldüğü gibi örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan; motivasyon, yetenek ve sadakatten oluşan insan sermayesinin güçlendirilmesi ve başarıya ulaşması için kuantum liderlik tarzının ve kapsadığı değerlerin önemli bir etki yaratabileceğini ifade etmek mümkündür.



Şekil 3. Kavramsal Model: Kuantum Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Kaynak: Bu çalışma

#### 4.1. Teorik Katkı

Şimdiye kadar örgütlerde sürdürülebilirlik üstüne ekonomi, siyasi, sosyal, çevresel ve yönetsel alanda birçok çalışma mevcuttur (örn. Daly ve Goodland, 1996; Husted, 2005; Vachon, 2010; Varsei vd., 2014; Gürnlü, 2019; Bahadır vd., 2023). Ancak liderlik tarzları ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki üzerine olan çalışmalar görece yetersiz sayıdadır. Bu çalışmalarda modern liderlik türlerinden biri olan sürdürülebilir liderlik tarzı (örn. McCann ve Holt, 2010; Mısırdalı, Yangil, 2016; Mısırdalı, Yangil ve Öztürk, Başpınar, 2022; Liao, 2022) üzerinde durulmuş olsa da özellikle yapısında değerleri ve güçleri barındıran liderlik tarzı olarak kuantum liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki neredeyse hiç incelenmemiştir. İçinde bulunulan çağın belirsizlik, karmaşıklık ve oynaklık gibi özelliklere sahip olması ve bu özelliklerin giderek artan boyutlara ulaşılması nedeniyle çağın bu özellikleriyle başa çıkabilen bir liderlik tarzının teorik ve pratik olarak tartışılması ve işlerlik kazanması gerekmektedir. Nu nedenle bu araştırma önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca sonuçlar, örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için uygun uzun ve kısa dönem stratejiler (Kotter ve Cohen, 2012) oluşturmasına katkı sağlayabilir. Bu

yönüyle literatürü destekleyen bulgulara sahiptir.

Bunların yanı sıra bu araştırmanın sonuçları kurumsal sürdürülebilirlik kuramını (Dyllick ve Hockerts, 2002), kuantum liderlik kuramını (Zohar, 1998), kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramını (Dyck ve Graidanus, 2017), belirlenemezlik kuramını (Sánchez, Ron, 2009) desteklemektedir. Belirsizlik ve karmaşıklık süreçlerinde daha çok ihtiyaç duyulan kuantum liderlik özellikleri *belirlenemezlik kuramı* (Sánchez, Ron, 2009) ve *dolanıklık* kuramı ile de paralel özellikler taşıdığından bu kuramları da sosyal düzeyde pekiştirmektedir. Kuantum dolanıklık, basitçe iki nesnenin ilişkisel durumlarının gözlemlenebilir fiziksel özellikleri açısından tanımlandığı ve ayrı uzay/mekânlarda olsalar bile birbirleriyle doğrudan ilişkili olduğu bir olgu olarak tanımlanabilir. Dolanıklığın örgütsel düzeydeki yansıması iş birliği ve iletişimdir. Sosyal kavramda dolanıklık, “bir konu hakkında bir kaygıyı, bir dizi sorunu veya tutkuyu paylaşan ve sürekli etkileşimde bulunarak bu alandaki bilgi ve uzmanlıklarını derinleştiren bir grup insan” olarak ifade edilir. (Wenger vd., 2002, s.4).

Ayrıca kuantum yaklaşımının *kuantum örgütlenme* ve *birbirine bağlılık* özelliklerini ve kuantum sıçrama değerlerinin temeli olan *saygıyı* içermesinden hareketle, kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramı (KSÖK)’nın (Dyck ve Graidanus, 2017) da bu araştırma sonuçlarını desteklediği ve karşılıklı birbirini pekiştirdiğini ifade etmek mümkündür. KÖSK’ün temelinde sürdürülebilirlik için doğal dünyaya saygı göstermek esastır ve bu temel değer ekseninde insanlar, dış merkezli bir odak olmaksızın kendilerini ve toplumu organize edebilirler (Dyck ve Graidanus, 2017).

#### 4.2. Pratik Katkı

Bu araştırmanın sonuçları kuantum liderliğin temel aldığı değerlerin ve güçlerin örgütsel süreçlerde işler hale getirilerek örgütsel sürdürülebilirliğe pratik katkılar sağlayabilir. Örgütsel sürdürülebilirliğin sağlam temellere dayanması için sağlam bir örgüt kültürü yaratılması sürecinde kuantum liderlik sıçrama değerleri önemli bir katkı sağlayabilir. Genelde liderler ve özelde örgüt liderleri buldukları düzeydeki etkileşimlerde saygı, hesap verebilirlik, dürüstlük, azim ve disiplin niteliklerinin hayat bulmasını ve bunun d sürekli hale gelmesini sağlayarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilirler. Ayrıca politika yapıcılar, üst düzey yöneticiler içe odaklanma, vizyon oluşturma, kapsayıcılık, adaptasyon, fark etme, karar verme, yüzleşme ve dayanışma güçlerini kendi kişisel, örgütsel ve çevresel bakış açısı ve karar verme dengelerini sağlamak için aktif hale getirerek uzun ve kısa vadeli süreçlerde daha doğru ve tutarlı karar verebilir ve etkileşim yaratabilirler. Bu doğrultuda liderler kendileri için bir stratejik rehber oluşturabilirler.

Günümüzde birçok alanda sürdürülebilirlik önemli bir kavram haline gelmiş olup yönetsel alanda da sürdürülebilir örgütler birçok liderin temel vizyon ve hedeflerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu açıdan bu çalışma ortaya koyduğu argüman ile liderlere, liderlik ettiği örgütlerin uzun vadeli ve kalıcı olması için gerekli olan takipçilerin desteğini alabilmesi, onları

da liderlik sürecine dahil edip aynı hedef ve vizyon etrafında birleştirebilmesi için benimsemesi gereken kuantum liderlik değerlerini ve güçlerini benimseyebilirler.

### 4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın sınırlılıkları arasında daha fazla kaynağa ulaşarak daha kapsamlı bir çerçeve oluşturulabilmesi olduğunu belirtmek mümkündür. Dolayısıyla bu çalışmada ortaya konan kuantum liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin ve kavramsal modelin daha detaylı tartışılması mümkün olabilir. Yöntemsel sınırlılıklar arasında, bu çalışmada ulaşılan makale türü ve sayısı ile kullanılan anahtar kelime çeşitliliğinin gelecek araştırmalarda arttırılması gerekebilir.

### 4.4. Gelecek Araştırma Önerileri

Bu çalışmada ortaya konulan Şekil-3'de yer alan Kuantum Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Kavramsal Modeli'nin içerdiği boyutlar göz önünde bulundurularak ampirik ve/veya derinlemesine araştırmalar yapılabilir. Örneğin kuantum liderlik temelinde kuantum sıçrama değerlerinin genelde sürdürülebilirliği ve özeld e örgütsel sürdürülebilirliği nasıl güçlendirebileceği üzerine nitel bir araştırma yapılması iç e gömülü bilgileri ortaya çıkararak pratik süreçlerde yeni deneyimler kazanılmasına yol açabilir. Hatta pratik katkıyı arttırmak için liderler ve yöneticiler için bir el kitabı oluşturulabilir. Ayrıca, bu değerlerin örgütsel süreçlerde ne derece aktif olduğunun ve süreçlerdeki diğer örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin anlaşılması için bu araştırmada ortaya çıkan kavramsal modeldeki boyutları içeren bir ölçek geliştirilebilir.

## SONUÇ

Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasi, sosyal ve çevresel gelişmelerden dolayı küreselleşme her geçen gün daha da artmaya başlamış ve bu durum gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal alanda yaşanan sorunlara neden olmaktadır. Ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlarla mücadele etme ve özünde kaynakların kıt olması prensibine dayanan sürdürülebilirlik günümüzde insanlığın ve doğanın bekası için önemli bir sorunsal haline gelmiştir. Yönetim bilimleri alanı incelendiğinde birçok düşünürün de geçmişten bu yana bahsettiği ve günümüz dünyasında da önemli sorunlardan biri olan liderliğin, içinde bulunulan süreçte yeni paradigmalara ışığında geliştirilmesi elzem hale gelmiştir. Bu araştırmanın sonuçları da kuantum liderlik niteliklerinin genelde sürdürülebilirliğin ve özel olarak örgütsel sürdürülebilirliğin boyutlarını olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya çıkararak bu bakış açısını desteklemektedir. Çağımızın belirsizlik ve karmaşıklık temelinde hızla gelişen sorunlarının çözümünde temel nitelikleri, barındırdığı değerler ve güçlerle kuantum liderlik yaklaşımının



insanlığın kendisini daha iyi tanınmasında ve en önemlisi de bekasının sağlanmasında yaşamsal etkiler yaratabilme gücüne sahip olduğunu açıklamak mümkündür.

Örgütlerin samimi olarak sosyal sorumluluğa sahip olmak için gayret göstermeleri gerekiyorsa, kuantum liderlik temelinde bakış açısına sahip olmalı ve bu doğrultuda bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmalıdırlar. Çünkü sürdürülebilir örgüt kültürünün temelinde yatan değerler ile kuantum liderlik değerleri bir bütünlük taşımaktadır.

Buna göre kuantum liderliğin özelliklerinin temelinde vizyon ve değerler yapıtaşı olduğu için bu liderlik tarzı, örgütsel sürdürülebilirliği her aşamada ve nihai olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışmada oluşturulan kavramsal model çerçevesinde örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan motivasyon, yetenek ve sadakatten oluşan insan sermayesinin başarısı için kuantum liderlik tarzının kapsadığı değerlerin sosyal sermayeyi güçlendirecek niteliklere sahip olduğu da açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Böylece kuantum liderlik tarzının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkisi ortaya konularak bu liderlik tarzının örgütsel sürdürülebilirliğin her boyutu için önemli ve gerekli olduğu açığa çıkmıştır. Bu doğrultuda bu araştırma, liderlik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki temelinde yazındaki boşluğun doldurulması adına gelecek araştırmalar için ışık tutulmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın sonuçları örgütsel sürdürülebilirliğe bir katkı olarak yöneticilere kuantum liderlik tarzının benimsenmesi ve hayata geçirilmesi için öngörüler içerebilir.

## KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1993). Idealized Design: Creative Corporate Visioning. *Omega, Elsevier*, 21(4), 401-410, 09 Ocak 2024 tarihinde <https://ideas.repec.org/a/eee/jomega/v21y1993i4p401-410.html> adresinden erişimi sağlanmıştır
- Akyürek, S. S. (2024). A Conceptual Study On Quantum Leadership: A New Intrapersonal Powers-Environmental Forces Balance Model (IPEFB Model). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 24(2), 473 – 494. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1360243>
- Almunawar, M. N. ve Low, K. C. (2014). *Corporate Social Responsibility in Asia*. London: Springer.
- Arndt, H.W. (1987) *Economic Development: The History Of An Idea*. Chicago: University of Chicago Press,
- Avery, G. C. ve Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy and Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bahadır, E. C. ve Gürbüz, A. O. (2023). Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 131-141. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1328465>
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4 (7), 138-172. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.345364>
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal*, 2 (2), 127-143. 09.03.2024 tarihinde <https://prizrenjournal.com/index.php/PSSJ/article/>



view/46 adresinden erişimi sağlanmıştır.

- Bakan, İ.ve Bulut, Y. (2011). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31), 151-176. 02.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusiyasal/issue/605/6084> adresinden erişilmiştir.
- Ballı, A. (2019). Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Girişimcilik Ve Türkiye'de Sürdürülebilir Girişimcilik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 464-483. <https://doi.org/10.20875/makusobed.586555>
- Barbier, E.B. (2007). Frontiers and Sustainable Economic Development. *Environmental and Resource Economics*, 37(1), 271-295. <https://doi.org/10.1007/s10640-007-9120-9>
- Barbier E.B. (1987) The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*, 14(2), 101-110. <https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
- Barile, S., (2024). Exploring the Softshades of Sustainability: Evidence From Italian Companies. *The TQM Journal*, 36 (3), 785-811. 20.05.2024 tarihinde <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1754-2731> adresinden erişilmiştir.
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., ve Dhir, A. (2021). Green Inclusive Leadership and Green Creativity in the Tourism And Hospitality Sector: Serial Mediation of Green Psychological Climate and Work Engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>
- Bilderback, S., (2023). Integrating Training for Organizational Sustainability: The Application of Sustainable Development Goals Globally. *European Journal of Training and Development*, 47(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005>
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis Of Situationalism and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20-43. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)
- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M. ve Marto, J. (2019). A Step Forward on Sustainability in the Cosmetics Industry: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 225(1), 270-290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255>
- Borim, De, Souza, R., Balbinot, Z., Travis, E.F., Munck, L., ve Takahashi, A.R.W. (2015). Sustainable Development and Sustainability as Study Objects for Comparative Management Theory. *Cross Cultural Management*, 22(2), 201-235. <https://doi.org/10.1108/1536-541211273856>
- Boyer, R., H., W, Peterson N., D, Arora, P. ve Caldwell, K. (2016). Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward. *Sustainability*. 8(9), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su8090878>
- Brown, M., E., Treviño, L., K. ve Harrison, D., K. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Brundtland Komisyonu (1987). World Commission on Environment and Development Report. 08.05.2024 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future>.

pdf adresinden erişim sağlanmıştır.

Burns, M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row.

Carson R. (1962). *Silent Spring*. London: Penguin Books.

Chell, J. (1995). Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership. A Summary Of A Master's Project. SSTA Research Centre Repor. 15.05.2024 tarihinde <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/95-14.htm> adresinden erişilmiştir.

Çiçeklioğlu, H. (2023). Sürdürülebilir Liderliğin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve İş-Aile Çatışması Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Turizm Ekonomi Ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 119-133. 21.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turek/issue/78710/1307222> adresinden erişilmiştir.

Cowan, D., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S. ve Paustenbach, D. (2010). A Cross-Sectional Analysis of Reported Corporate Environmental Sustainability Practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3),524-538. <https://doi.org/10.1016/j.yrtph.2010.09.004>

Dasborough, M., T. ve Ashkanasy, N. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader–Member Relationships. *The Leadership Quarterly*. 13(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9).

Deardorff, D. S. ve Williams, G. (2006). *Synergy Leadership in Quantum Organizations*. New York: Fesserdorff

Demir, C., Yılmaz, M., K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129 – 152. 03.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uafid/issue/21589/231821> adresinden erişilmiştir.

Derue, D. S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>

Dobbins, G. H. ve Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real are They? *Academy of Management Review*, I, 118-127. doi:10.1177/107179199500200110

Düzgün, A. (2022). Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki. *Erciyes Akademi*, 36(1), 408-431. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1077762>

Dyck, B., Greidanus, S.,N. (2016). Quantum Sustainable Organizing Theory: A study of Organization Theory as if Matter Mattered. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 32-46. <https://doi.org/10.1177/1056492616656>

Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

Elkington J. (1993). Coming Clean: The Rise and Rise of the Corporate Environmental Report. *Business Strategy and the Environment*, 2 (2), 42–44. doi: 10.1002/bse.3280020204

Epstein, M.J., Buhovac, A.R. ve Yuthas, K. (2010). Impelementing Sustainability: The Role of Leadership and Organizational Culture. *Strategic Finance*. 06.06.2024 tarihinde <http://www.ef.uni-lj.si/>

- docs/osebnestrani/Epsteinetal.4-2010.pdf adresinden erişim sağlanmıştır.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı, M. C. (2008). Quantum Leadership Paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868. 13.05.2024 tarihinde [chrome-extension://efaidnbmnnpbceajpcglclefindmkaj/https://www.idosi.org/wasj/wasj3\(6\)/1.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnpbceajpcglclefindmkaj/https://www.idosi.org/wasj/wasj3(6)/1.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Şenaras, A. E. ve Sezen, H. K. (2017). Sistem Düşüncesi. *Journal of Life Economics*, 4(1), 39-58. <https://doi.org/10.15637/jlecon.187>
- Erkut, B. (2021). On the Relationship Between Generation Z, Corporate Entrepreneurship and Leadership. *Mecmua*, (11), 399-416. <https://doi.org/10.32579/mecmua.877414>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fris, J., Lazaridou, A. (2006). An Additional Way of Thinking About Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 1-29. 20.05.2024 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/264160294\\_An\\_Additional\\_Way\\_of\\_Thinking\\_About\\_Organizational\\_Life\\_and\\_Leadership\\_The\\_Quantum\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/264160294_An_Additional_Way_of_Thinking_About_Organizational_Life_and_Leadership_The_Quantum_Perspective) adresinden erişilmiştir.
- Ghimire, B., J. (2023). Three Pillars of Sustainable Development: Challenges versus Achievements. *Journey for Sustainable Development and Peace Journal*, 1(2), 132-146. <https://doi.org/10.3126/jsdpj.v1i02.58266>
- Glaeser, B (1984) *Ecodevelopment: Concepts, Projects, Strategies*. New York: Pergamon Press,
- Gokten, S., Ozerhan, Y. ve Okan Gokten, P. (2020). The Historical Development of Sustainability Reporting: A Periodic Approach. *the Theoretical Journal of Accounting*. 107(160), 99-118. doi:10.5604/01.3001.0014.2466
- Goodland, R. and Daly, H. (1996). Environmental Sustainability: Universal and Non-Negotiable. *Ecological Applications*, 6(4), 1002-1017. <https://doi.org/10.2307/2269583>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press:
- Gürer, A. (2019). 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Gürünlü, M. (2019). Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (84), 177-190. <https://doi.org/10.25095/mufad.625803>
- Gürsel, M. (2022). 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları Kuantum Liderlik ve Odaklanmış Liderlik*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Golubeva, O., (2022). Sustainability and Technology: The Contribution of “Managerial Talk” to the Three Pillars Framework. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 35(9), 412-441. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2021-5462>
- Hacking, I. (1983). Nineteenth Century Cracks in the Concept of Determinism. *Journal of the History of Ideas*, 44(3), 455–475. <https://doi.org/10.2307/2709176>
- Haris, I., Budiman, A., A. ve Haris, K. (2016). Exploring Quantum Perspective in School Leadership: A Review Of Effective Principal Leadership in the Changing Nature of School Management.

- International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 2(4), 38-53. 17.05.2024 tarihinde <https://doaj.org/article/3b8173d4e7354f21a1a1b2f8fdb2edb1> adresinden erişilmiştir.
- Husted, B., W. (2005). Culture and Ecology: A Cross-National Study of the Determinants of Environmental Sustainability. *Management International Review*, 45(3), 349-371.16.05.2024 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/286974303\\_Culture\\_and\\_Ecology\\_A\\_Cross-National\\_Study\\_of\\_the\\_Determinants\\_of\\_Environmental\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/286974303_Culture_and_Ecology_A_Cross-National_Study_of_the_Determinants_of_Environmental_Sustainability) adresinden erişilmiştir.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Jr. Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., Osborn, R.N. ve Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior* 11th Edition, Ohio, USA: John Wiley ve Sons, Inc., 2011. 10 Nisan 2024 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> adresinden erişim sağlanmıştır
- Katz D. ve Kahn R., L. (1952). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. 20.05.2024 tarihinde [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/Leadership\\_701\\_.PDF](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/Leadership_701_.PDF) adresinden erişilmiştir.
- Kasımoğlu, M. ve Akyürek, S. S. (2023). *Değişimi Yönetmek ve Liderlik Ruhu*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Ketprapakorn, N. ve Kantabutra, S. (2019). Culture Development for Sustainable SMEs: Toward a Behavioral Theory. *Sustainability*, 11 (9), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11092629>
- Keskinkılıç Kara, S., B. (2013). Yeni Bilim ve Liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 34 (1), 123-135. 12.05.2024 tarihinde [https://www.academia.edu/22640295/YENI\\_BILIM\\_VE\\_LIDERLIK](https://www.academia.edu/22640295/YENI_BILIM_VE_LIDERLIK) adresinden erişilmiştir.
- Koontz, H., O'Donnell, D., ve Weihrich, H. (1984). *Management*. Eighth Edition. London, United Kingdom: Mc Graw-Hill, Inc.
- Kotter, J. P. ve Cohen, D. S. (2012). *The Heart Of Change*. Harvard: Harvard Business Review Press
- Lenssen, G., Tyson, S., Pickard, S. ve Bevan, D. (2009), Corporate Responsibility and Sustainability: Leadership and Organizational Change. *Corporate Governance*, 9(4), 1-14. <https://doi.org/10.1108/cg.2009.26809daa.001>
- Levine, A. ve Dean, D. R. (2012). *Generation on a Tightrope: A Portrait of Today's College Student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liao, Y. (2022). Sustainable Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2022.1045570>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw- Hill Company.
- Mapes, James, J.(2003). *Quantum Leap Thinking : An Owner's Guide to the Mind*. Illinois: Sourcebooks, Inc.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Meadows D. H., Meadows D.L., Randers J. ve Behrens W.W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Meadows, D., Randers, J. ve Meadows, D. (2004). *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea: Chelsea

Green Publishing.

- Mebratu, D. (1998). Sustainability and Sustainable Development: A Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5)
- Mert, G. ve Gündoğmuş, B. (2019). Örgüt Çalışanlarında Kuantum Organizasyon Algısının Araştırılması. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6 (39), 1734-1757. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1276>
- McCann, J.,T. ve Holt, R.,A. (2010). Defining Sustainable Leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>
- Mısırdalı, Yangil, F. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.10.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/26800/283336> adresinden erişilmiştir.
- Mısırdalı, Yangil, F. ve Öztürk, Başpınar, N. (2022). Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Tarzının Sürdürülebilir Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 323-350. <https://doi.org/10.53306/klujfeas.1107008>
- Munck, L. ve Tomiotto, F., M. (2019). Sustainability in Organizational Context Reflections on the Meanings Attributed to the Decision-Making Process And Its Strategic Implications at Itaipu. *Revista de Gestão*, 26(1), 22-38. <http://dx.doi.org/10.1108/REG-03-2018-0040>
- Khan, Z. A., Nawaz, A., ve Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16, 1-7. 05.05.2024 tarihinde <https://www.researchgate.net/publication/293885908> adresinden erişilmiştir.
- Newton, I. (1729). *Mathematical Principles of Natural Philosophy II The System of the World*. London, England: University of California Press, Ltd.
- Palalar, Alkan, D. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı Ve Kuşağın Lider Algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 129-140.14.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bemarej/issue/58484/795296> adresinden erişilmiştir.
- Rahman, H. ve Subaşı, S. (2023). İmam Gazâlî'nin Düşüncesinde Siyaset ve Devlet. *Enderun*, 7(2), 313-332. <https://doi.org/10.59274/enderun.1358697>
- Rahman, M., Wahab, S. A., ve Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society and Sustainability*, 4 (2), 21-32. <https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496>
- OECD (2001). *OECD Environmental Strategy for the First Decade of the 21st. Century*. 15.05.2024 tarihinde <https://web-archiv.eocd.org/2012-06-15/169210-1863539.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Öznel, A., Köse, M. S. ve AYTEKİN, G. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 32-44. <https://doi.org/10.7596/taksad.v1i4.85>
- Page, M., McKenzie, J.,E., Bossuyt, P.,M., Boutron, I., Hoffmann, T.,C., Mulrow, C.,D., Shamseer , L., Chou, R., Glanville, J., Lalu, M., Li, T., McDonald, S., Stewart, L. ve Moher , M. (2021). The

- PRISMA 2020 Statement: an Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *BMJ*, 372(71), 1-36. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Popper, M. (2004). Leadership as Relationship. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34, 107-125. doi:10.1111/j.0021-8308.2004.00238.x
- Purvis, B., Mao, Y. ve Robinson, D. (2019). Three Pillars Of Sustainability: In Search of Conceptual Origins. *Sustainability Science*, 14(1), 681–695 <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21,(4), 8-17. 10.05.2024 tarihinde <https://www.semanticscholar.org/paper/3-D-management-style-theory-Reddin/3c38d9196b5559b7d96c6740894e1ff42790e39b> adresinden erişilmiştir.
- Sánchez, Ron J. M. (2009). *Memories of Old Times: Schlick and Reichenbach on Time in Quantum Mechanics*. In Muga J. G., Ruschhaupt A., del Campo A. (Eds.), *Time in Quantum Mechanics*, 2, 1-13. Berlin: Springer.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*. London: Blond ve Briggs
- Senge, P.M. (2010). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday Publishing.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shamir, B., Howell, J., M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Shartle, C. L. (1957). *Executive Performance and Leadership*. London: Staples Press
- Shelton, C. K., Darling, J. R. (2001). The Quantum Skills Model in Management: A New Paradigm To Enhance Effective Leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(6), 264-273. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110403196>
- Shelley, A., Kirkpatrick, S.A., ve Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 5, 48-60. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>
- Sivaruban, S., (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57-65. [http://dx.doi.org/10.21272/bel.5\(1\).57-65.2021](http://dx.doi.org/10.21272/bel.5(1).57-65.2021).
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press. 10 Şubat 2024 tarihinde <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=975538> adresinden erişim sağlanmıştır.
- Torunoglu, E. (2004). Sürdürülebilir Kalkınma Paradigması Üzerine Ön Notlar, TÜBİTAK Vizyon 2023 Panel İçin Notlar. 10.05.2024 tarihinde [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/esk/EK-16.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/esk/EK-16.pdf) adresinden erişilmiştir.



- Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5 (1), 58-81.11.05.2024 tarihinde <https://www.idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/paperDetail.xhtml?uId=30665> adresinden erişilmiştir.
- Toynbee, A. (1975) *Tarih bilinci*. İstanbul: Bateş Yayınları.
- Vachon, S. (2010). International Operations and Sustainable Development: Should National Culture Matter? *Sustainable Development*, 18(6), 350-361. <https://doi.org/10.1002/sd.398>.
- Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B. ve Sarkis, J. (2014). Framing Sustainability Performance Of Supply Chains with Multidimensional Indicators. *Supply Chain Management*, 19(3), 242-257. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0436>
- Vuuren, V. ve Kruijf, H. (1998). Following Sustainable Development in Relation to the North-South Dialogue: Ecosystem Health and Sustainability Indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 40(1), 4-14. <https://doi.org/10.1006/eesa.1998.1635>
- Wenger, E., McDermott, R. ve Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press
- Werner, I. (1988). *Leadership Skills for Executives*. New York: American Management Association, Extension Institute.
- Williams, S. (2010). Welcome to Generation Z. *B and T Magazine*, (60), 27-31. Erişim adresi:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>  
Erişim Tarihi:20.04.2024
- Wilson, M. (2003) Corporate Sustainability: What is It and Where does It Come from? *Ivey Business Journal*, 20.05.2024 tarihinde <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>adresinden erişilmiştir.
- Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63 – 86. Erişim 13 Mart 2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/183283> adresinden sağlanmıştır.
- Yukl, G. (2008). The Importance of Flexible Leadership. In *Robert B. Kaiser (Chair), The importance, assessment, and development of flexible leadership*, Practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, 2008. San Francisco, CA.
- Yunlong, C ve Smit, B. (1994). Sustainability in Agriculture: A General Review. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 49(3), 299–307. [https://doi.org/10.1016/0167-8809\(94\)90059-0](https://doi.org/10.1016/0167-8809(94)90059-0)
- Zohar, D. (1998). (Çev: Dicleli, Z.) *Aklı Yeniden Kurmak*. Türk Henkel yayınları: İstanbul