

OTEL İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DÜŞÜNCESİNE İŞLERLİK KAZANDIRMAK: YAPISAL VE YÖNETSEL ÖZELLİKLERİN UYGULAMAYA ETKİSİ

Ceren Gül ARTUNER ÖZDER¹

Atıf/©: Artuner Özder, C., G. (2018). Otel işletmelerinde sürdürülebilirlik düşüncesine işlerlik kazandırmak: yapısal ve yönetsel özelliklerin uygulamaya etkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 1889-1906. doi: 10.17218/hititsosbil.427220

Özet: Araştırma kapsamında, otel işletmelerinde sürdürülebilirlikle ilgili karar alma, iletişim ve eğitim unsurlarının, hali hazırda çalışmakta oldukları otel işletmesinin yapısal ve yönetsel özellikleriyle etkileşiminin otel yöneticilerince değerlendirilmesi sağlanmış ve sürdürülebilirlik uygulamalarını etkileyen dinamikler keşfedilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, otel yöneticileri ve çalışanları nezdinde sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığı arttırmak ve yazına katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda, 5'li likert ölçeği kullanılan 29 soruluk anket, Türkiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 800 adet orta ve üst düzey yöneticiye gönderilmiş, %34 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Otelin yapısal ve yönetsel özellikleriyle, veri setine uygulanan faktör analizi neticesinde iletişim, eğitim ve karar alma olarak belirlenen üç boyutun ilişkisini belirlemek üzere bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile yapılan 21 adet karşılaştırmanın sonucunda otel yöneticilerinin yönetim kademesinde yükseldikçe, sürdürülebilirlik iletişimini daha olumsuz değerlendirdiği yönünde açıklama gücü zayıf bir bulguya ulaşılmıştır. Bunun neticesinde, yönetsel özelliklerin sürdürülebilirlik uygulamalarının en az bir boyutu üzerinde etkili olduğuna dair hipotez kısmi bir destek görmüştür.

Anahtar Kelimeler: Otelcilik Sektörü, Sürdürülebilirlik Eğitimi, Sürdürülebilirlik İletişimi, Sürdürülebilirlik Kararları, Yapısal Özellikler, Yönetsel Özellikler.

The Impact of Structural and Managerial Attributes on Sustainability Practices in Hotel Enterprises

Citation/©: Artuner Özder, C., G. (2018). The impact of structural and managerial attributes on sustainability practices in hotel enterprises, *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(3), 1889-1906. doi: 10.17218/hititsosbil.427220

Abstract: In the context of this research, the interaction of sustainability-related decision making, communication and education factors with the structural and managerial attributes of the enterprise they are working for at present were evaluated by hotel managers and the dynamics having an implication on (influencing) the sustainability practices are attempted to be discovered. The aim of the research is to enhance the awareness of the hotel managers and employees on sustainability matters and to contribute to the related literature. For this purpose, a five-point Likert scale survey which was composed of 29 questions and the response rate of which was 34%, was sent to 800 middle and top managers working for four and five starred hotels in Turkey. As a result of 21 comparisons made by using independent groups t-test and one-way ANOVA analysis to determine the relationship between the structural and managerial attributes of the hotel and the three dimensions obtained from a factor analysis which are determined as communication, training and decision making in sustainability

Makale Geliş Tarihi: 5.4.2018

Makale Kabul Tarihi: 25.12.2018

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık Bölümü, gulozder@beykent.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0003-1496-2772>

related issues, there happens to be a weak finding that as the hotel managers are more highly ranked, they tend to evaluate sustainability communications more negatively and suspiciously. Correspondingly, the hypothesis maintaining that the managerial attributes affect at least one dimension of sustainability practices has been partially supported.

Keywords: *Accommodation / Hospitality Sector, Sustainability Training and Education, Sustainability Communication, Decision-Making on Sustainability, Structural Attributes, Managerial Attributes.*

1. GİRİŞ

Günümüzde iş dünyası ve iş yapma biçimleri baş döndürücü bir hızla evrimleşmekte ve bu yeni bağlamda sürdürülebilirlik, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ve uzun vadede ayakta kalmalarını sağlayacak hayati öneme sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumsal sorumluluk ve çevreye duyarlılık açısından uygulamaları gözden geçirilen hali hazırdaki ve geleceğe yönelik sürdürülebilirlik politikaları sayesinde eşzamanlı olarak tüketicilerin, işletmelerin ve toplumun beklentilerinin karşılanması mümkündür.

Otelcilik sektörü, kitlesel üretim yapan ve büyük miktarlarda atık üreterek çevresel sorunlara yol açan diğer sektörlerle kıyasla, parçalı bir yapıya, başka bir deyişle birçok daha küçük çaptaki işletmeden oluşan dağınık bir görünüme sahiptir. Ancak, tüm bu işletmelerin çevre üzerindeki bileşik etkisi nedeniyle bir bütün olarak dikkate alınması ve otelcilik sektörüne has çevre yönetimi sistemlerinin benimsenmesi, sektörün yol açtığı su, hava, toprak ve gürültü kirliliği ile yiyecek atıkları sorunlarının etkin bir biçimde ele alınmasını ve uzun vadeli çözümlerin getirilmesini mümkün kılacaktır.

Sektörün çevreye verdiği zararın en aza indirilmesi ise, diğer birçok faktörün etrafıca ele alınmasının yanı sıra, otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının üç boyutu üzerinde yapılacak esaslı düzenlemelerle mümkün olabilecektir. Bu boyutlar, yönetim kademesinde sürdürülebilirlikle ilgili karar alma, sürdürülebilirlik konusunda çalışan ve paydaşlara bilgi aktararak etkin iletişim kurma ve çalışanlara, müşterilere ve paydaşlara sürdürülebilirlik eğitimi verme olarak adlandırılabilir.

2. OTEL İŞLETMELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Dünya çapında turizm endüstrisinin gelişmesinin çevre üzerindeki potansiyel etkileri, günümüzde otelcilik sektöründe gündemden düşmeyen bir konu haline gelmiştir. Otelcilik sektörünün çevre üzerindeki en önemli olumsuz etkileri arasında ilk akla gelenler enerji kaynaklarına yönelik talebi önemli ölçüde turmandırmaları, katı atık yönetimi konusunda belediyelere ve hükümetlere gittikçe daha fazla yük olmaları ve hava, su, toprak kirliliğine neden olmaları olarak sıralanabilir (Mbasera, Du Plessis, Saayman ve Kruger, 2016, ss. 2-3).

Kuşkusuz tüm bu nedenler otel işletmelerini çevresel aktörlerin artan baskısına maruz bırakmaktadır. Tüm işletmelerin klasik kaygısı olan maliyet tasarrufunun yanı sıra medya baskısı, yasal düzenlemeler ve artan çevre bilinciyle birlikte oteller, çevre üzerindeki negatif etkilerini asgariye indirmek için yeşil uygulamaları içselleştirmeye başlamışlardır (Berezan, Millar ve Raab, 2014, s. 2). Günümüzde küresel endüstrilerin en büyüklerinden birini teşkil eden otelcilik sektörü, daha gelişmiş ve nitelikli çevre yönetim uygulamalarını (Mahadi, Abdul Khalid ve Stocker, 2017, s. 2) benimseyerek tüm paydaşlarıyla ilişkilerini sürdürülebilirlik ışığında yeniden yapılandırma yönünde evrimleşmektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının bu araştırma kapsamında ele alınan üç ayağından birini oluşturan eğitim, farklı açılardan ele alınması gereken bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, çevrenin korunmasıyla ilgili sorunlarla etkin bir şekilde baş etmek için otellerin aldığı tedbirler arasında hem müşteriler, hem de çalışanların çevrenin korunması konusunda eğitilmesi ön plana çıkmaktadır (Hsieh, 2012, ss. 100-101). Satın alma – tedarik konusunda sürdürülebilirliği gözetmek ve bu konuda çalışanlara eğitim vermek, hükümetin talepleri doğrultusunda ve ulusal çevre politikaları çerçevesinde eğitim programları planlamak ve sağlam temeller üzerine inşa edilmiş çevreci uygulamalar sayesinde sağlanacak faydaların çalışanlar ve konuklar tarafından anlaşılmasını sağlamak çağdaş otel işletmelerinin başlıca politikaları arasında yer almalıdır (Mensah, 2006, s. 21).

Araştırma kapsamında sürdürülebilirlik uygulamalarının ikinci ayağını oluşturduğu kabul edilen etkin iletişim, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarik zincirinin tüm üyeleri ve işletmenin tüm paydaşları arasında dikey, yatay, çapraz kanallar aracılığıyla tesis edilmesi zorunlu bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Da Giau ve diğerleri, 2016, s. 72; Genç, 2017, ss. 513-516).

Sürdürülebilirlik uygulamalarının üçüncü ayağında yer alan ve yönetimin sürdürülebilirlik konusunda izlediği stratejiler ve politikaları temsil eden “karar alma” ise işletmenin gelecekteki yönünü tayin edecek ve belki de ayakta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için temel dayanak noktasını oluşturacak etken olarak belirlenmiştir (Gibson, 2016, ss. 259-260).

Bu araştırma, otelcilik sektöründe işletmenin yapısal ve yönetmel özelliklerinin sürdürülebilirlik uygulamalarını bu üç boyut üzerinden nasıl şekillendirdiğini belirlemek üzere kurgulanmıştır.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINA ETKİ EDEN UNSURLAR

Yazında yer alan araştırmalarda otel işletmelerinde sürdürülebilirlikle ilgili eğitim, iletişim, strateji ve politikalar belirleme ve karar alma konularında bu araştırmaya ışık tutacak önemli bulgulara rastlamak mümkündür. Yazında öne çıkan birçok araştırma kapsamında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanmasının artan rekabet gücü elde etmek ve müşteri bağlılığı yaratmak, marka imajı yaratmak ve operasyonel maliyeti düşürmek, daha yüksek meblağlı yatırımları kendine çekebilmek, pozitif kurumsal kültür ve personel devrini azaltmak gibi (Brazzite, Weber ve Schaffner, 2017, ss. 282-283-285) birçok fayda sağlayacağı ileri sürülmektedir.

Bununla birlikte, yazında otel yöneticilerinin bakış açısından sürdürülebilirliğe etki eden unsurların ve sürdürülebilirlik adına gerçekleştirilen uygulamaların ele alındığı çalışmalar sınırlı kalmakta ve var olanlar belirli birtakım boyutlara odaklanmaktadır. Yeşil yönetim politikalarının varlığı ve yeşil yönetim girişimleri, maliyetleri azaltma, rekabet gücü elde etme, kaynakların korunması (Mbasera ve diğerleri, 2016, ss. 7-8), çevresel performans ölçümü, çevre kontrol sistemleri, çevresel stratejileri yapılandırma (Chung ve Parker, 2008, ss. 272-273-283-284), yönetim kontrol sistemlerinin otelin yeşil felsefesini içselleştirme sürecinde kullanılması, yeşil uygulamaların benimsenmesi ve içselleştirilmesi (Mahadi ve diğerleri, 2017, s. 2), sürdürülebilirlik konusunda karar almanın bilişsel altyapısı, çevreye karşı kurumsal sorumluluk (Eberhardt ve Wasieleski, 2013, s. 735) bu başlıklardan bazılarıdır.

Kirk'e göre (1995, s.4), çevre yönetimi genel olarak çevreye etki, sürdürülebilirlik, kaynak yönetimi ve kirlilik kontrolü başlıklarını kapsamaktadır. Álvarez-Gil, Burgos-Jimenez ve Céspedes-Lorente (2001, s. 458)ye göre otelcilik sektörüne özel olarak çevre yönetimi, enerji, su ve diğer kaynakların

tüketimi, Kirk (1995, ss. 5-6)'e göre yiyecek artıkları yaratma, atık yönetimi ve kirliliğe yol açan salınımlarla ilgilidir.

Cramer (1998, ss. 162-163) ve Klassen ve Whybark (1999, ss. 601-608) çevre yönetimini bir örgütün çevreye olumsuz etkisini azaltmaya yönelik, hem teknik hem de örgütsel faaliyetler içeren stratejiler, uygulamalar ve kontroller bütünü olarak tanımlamaktadırlar.

Tüm bunlarla başa çıkabilmek için oteller çevre yönetimi ihtiyacı kapsamında çevresel politikalara ihtiyaç duymaya başlamışlardır, ancak yazılı bir çevre politikası olan otellerin sayısı sınırlı kalmaktadır (Brown, 1996, s. 20). Bu noktada, çevresel girişimlerin uygulanmasını takip etmek ise bir otelin çevreye yönelik politikalarını ölçmenin alternatifi olarak ortaya çıkmaktadır (Chung ve Parker, 2008, s. 274).

Álvarez-Gil ve diğerleri (2001, s. 458), otellerin çevre yönetimini çevreye yönelik negatif etkilerini azaltmak amacıyla benimsedikleri uygulamalar açısından ele almışlardır. Bu uygulamaları, çevresel maliyetlerin ve kazanımların niceliksel olarak ifade edilmesi, çevresel eğitim programları, yeşil satın alma politikaları, enerji ve su tasarrufu faaliyetleri ve geri dönüşüm olarak sıralamışlardır.

Kirk (1995, ss. 6-7)'e göre, otelin boyutları ve sınıflandırmasının genel müdürün sürdürülebilirlik konusundaki algısı üzerinde bir etkisi vardır. 3 ilâ 5 yıldızlı büyük otellerin yöneticileri çevre yönetiminden halkla ilişkiler ve pazarlama açısından daha fazla fayda sağlayacaklarını düşünmektedirler.

Uluslararası otel endüstrisinde çevre politikaları ve stratejiler hakkında yapılan araştırmalarda, yeni inşa edilmiş ve zincir üyesi büyük otellerin çevre yönetimi konusunda daha aktif oldukları tespit edilmiştir. Otel yönetiminin bakış açısıyla, iki ana güdülenme kaynağı maliyetleri düşürme ve halkla ilişkileri geliştirme olarak ifade edilmiştir. Ancak, çevre yönetimi ve finansal performansın iyileştirilmesi arasındaki ilişki o kadar net değildir. Bunun yanı sıra, her ne kadar paydaşların baskısı önem taşısa da, otel yöneticileri çevre bilinci taşıyan uygulamalardan yana görünmekle birlikte, bu faaliyetler için ekstra maliyete katlanmaya isteklilik konusunda farklılık göstermektedirler (Chung ve Parker, 2008, s. 275).

Vlek ve Steg (2007, s. 12)'e göre, çevre yönetimi uygulamalarını destekleyen ve içselleştiren bir dâhili sistem örgüt için hayati önem taşımaktadır. Sistemin bir özelliği de insan davranışını etkilemesi ya da bu davranışları değiştirmeye teşvik etmesidir, zira etkin bir çevre yönetim sistemi yalnızca teknolojik değişimleri değil, çalışanların düşünce tarzı ve davranışlarının da değişmesini gerektirir. Örgütün amaçlarına erişmek için uygulamaya konulan yönetim kontrol sistemleri, örgütsel süreçler, prosedürler (izlekler) ve politikalar aynı zamanda yeşil uygulamaların ve stratejilerin içselleştirilmesinde de kullanılabilir (Arjalies ve Mundy, 2013, s. 285; Chung ve Parker, 2008, s. 279; Leone ve Riccaboni, 2010, ss. 130-132; Lueg ve Radlach, 2016, s. 159) zira bunların çalışanların çevresel uygulamalara yönelik davranışlarını biçimlendirme ve içselleştirmelerini sağlama potansiyelleri mevcuttur (Durden, 2008, s. 688; Songini ve Pistoni, 2012, s. 202). Değerlendirme ve ödül sistemleri gibi biçimsel kontrol unsurlarının yanı sıra biçimsel olmayan sosyal kontrol da çalışanların davranışlarının örgütün hedefleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirilmesinde etkili olabilmektedir (Mahadi ve diğerleri, 2017, s. 3).

Sundin ve Brown (2017, ss. 637-638)'a göre çevresel konuların yönetim kontrol sistemleriyle bütünleştirilmesi çevresel farkındalığı arttırarak, karar alma için gerekli bilgiyi sağlayarak ve ödüllendirme ile hesap verebilirlik aracılığıyla aktörlerin davranışlarını örgütsel sürdürülebilirlik

hedeflerine doğru yönlendirebilir. Biçimsel kontrol yöntemlerinin olmadığı durumlarda biçimsel olmayan kontrol, örneğin çalışanların sosyalleşme süreci ve örgütün değerleriyle uyum içerisinde olan personelin işe alınmasının yanı sıra kişisel değerler aracılığıyla kendi kendini kontrol etme, örgütlerde sosyal sorumluluk ışığında karar alınmasını teşvik etmektedir (Norris ve O'Dwyer, 2004, ss. 177-180). Bu aynı zamanda, örgütsel kültüre sürdürülebilirliğin dâhil edilmesi için önemli bir rol oynayan tepe yönetiminin adanmışlığını ve iletişim kurmasını içerir (Lueg ve Radlach, 2016, s. 164).

Otelcilik sektöründe yürütülen araştırmalar, otellerin çevresel uygulamalara yönelmesindeki başlıca nedenin operasyonel verimlilik ve etkinlik, çalışan ve yönetici farkındalığı (Rondinelli ve Vastag, 2000, s. 499) ve rekabet avantajı yakalama (Bohdanowicz, 2005, ss. 189-191) olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Bohdanowicz, zincir otel işletmelerinin çevresel konularda daha aktif olduklarını, çevre yönetim sistemlerini kurumsal stratejilerine dâhil ettiklerini ve bağımsız işletmelere çevreyle ilgili uygulamaların daha ziyade dayatıldığını ileri sürmektedir. Büyük firmaların klasik finansal raporların yanı sıra çevre yönetimi performans raporları da yayınlamak zorunda olmaları, büyük otellerin finansal kaynaklarının daha fazla olması ve iyi bir marka imajı oluşturma ve koruma gereksinimleri de onları çevre yönetimi konusunda daha aktif olmaya teşvik etmektedir (Bohdanowicz, 2005, s. 189). Bu nedenle, çevre yönetimi uygulamaları hem maliyet tasarrufu hem de pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır (Mahadi ve diğerleri, 2017, s. 3). Çevre Yönetimi Sistemleri'nin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve örgütsel performansı arttırdığı (Kasim, 2015, s. 1233), Toplam Kalite Yönetimi ve Çevre Yönetimi'nin bir arada uygulandığında firma performansını olumlu yönde etkilediği ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının otel endüstrisinde Çevre Yönetimi konusundaki yeteneklerin gelişmesini desteklediği (Pereira-Moliner Claver-Cortés, Molina-Azorín ve Tari, 2012, s. 82), Çevre Yönetim Sistemleri'nin örgütsel güven ve adanmışlığı pekiştirdiği, bunların da örgütsel yurttaşlık davranışını etkilediği, hatta örgütsel güven ve adanmışlığın Çevre Yönetim Sistemleri ve örgütsel yurttaşlık arasında tam bir aracı rolü üstendiği (Yoon, Jang ve Lee, 2016, s. 1577); örgütsel güven ve duygusal adanmışlığın, örgütsel adalet ve örgütsel yurttaşlık davranışları üzerinde aracı bir rolü olduğu (Guh, Lin, Fan ve Yang, 2013, s. 818) yönünde bulgulara da rastlanmaktadır.

Kim, Park ve Wen (2015, s. 1499) araştırmalarında, genel müdürlerin çevresel adanmışlığının, işletmelerinin çevresel uygulamalara hem doğrudan hem de işletmenin çevre yönetim yetenekleri sayesinde dolaylı olarak dâhil olmasını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre otellerde en sık rastlanan beş çevre yönetimi yetkinliği; çalışanlara eğitim verilmesi, çevresel girişimlerin konuklara iletilmesi, çevresel uygulamalar için gerekli bilgi ve yeteneklere sahip olunması, çevre yönetimine sermaye yatırılması ve çalışanların desteğinin sağlanmasıdır.

Otel işletmecilerinin bakış açısıyla, paydaşların çıkarları ile çevre yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi arasında doğrudan ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve otel işletmesinin yaşı ile boyutlarının da bu ilişkide belli bir ölçüde etkisinin olduğu, ekonomik kapasitenin ise bağımsız bir değişken olarak çevre yönetimi uygulamalarında önemli bir faktör olarak ortaya çıktığı (Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo ve Cruz-Bautista, 2016, s. 387), yöneticiler ve çalışanların benimsediği değerler arasındaki uyumun, içsel paydaşların Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve sürdürülebilirlik girişimleri konularındaki algılarını etkilediği, örgüt içerisindeki iletişimin de bu konuda önemli bir rolü olduğu (Brunton, Eweje ve Taşkın, 2015, s. 31) da yazındaki araştırmalarda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Berezan ve diğerleri (2014, s. 1), otel yönetiminin konukların sosyokültürel geçmişlerini de göz önüne alarak, sosyal sorumluluk ve müşteri hizmetlerinden beklentileri arasında bir denge

kurmaktan sağlayacakları fayda konusunda konuklarını eğitmeye odaklanmasının gerekliliğine değinmekte, Brazyte ve diğerleri (2017, s. 285) de, otel yöneticilerinin otel işletmesinin sürdürülebilirlik tedbirleri hakkında konuklarını eğitmeleri gerektiğine, daha fazla farkındalığın müşteri memnuniyetini arttıracığına işaret etmektedirler.

Cramer (1998, s. 162), bir işletmenin çevresel performans konusundaki iddiasının temelinde üç değişkenin yattığının altını çizmektedir: Artan eko-verimlilik ve pazar fırsatları arasındaki uyumluluk, işletmenin içyapısı ve kültürü ve işletmenin yakın sosyal çevresinin çevresel önlemler alınması yönündeki baskısı.

Álvarez-Gil ve diğerleri (2001, ss. 459-469) ise, otel işletmesinin yaşı, büyüklüğü, zincir üyesi olup olmadığı, paydaşların çevre konusundaki baskısı ve operasyon yönetimi teknikleri kullanmalarının, otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarını hayata geçirmelerinde kalıcı bir etkisi olduğu ve çevre yönetimi uygulamaları ile firmanın finansal performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Hsieh (2012, s. 97), araştırması kapsamında seçilmiş olan otel işletmelerinin %46'sının çevre ile ilgili konularda bilgi aktarımı için kurumsal web sayfalarını kullandıklarını ve bunun söz konusu işletmelerin çevresel adanmışlığının ve bu konudaki girişimciliğinin bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Hsieh, yaptığı içerik analizinde örneklem dâhilindeki otellerin odaklandığı on iki ana çevresel boyuta ulaşmıştır.

Otelcilik sektörü dışında Procter & Gamble örneği ele alınacak olursa, işletme dâhilindeki herkesin, işletmenin sürdürülebilirliğe adanmışlığından ve sosyal sorumluluk uygulamalarını kolaylaştırıcı süreçlerden haberdar olması gibi "içsel" bir vurguyu ön plana çıkarması, geçmişinde daha ziyade "dışsal" vurgu ile tanınan bazı işletmelerden farklı olması açısından önemlidir. İşletmedeki sürdürülebilirlik raporlamasını geliştirmek, kurumsal imajı ve inandırıcılığı arttırmak için yeterli olmayıp, bunun yanı sıra planlama süreçlerine, politika kararlarına, sermaye tahsisine ve performans değerlendirmesine çevresel ve sosyal profillerin dâhil edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. P&G'de sürdürülebilirliğe verilen önem yalnızca biçimsel beyanat aracılığıyla işletme dışındakilere değil, işletmedeki liderlerin davaya adanmışlığı sayesinde işletme dâhilindeki tüm çalışanlara da iletilmektedir. P&G, "Küresel Sürdürülebilirlik Bölümü" olarak adlandırdığı, sürdürülebilirlik konusunda iş birimleriyle bağlantı kuran ve fikir veren uzmanların görev yaptığı merkezi bir örgütsel yapı oluşturmuştur (Riccaboni ve Leone, 2010, ss. 133-134).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmayla, otel işletmesinin "Yapısal Özellikler"i olarak tanımladığımız işletmenin yıldız sayısı (4 veya 5 yıldızlı), statüsü (bağımsız kuruluş veya zincir üyesi) ve yaşı ile "Yönetmelik Özellikler"i olarak tanımladığımız yöneticinin ait olduğu yaş grubu, bağlı bulunduğu bölüm, yönetim kademelerindeki pozisyonu ve çalışma yılı bazında iş tecrübesinin otel nezdindeki "Sürdürülebilirlik Uygulamaları" olarak tanımladığımız İletişim, Eğitim ve Karar Alma (Stratejiler/Politikalar) unsurları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının keşfedilmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırma Yöntemi, Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ölçeği, Fabrizio Baldassarre ve Raffaele Campo (2016, s. 424) tarafından yayınlanan nitel bir çalışmadan yola çıkılarak oluşturulmuş ve beşli Likert ölçeği kullanılan nicel araştırmaya dönüştürülmüştür. Araştırma soruları, Baldassarre ve Campo (2016, s. 424); Chan (2013, s. 446);

Font, Elgammal ve Lamond (2017, s. 1015); Lakshmi (2002, ss. 32-33); Papadas, Avlonitis ve Carrigan (2017, ss. 237, 239, 241); Tari, Claver-Cortes, Pereira-Moliner ve Molina-Azorin (2010, ss. 504-505)'in araştırmalarından yararlanılarak yazılmıştır. 22 adedi işletmedeki iletişim, eğitim ve karar alma faktörleriyle ilgili olan ve 7 adedi işletmenin yapısal ve yönetmel özellikleriyle ilgili demografik sorulardan oluşan toplam 29 adet soru içeren anket, Türkiye'nin çeşitli turistik merkezlerindeki dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan orta ve üst kademedeki 800 yöneticiye gönderilmiş, 304 adet (%38) geri dñnüş sağlanmıştır.

İşletmenin yapısal özelliklerini oluşturan işletmenin yıldız sayısı (4 veya 5 yıldızlı), statüsü (bağımsız – zincir üyesi) ve yaşı ile anketi yanıtlayan yöneticilerin kişisel özelliklerini oluşturan, yöneticinin yaşı, çalıştığı bölüm, pozisyonu (orta/üst düzey) ve çalışma yılı olarak iş tecrübesi araştırmada yedi adet bağımsız değişken olarak kullanılmış ve bunların bağımlı değişken olarak ele aldığımız, işletmede sürdürülebilirlik uygulamalarının belirlenen boyutlarını oluşturan iletişim, eğitim ve karar alma mekanizmalarını etkileyip etkilemediklerinin ikili karşılaştırmalar aracılığıyla ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

H_{0(a)} : Otel işletmesinin yapısal özelliklerindeki farklılıklar, sürdürülebilirlik uygulamalarının belirlenen üç boyutu üzerinde fark yaratmamaktadır.

H_{1(a)} : Otel işletmesinin yapısal özelliklerindeki farklılıklar, sürdürülebilirlik uygulamalarının belirlenen boyutlarından en az birisinde anlamlı bir fark yaratmaktadır.

H_{0(b)} : Otel işletmesinin yönetmel özelliklerindeki farklılıklar, yöneticilerin sürdürülebilirlik uygulamalarının belirlenen üç boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

H_{1(b)} : Otel işletmesinin yönetmel özelliklerindeki farklılıklar, sürdürülebilirlik uygulamalarının belirlenen üç boyutundan en az birini değerlendirmelerinde anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Bu nedenle veriye parametrik testlerin uygulanabilirliğinin belirlenmesi açısından değişkenlerin dağılımının normal olup olmadığı test edilmiştir. Sosyal bilimlerde değişkenlerin dağılımın yaklaşık normal olması, parametrik testlerin yapılabilmesi için yeterli şartı oluşturmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve inko, 2016). Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre sosyal bilimlerde, veri setinin sağa ya da sola çarpık dağılımını ifade eden "skewness" ve dağılımdaki basıklık ya da sivriliği gösteren "kurtosis" değerleri -1,5 ile +1,5 değerleri arasında kaldığı sürece verinin normal dağıldığı kabul edilmektedir. George ve Mallery (2010)'e göre de -2,0 ile +2,0 arasında kalan değerlerin normal dağıldığı varsayılmaktadır. Veri setine uygulanan analiz sonucunda İletişim, Eğitim ve Karar Alma faktörleri için arpıklık ve basıklık değerlerinin sırası ile 0,142/-0,916; -0,104/-0,732; -0,139/-0,722 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler yukarıda belirtilen sınırlar içerisinde kaldığından, dağılımın normal olduğu kabul edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modelinin Kavramsal atısı

Bunun ardından, soruların bu araştırmanın örneklemini için de yazında belirtilen faktörlerin altında toplanıp toplanmadığının belirlenmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği istatistiği değeri 0,80 ve yukarısında olduğunda veri setinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel derecede olduğu kabul edilmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2016, s. 80). Veri setimiz için bu değer 0,911 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testinin sonucunda ise p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'den düşük olduğu için değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

22 soru ile gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda, soru 15 ve soru 26'nın 1. ve 2. Faktörler altında yakın değerler almasından dolayı analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan 20 soru ile yapılan ikinci faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan üç faktörün hep birlikte toplam varyansın %48,247'sini açıkladığı, bunlardan Eğitim, Karar Alma ve İletişim faktörleri altında toplanan soruların sırasıyla toplam varyansın %19,376'sını; %14,866'sını ve %14,005'ini açıkladıkları belirlenmiştir. KMO & Bartlett testinin sonuçları 2. Faktör Analizi için aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,905
	Yaklaşık Ki-Kare	1888,254
Bartlett Küresellik Testi		
	df	190
	p değeri	0,000

Buna göre Eğitim Faktörü altındaki 9 soru 13, 14, 16, 17, 18, 19, 27, 28, 29.; Karar Alma Faktörü altındaki 6 soru 20, 21, 22, 23, 24, 25.; ve İletişim Faktörü altındaki 5 soru 8, 9, 10, 11, 12. sorular olarak belirlenmiştir. Faktörlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Eğitim, Karar Alma ve İletişim faktörleri için Cronbach's Alpha katsayısının sırasıyla α (E) = 0,838; α (KA) = 0,771; α (İ) = 0,788 olduğu görülmüştür. Bunun ardından soruların toplam değerinin hesaplanması amacıyla, uygulanacak fark testlerinde kullanılmak üzere faktör değerleri belirlenmiştir (Durmuş ve diğerleri, 2016, s. 111).

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör Adı	Soru No.	Soru İfadeleri	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%) Toplam: 48,247	Güvenilirlik
EĞİTİM	s.17	İşletme, sürdürülebilirlik konusundaki eğitim ihtiyaçlarını ve gereklilikleri düzenli olarak belirlemektedir. (Lakshmi, 2002)	0,687	19,376	0,838
	s.19	İşletmede sürdürülebilirlik eğitiminin etkinliği ölçülmektedir. (Lakshmi, 2002)	0,661		
	s.14	İşletmemizin yeşil referanslarını / itimatnamesini nasıl yükseltebileceğimiz konusunda müşterilerimizin fikirleri ve yorumları, eğitim programları hazırlanırken dikkate alınmaktadır. (Font, Elgammal, Lamond, 2017)	0,647		
	s.27	Otelimiz konuklarımızın güvenini kazanmak için çalışanlarımızın yeşil sertifikasyon eğitimlerine katılmasını sağlamaktadır. (Chan, 2013)	0,602		
	s.18	İşletmede, sürdürülebilirlik eğitiminin hedefleri belirlenmiştir. (Lakshmi, 2002)	0,595		
	s.28	İşletmemizde pazarlama karmasının negatif çevresel etkilerinin asgariye indirilmesi ve yeşil pazarlama	0,575		

Faktör Adı	Soru No.	Soru İfadeleri	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%) Toplam: 48,247	Güvenilirlik
KARAR ALMA		programları ile yeniden yapılandırılması için pazarlama bölümü çalışanlarının eğitim alması sağlanmaktadır. (Papadas, Avlonitis, Carrigan, 2017)			
	s.29	Web üzerinden verilen hizmetler daha çevre dostu olduğundan, işletmemiz web tabanlı uygulamaların teşvik edilmesi amacıyla çalışanların eğitimlere katılmasını sağlamaktadır. (Papadas, Avlonitis, Carrigan, 2017)	0,574		
	s.16	Çalışanlara kalite ve çevre yönetim sistemleri (atık yönetimi, enerji tasarrufu) ile ilgili konularda düzenli olarak eğitim verilmektedir. (Tari, Cortes, Moliner, Azorin, 2010)	0,574		
	s.13	Otel işletmemiz, doğrudan satışlar esnasında konuklarımızı çevre dostu davranmaya ikna etmeleri için satış ekibinin bu konuda eğitim almasını sağlamaktadır. (Chan, 2013)	0,501		
	s.23	Sürdürülebilirlik, işletmemizde satın alma / tedarik kararlarını ve tedarik zinciri tasarımını etkileyen ölçütlerden biridir. (Baldassarre, Campo, 2016)	0,719		
	s.22	Tepe yönetimi, işletmede sürdürülebilirlik eğitimlerinin süreklilik kazanması yönünde karar almıştır. (Lakshmi, 2002)	0,706		
	s.20	Yönetim tarafından çalışanların sürdürülebilirlik konusunda faal olmasını ve uygulamalara yönelmesini teşvik edecek politikalar benimsenmesi yönünde karar alınmıştır. (Lakshmi, 2002)	0,597	14,866	0,771
	s.24	İşletmemiz AR-GE, teknoloji yatırımı ve ürün geliştirme kararlarında sürdürülebilirliği daima göz önüne alır. (Baldassarre, Campo, 2016)	0,582		
	s.21	İşletmede her çalışanın sürdürülebilirlikle ilgili yeteneklerini ortaya çıkartacak ve geliştirecek politikalar izlenmesi yönünde karar alınmıştır. (Lakshmi, 2002)	0,557		
	s.25	İş ortaklarımızı seçerken (seyahat acenteleri, tur operatörleri, toptancılar, hava yolları vs.) otelimizin yansıtmak istediği yeşil imajla bağdaşmasına dikkat edilmektedir. (Chan, 2013)	0,521		
İLETİŞİM	s.8	İşletme dâhilinde sürdürülebilirlik konusunda her kademedeki çalışanın fikir beyan edebileceği bir forum mevcuttur. (Baldassarre, Campo, 2016)	0,740		
	s.9	İşletmede sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar yapan ve çalışanları bilgilendiren bir ekip vardır. (Baldassarre, Campo, 2016)	0,729		
	s.10	Farklı medya araçları kullanılarak işletmenin sürdürülebilirlik konusundaki çabalarını tüm paydaşlara duyurmayı amaçlayan net bir iletişim stratejisi belirlenmiştir. (Baldassarre, Campo, 2016)	0,722	14,005	0,788
	s.11	Müşterilerimize ürünlerimiz / hizmetlerimiz vasıtasıyla sürdürülebilirlik konusundaki girişimlerimizi doğrudan iletebiliyoruz. (Restoranlardaki ve odalardaki bilgilendirme kartları, ürün ambalajları, eko-etiketler vs.) (Baldassarre, Campo, 2016)	0,722		
	s.12	Tepe yönetimi, çalışanları kritik çevresel konular / işletmenin çevre ile ilgili stratejileri hakkında bilgilendirir. (Papadas, Avlonitis, Carrigan, 2017)	0,617		

Faktör analizinin ardından, veri setinin normal dağılıma sahip olduğundan yola çıkılarak öncelikle, demografik soruları altında toplayan işletmenin yapısal ve yönetmel özelliklerinin her üç faktör altındaki unsurlar açısından farklılık gösterip göstermediğini keşfetmek amacıyla ikili karşılaştırmalar için, grupların varyanslarının homojenliğini test etmek için yapılan Levene testinin ardından parametrik testlerden Bağımsız Gruplar T-Testi ve Tek Yönlü ANOVA'ya

başvurulmuştur. Bu bağlamda, demografik sorulardan oluşan yedi adet bağımsız değişkenin, faktörlerden oluşan üç adet bağımlı değişkenle olan ilişkilerini gözlemlemek için toplam 21 adet analiz yapılmıştır.

Bağımsız değişkenlerden bazılarında, bazı grupların altına diğerlerine oranla az sayıda gözlem düştüğünden, istatistiksel fark testlerinin uygulanabilmesinin mümkün kılınması amacıyla, anket uygulanırken kullanılan orijinal grupların birleştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Yönetmelik Özellikler altında topladığımız, anketi yanıtlayan yöneticilerin yaş grubu, anket uygulamasında 20 ve altında, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41-50 arasında, 51-60 arasında ve 61 ve üzerinde olmak üzere altı grup halinde ölçülmüştür. Daha sonra bunlar 20 ve altında ile 21 ve üzerinde olmak üzere iki grup halinde birleştirilmiştir.

Yönetmelik Özellikler altında yer alan, anketi yanıtlayan yöneticinin çalıştığı bölüm, Satın Alma, Ön Büro, Muhasebe – Finansman, Pazarlama –Halkla İlişkiler – Müşteri Hizmetleri, İnsan Kaynakları, Kat Hizmetleri, Restoran – Bar ve Genel Müdürlük olarak sekiz grup halinde ölçülmüş ve daha sonra İdari Departmanlar kategorisinin altına Genel Müdürlük, Pazarlama – Halkla İlişkiler – Müşteri Hizmetleri, Muhasebe – Finansman ve İnsan Kaynakları, Operasyonel Departmanlar kategorisinin altına da Satın Alma, Kat Hizmetleri, Restoran – Bar ve Ön Büro toplanarak iki grup halinde tasnif edilmiştir. Yine Yönetmelik Özellikler altında ele aldığımız, anketi yanıtlayan yöneticinin iş tecrübesi, çalışma geçmişi temelinde 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olarak toplam beş basamakta ölçülmüş, daha sonra bunlar 20 yıl ve altı ile 21 yıl ve üzeri olarak iki gruba indirgenmiştir.

İşletmenin Yapısal Özellikleri altında değerlendirdiğimiz Otel İşletmesinin Yaşı ise, 0-5, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri olarak 5 basamakta ölçüldükten sonra, 0-10, 11-15 ve 16 ve üzeri olmak üzere üç grup halinde düzenlenmiş ve bu şekilde analize tâbi tutulmuştur.

4.3. Araştırma Bulguları

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için uygulanan Bağımsız Gruplar t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi'nin sonuçları aşağıdaki gibidir:

1. Ho: 4 ve 5 yıldızlı işletmeler arasında sürdürülebilirlik eğitimlerine yaklaşım açısından fark yoktur. Bağımsız Gruplar T -Testi: ($p = 0,743 > 0,05$)

2. Ho: 4 ve 5 yıldızlı işletmeler arasında sürdürülebilirlikle ilgili karar alınması açısından fark yoktur. Bağımsız Gruplar T -Testi: ($p = 0,963 > 0,05$)

3. Ho: 4 ve 5 yıldızlı işletmeler arasında sürdürülebilirlikle ilgili iletişim açısından fark yoktur. Bağımsız Gruplar T -Testi: Levene testinin sonucunda $p = 0,021 < 0,05$ olduğundan varyansların eşit olmadığı sonucuna varılarak H_0 hipotezinin reddedilmesi öngörülmekle birlikte, bu durumda t-testi'nin ikinci satırında yer alan çift kuyruklu p değerine istinaden hipotez testinin sonuçlandırılması gerekir. Bu değer $0,678 > 0,05$ olduğundan dolayı H_0 hipotezi kabul edilir; 4 ve 5 yıldızlı işletmeler arasında işletmedeki sürdürülebilirlikle ilgili iletişime etki etme açısından bir fark olmadığı sonucuna varılır.

4. Ho: Anketi yanıtlayan yöneticilerden 40 yaş altında veya 40 yaş üzerinde olanlar işletmedeki sürdürülebilirlik eğitimlerine farklı açılardan bakmamaktadırlar. Bağımsız Gruplar T -Testi: ($p = 0,118 > 0,05$)

5. Ho: Anketi yanıtlayan yöneticilerin 40 yaşın altında ya da 40 yaşın üzerinde olması işletmede sürdürülebilirlikle ilgili kararlara/politikalara/stratejilere yaklaşımlarını etkilememektedir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,253 > 0,05)

6. Ho: Anketi yanıtlayan yöneticilerin 40 yaşın altında ya da 40 yaşın üzerinde olması işletmede sürdürülebilirlikle ilgili iletişime bakış açılarını etkilememektedir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,159 > 0,05)

7. Ho: İşletmenin idari bölümlerinde çalışan yöneticilerin sürdürülebilirlik eğitimleri hakkındaki değerlendirmeleri, operasyonel bölümlerinde çalışan yöneticilerden farklı değildir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,647 > 0,05)

8. Ho: İşletmenin idari bölümlerinde çalışan yöneticilerin sürdürülebilirlikle ilgili kararlara/politikalara/stratejilere bakış açıları, operasyonel bölümlerinde çalışan yöneticilerden farklı değildir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,172 > 0,05)

9. Ho: İşletmenin idari bölümlerinde çalışan yöneticilerin sürdürülebilirlikle ilgili iletişime bakış açıları, operasyonel bölümlerinde çalışan yöneticilerden farklı değildir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,369 > 0,05)

10. Ho: İşletmedeki orta düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik eğitimlerine bakış açıları üst düzey yöneticilerinkinden farklı değildir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,364 > 0,05)

11. Ho: İşletmedeki orta düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik kararlarına/politikalarına/stratejilerine yaklaşımları üst düzey yöneticilerinkinden farklı değildir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,547 > 0,05)

12. H₁: İşletmedeki orta düzey yöneticiler, sürdürülebilirlik iletişimine üst düzey yöneticilerden farklı açılardan bakmaktadırlar. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,035 < 0,05) Her ne kadar Levene testi varyansların eşit olduğu yönünde bir sonuç verse de (0,757 > 0,05) grupların ortalamalarına bakıldığında, orta düzey yöneticilerle üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik iletişimine bakış açıları arasında fark olduğu sonucuna varılmaktadır (t_{0,05 ; 302} = 2,120). Buna göre, orta düzey yöneticilerin (\bar{X} = 3,3275) işletmenin kendi içinde ve paydaşlarıyla olan sürdürülebilirlik iletişimini üst düzey yöneticilere (\bar{X} = 3,0867) kıyasla daha olumlu değerlendirdiklerini söyleyebiliriz.

13. Ho: 20 yıldan az ya da fazla iş tecrübesine sahip olmak, otel yöneticilerinin sürdürülebilirlik eğitimlerine bakış açılarını etkilememektedir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,904 > 0,05)

14. Ho: 20 yıldan az ya da fazla iş tecrübesine sahip olmak, otel yöneticilerinin sürdürülebilirlik kararlarına/politikalarına/stratejilerine yaklaşımlarını etkilememektedir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,478 > 0,05)

15. Ho: 20 yıldan az ya da fazla iş tecrübesine sahip olmak, otel yöneticilerinin sürdürülebilirlik iletişimine bakış açılarını etkilememektedir. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,055 > 0,05)

Grup ortalamalarına bakıldığında, 20 yıl ve altında iş tecrübesi olan çalışanların, işletme dâhilinde ve çevresine yönelik sürdürülebilirlik iletişimi konusunda 20 yıldan fazla tecrübesi olan yöneticilere nazaran biraz daha umutlu ve olumlu yaklaştıkları sonucuna varılabilir.

16. Ho: Otel işletmesinin bağımsız statüde olmasının sürdürülebilirlik eğitimleri uygulamaları açısından zincir üyesi olanlardan farkı yoktur. Bağımsız Gruplar T -Testi: (p = 0,943 > 0,05)

17. Ho: Otel işletmesinin bağımsız statüde olmasının sürdürülebilirlik konusunda karar alma/ politika ve strateji belirleme açısından zincir üyesi olanlardan farkı yoktur. Bağımsız Gruplar T - Testi: ($p = 0,758 > 0,05$)

18. Ho: Otel işletmesinin bağımsız statüde olmasının sürdürülebilirlik iletişimi açısından zincir üyesi olanlardan farkı yoktur. Bağımsız Gruplar T -Testi: ($p = 0,598 > 0,05$)

19. Ho: Otel işletmesinin yaşının 10 ve altında, 11 ilâ 15 arası veya 16 ve üzerinde olması işletmedeki sürdürülebilirlik eğitimi uygulamalarını etkilememektedir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Levene testine göre grup varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmış ($p = 0,305 > 0,05$), ANOVA analizinde p değeri 0,111 olarak bulunmuştur. Ortalamanın eşitliği konusunda güçlü testler olarak kabul edilen Welch ($p = 0,097$) ve Brown-Forsythe ($p = 0,110$) değerleri de bu eğilimi doğruladığından, H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir. Bu nedenle post-hoc testlerin sonuçlarının değerlendirilmesine gerek kalmamıştır.

20. Ho: Otel işletmesinin yaşının 10 ve altında, 11 ilâ 15 arası veya 16 ve üzerinde olması işletmedeki sürdürülebilirlik kararlarını/politikalarını/stratejilerini etkilememektedir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Levene testine göre grup varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmış ($p = 0,128 > 0,05$), ANOVA analizinde p değeri 0,353 olarak bulunmuştur. Ortalamanın eşitliği konusunda güçlü testler olarak kabul edilen Welch ($p = 0,319$) ve Brown-Forsythe ($p = 0,357$) değerleri de bu eğilimi doğruladığından, H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir.

21. Ho: Otel işletmesinin yaşının 10 ve altında, 11 ilâ 15 arası veya 16 ve üzerinde olması işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili iletişimini etkilememektedir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Levene testine göre grup varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmış ($p = 0,484 > 0,05$), ANOVA analizinde p değeri 0,439 olarak bulunmuştur. Ortalamanın eşitliği konusunda güçlü testler olarak kabul edilen Welch ($p = 0,454$) ve Brown-Forsythe ($p = 0,443$) değerleri de bu eğilimi doğruladığından, H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir.

Yapılan bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizlerinin sonucunda, yalnızca 12 numaralı analizde, bağımsız değişken olarak ele aldığımız otel yöneticisinin pozisyonunun (orta ya da üst düzey yönetici olmasının) bağımlı değişkenimiz olan otelin kendi bünyesindeki çalışanlar ve çevresindeki tüm paydaşlarıyla kurduğu sürdürülebilirlik iletişimini değerlendirmesinde küçük bir fark yarattığı ($p=0,035 < 0,05$) sonucuna varılmıştır. Buna göre grup ortalaması 3,3275 olan orta düzey yöneticiler, grup ortalaması 3,0867 olan üst düzey yöneticilere göre işletmenin sürdürülebilirlik konusundaki iletişim çabalarını ve uygulamalarını daha olumlu değerlendirmektedirler.

Diğer yirmi analiz sonucunda p değeri 0,05'in üzerinde çıktığından, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak, yöneticinin sektördeki iş tecrübesinin kaç yılı kapsadığının işletmenin yürüttüğü dâhili ve harici sürdürülebilirlik iletişimine bakış açısını etkileyip etkilemediğine yönelik yaptığımız analiz, 0,055 gibi sınırdan bir değerle yokluk hipotezini kabul etmemiz sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle 20 yıl ve altında iş tecrübesine sahip yöneticilerin (grup ortalaması 3,3088) işletme nezdindeki sürdürülebilirlik iletişimine bakış açısının 21 yıl ve üzeri olanlara (grup ortalaması 3,0904) nazaran biraz daha iyimser olduğu sonucuna varılabilir.

Grup ortalamaları arasında az da olsa anlamlı bir fark bulunan 12 no.lu analizdeki her iki değişkenin birbiri ile ilişkisinin derecesini ve yönünü gözlemlemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

		Anketi yanıtlayanın pozisyonu	İletişim
Anketi yanıtlayanın pozisyonu	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-0,121*
	Çift Kuyruklu Anlamlılık		0,035
	Örneklem Sayısı (N)	304	304
İletişim	Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,121*	1
	Çift Kuyruklu Anlamlılık	0,035	
	Örneklem Sayısı (N)	304	304

* Çift kuyruklu korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi neticesinde, değişkenler arasında - 0,121 kuvvetinde, negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre yönetici, otelin yönetim kademesinde yükseldikçe, sürdürülebilirlik iletişimine bakış açısı daha eleştirel ve olumsuz bir yön izlemektedir. Ancak r sayısının -1 ve +1'e yaklaştıkça açıklayıcı kuvvetinin arttığı göz önünde bulundurularak, buradaki ilişkinin zayıf bir ilişki olduğunu belirtmek gerekir.

5. SONUÇ

Bu araştırma için yola çıkarken, otel işletmelerindeki yapısal ve yönetmel özelliklerin, işletmedeki sürdürülebilirlik eğitimi, işletmenin sürdürülebilirlik alanında kendi çalışanlarıyla ve çevresiyle kurduğu iletişim ve işletmenin yönetim kademelerinde sürdürülebilirlikle ilgili alınan kararlar, belirlenen politikalar ve izlenen stratejiler üzerinde bir etkisi olup olmadığının ve eğer bu özellikler bahsi geçen unsurlar üzerinde bir etkiye sahipse, bu etkinin ne yönde ve hangi kuvvette olduğunu keşfedilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma neticesinde otel işletmelerinde yalnızca yöneticinin pozisyonunun işletmenin kendi içinde ve çevresine yönelik gerçekleştirdiği iletişim çabalarını değerlendirmede farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, üst düzey yöneticilerin işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili çabalarını ve faaliyetini orta düzey yöneticilere kıyasla daha olumsuz ve eleştirel bir bakış açısıyla ele almasının, yöneticinin yönetim basamaklarında yükseldikçe daha fazla sorumluluk almasından, karar alma mekanizmalarına daha fazla dâhil olmasından, işletmenin bütünü ve tüm fonksiyonların koordinasyon halinde işleyişini daha net görmeye başlamasından, bu sayede eksiklikleri daha kolay teşhis edebilmesinden ve bağlı olduğu bölümün değerler dizisinden sıyrılarak işletmenin genelini faydasına yönelik uygulamaları teşvik etmesinin gerekliliğinin bilincine varmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yine de grup ortalamaları arasındaki farkın az olması ve korelasyon katsayısının zayıf bir ilişkiye işaret ediyor olması, orta ve üst düzey yöneticilerin işletmedeki sürdürülebilirlik iletişimine bakış açısında radikal bir farklılığın olmadığını, bunun küçük görüş farklılıklarından ibaret olduğunu ortaya koymaktadır.

Buradan hareketle, araştırma modeli oluşturulurken belirlenen ana hipotezlerden $H_{0(a)}$ yokluk hipotezi kabul edilmiş ve otel işletmelerinde yapısal özelliklerdeki farklılıkların sürdürülebilirlik uygulamalarının ele alınan üç boyutu üzerinde bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, $H_{1(b)}$ hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir ve yöneticinin bulunduğu kademe yükseldikçe işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili iletişim boyutunu biraz daha olumsuz

değerlendirdiği; bunun yanı sıra, çok az bir farkla da olsa yöneticinin iş tecrübesi 20 yılın üzerine çıktığında, 20 yıldan az iş tecrübesi olanlara nazaran işletmedeki sürdürülebilirlik iletişimi boyutunu daha eleştirel ve negatif biçimde değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, yönetsel özelliklerin sürdürülebilirlik uygulamalarının en az bir boyutu üzerinde az da olsa etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırmanın ilk kısmında değinilen yazındaki çok sayıda örnek dâhilinde ele alınan boyutların arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olduğundan bahsedilmiştir. Bu bağlamda yazında yapılmış araştırmalar, otelcilik ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler nezdinde sürdürülebilirlikle ilgili iletişim ve eğitimle ilgili planlama ve uygulamaların ve işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili kararları ile strateji ve politikalarının üzerinde işletmelerin, yöneticinin yaşı, eğitim durumu, pozisyonu, iş tecrübesi, çalıştığı bölüm gibi yönetsel özelliklerin ve işletmenin yaşı, yıldız sayısı, zincir üyesi olup olmadığı gibi yapısal özelliklerinin etkili olduğu yönünde bulgular içermektedir. Ancak, bunların yanı sıra daha birçok faktörün de işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili iletişim, eğitim ve karar alma mekanizmalarını şekillendirerek bazen sektöre has, bazen de tamamen o işletmenin kendisine has bir yapıya büründürdüğünü unutmamak gerekir.

Bu araştırmanın başlıca zayıflıklarından biri, 20 bağımlı değişkenle yapılan ikinci ve nihai faktör analizi sonucunda ele alınan değişkenlerin toplam varyansın %48,247'sini açıklıyor olmasıdır. Bu durum, işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları söz konusu olduğunda, geriye kalan yaklaşık %52'lik kısmın iş başında olan bir takım başka önemli faktörler ışığında değerlendirilmesi gerektiğine ve iletişim, eğitim ve karar alma faktörlerinin otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamaları söz konusu olduğunda ancak kısmi bir açıklama getirebileceklerine işaret etmektedir.

Bunun haricinde, bu araştırmanın başlangıcında oluşturulan 29 adet sorunun ancak 304 adet yönetici tarafından yanıtlanmış olması, her ne kadar soru adedinin on katı kadar bir örneklemin olması kıstasını karşılarsa da, kuşkusuz çok daha fazla sayıda yöneticiden görüş alınabilmesi durumunda varılacak sonuçların güvenilirliği ile kıyaslandığında, analiz sonuçlarının güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Söz konusu yöneticilerin Türkiye'nin turistik bölgelerinde ve illerinde yer alan, yalnızca dört ve beş yıldızlı tesislerin yöneticilerinden oluşması da, otel işletmelerinde sürdürülebilirlik konusunda daha küçük çaplı işletmeleri göz ardı ederek daha kapsamlı verilere ulaşılmasına, sürdürülebilirlik eğilimlerinin tespit edilmesine ve tüm otel işletmeleri için genelleme yapılmasına engel teşkil etmektedir. Araştırmanın yalnızca otelcilik sektöründe yürütülmüş olması, diğer bir sınırlılıktır. Bu nedenle araştırmanın örneklemin boyutu, kapsamı, yürütüldüğü coğrafya ve sektör açısından sınırlı olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Araştırmanın başında beklenen neticelere ulaşılamamış olması, başka bir deyişle, birden fazla bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler tespit edilememiş olması, örneklemin genişletilmesi veya farklı bir örneklem üzerinde çalışmanın gerekliliği konusunda bir uyarı olarak kabul edilebilir.

Söz konusu ilişkilerin zayıf oluşu, regresyon analizi gibi güçlü testlerin uygulanmasının ve bunun neticesinde daha derinlemesine analizlerin yapılmasının önünde engel teşkil etmektedir.

Tüm bu eksiklikler göz önüne alındığında, bu araştırmayı çıkış noktası olarak kullanmak suretiyle daha kapsamlı analizler gerçekleştirmek isteyeceklerimize önerilerimiz, öncelikle genel olarak işletmelerdeki, özel olarak da otel işletmelerindeki sürdürülebilirlik uygulamalarına etki

eden ve bu araştırma kapsamında kullanılmayan diğer önemli faktörlerin, daha kapsamlı bir yazın taraması ve farklı araştırma yöntemlerinin de kullanılması suretiyle (görüşme, odak grup görüşmesi, gözlem, doküman incelemesi, örnek olay gibi) daha ince kesitli bir saha araştırması aracılığıyla keşfedilmesi ve araştırmanın bu faktörlerin de eklenmesi ile yeniden tasarlanması ve tekrarlanması yönünde olacaktır.

Bunun haricinde örneklemin, güvenilirliğin artırılması amacıyla genişletilerek, turizm endüstrisi genelinde otelcilik sektörü dışında faaliyet gösteren başka işletmelere de uygulanması, otelcilik sektöründe ise orta ve küçük ölçekli işletmelerin de imkânlar dâhilinde örneklem kapsamına alınması faydalı olacaktır. Soruların yalnızca otel yöneticilerine yöneltilmiş olması bir diğer sınırlılığı oluşturduğundan, sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında daha kapsamlı verilere ulaşabilmek ve daha net tespitler yapabilmek açısından, otel müşterileri ve otelin sürdürülebilirlik uygulamalarından doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşlar ve tedarik zinciri üyelerinin, her bir gruba uygun sorular hazırlanarak bu konudaki fikri sorulabilir. Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik uygulamalarından etkilenen tüm gruplar örnekleme dâhil edilebilir.

Elbette en ideal olanı, araştırmanın birçok farklı sektörde ve farklı yapıdaki işletmeyi kapsayacak biçimde genişletilmesidir. Bu araştırmanın, tüketim mamulleri, kişisel bakım ve temizlik maddeleri, tekstil ürünleri, metal eşya üreten işletmeler, otomotiv sanayiinde ve döküm sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler gibi imalat ağırlıklı işletmelerin yanı sıra, bankacılık-finans, danışmanlık, legal hizmetler gibi hizmet ağırlıklı işletmeler için farklı şekillerde tasarlanarak uygulanabilecek bir çıkış noktasını temsil etmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Álvarez-Gil, M.J., Burgos-Jimenez, J. ve Céspedes-Lorente, J.J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of spanish hotels. *Omega: The International Journal of Management Science*, 29(6), 457-472. doi:10.1016/S0305-0483(01)00033-0
- Arjaliès, D.L. ve Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage csr strategy: a levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. doi:10.1016/j.mar.2013.06.003
- Baldassarre, F. ve Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: to be or to appear to be?. *Business Horizon*, 59(4), 421-429. doi:10.1016/j.bushor.2016.03.005.
- Berezan, O., Millar, M. ve Raab, C. (2014). Sustainable hotel practices and guest satisfaction levels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 1-18. doi:10.1080/15256480.2014.872884
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: greening the business. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204. doi:10.1177/0010880404273891
- Brazytè, K., Weber, F. ve Schaffner, D. (2017). Sustainability management of hotels: how do customers respond in online reviews?. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(3), 282-307. doi:10.1080/1528008X.2016.1230033
- Brown, M. (1996). Environmental policy in the hotel sector: "green" strategy or stratagem?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), 18-23. doi:10.1108/09596119610115961
-

- Brunton, M., Eweje, G. ve Taşkın, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: walking the walk or just talking the talk?. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48. doi:10.1002/bse.1889
- Chan, E.S.W. (2013). Managing green marketing: hong kong hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 442-461. doi:10.1016/j.ijhm.2012.12.007
- Cramer, J. (1998). Environmental management: from 'fit' to 'stretch'. *Business Strategy & The Environment*, 7(3), 162-172. doi:10.1002/(SICI)1099-0836(199807)7:3%3C162::AID-BSE149%3E3.0.CO;2-Q
- Da Giau, A., Macchion, L., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R. ve Vinelli, A. (2016). Sustainability practices and web-based communication: an analysis of the italian fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 72-88. doi:10.1108/JFMM-07-2015-0061
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694. doi:10.1108/09513570810872969
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (6. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eberhardt-Toth, E. ve Wasieleski, D.M. (2013). A Cognitive Elaboration model of sustainability decision making: investigating financial managers' orientation toward environmental issues. *Journal of Business Ethics*, 117(4), 735-751. doi:10.1007/s10551-013-1715-1.
- Font, X., Elgammal, I. ve Lamond, I. (2017). Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007-1023. doi:10.1080/09669582.2016.1158829.
- Genç, R. (2017). The Importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516. doi:10.1016/j.promfg.2017.02.065
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 Update* (10. Baskı). Boston, MA: Allyn & Bacon Yayınevi.
- Gibson, R.B. (2006). Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8(3), 259-280. doi:10.1142/S1464333206002517
- Guh, W.Y., Lin, S.P., Fan, C.J. ve Yang, C.F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: mediating effects of institutional trust and affective commitment (psychological reports). *Human Resources & Marketing*, 112(3), 818-834. doi:10.2466/01.21.PR0.112.3.818-834
- Hsieh, Y.C.J. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97-121. doi:10.1108/095961112
- Kasim, A. (2015). Environmental management system (ems): postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1233-1253. doi:10.1108/IJCHM-01-2014-0045
-

- Kim, H.J., Park, J. ve Wen, J. (2015). General managers' environmental commitment and environmental involvement of lodging companies: the mediating role of environmental management capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1499-1519. doi:10.1108/IJCHM-01-2014-0011
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8. doi:10.1108/09596119510095325
- Klassen, R. D. ve Whybark, D.C. (1999). Environmental management in operations: the selection of environmental technologies. *Decision Sciences*, 30(3), 601-631. doi:10.1111/j.1540-5915.1999.tb00900.x
- Lakshmi, K. V. (2002). *Clean technology initiative usaid report: environmental management system ISO 14001 in hotel industry*. New Delhi: India. Erişim adresi (22 Mayıs 2018): <http://docplayer.net/23579360-Environmental-management-system-iso-in.html>
- Leone, E.L. ve Riccaboni, A. (2010). P and g part of sustainability solution: management control systems' strategic role. *Strategic Direction*, 26(8), 16-18. doi:10.1108/02580541011055670
- Lueg, R. ve Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: a literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. doi:10.1016/j.emj.2015.11.005
- Mahadi, R., Abdul Khalid, S.N. ve Stocker, K. (2017). The realisation of green ideals into management practice: the use of management control system in a hospitality setting. *Jurnal Pengurusan*, 51, 1-16. doi:10.17576/pengurusan-2018-51-11
- Mbasera, M., Du Plessis, E., Saayman, M. ve Kruger, M. (2016). Environmentally-friendly practices in hotels. *Acta Commercii – Independent Research Journal in the Management Sciences*, 16(1), a362, doi:10.4102/ac.v16i1.362
- Mensah, I. (2007). Environmental management and sustainable tourism development: the case of hotels in greater accra region (GAR) of ghana. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6(1), 15-22. doi:10.1057/palgrave.rlp.5100039
- Norris, G. ve O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *British Accounting Review*, 36(2), 173-196. doi:10.1016/j.bar.2003.11.004
- Papadas, K.K., Avlonitis, G.J. ve Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236-246. doi:10.1016/j.jbusres.2017.05.024
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. ve Tarí, J.J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.06.010
- Riccaboni, A. ve Leone, E.L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130-44. doi:10.1108/17410401011014221

- Rondinelli, D. ve Vastag, G. (2000). Panacea, common sense, or just a label?: the value of ISO 14001 environmental management systems. *European Management Journal*, 18(5), 499–510. doi:10.1016/S0263-2373(00)00039-6
- Sánchez-Medina, P.S., Díaz-Pichardo, R. ve Cruz-Bautista, M. (2016). Stakeholder influence on the implementation of environmental management practices in the hotel industry. *International Journal of Tourism Research*, 18(4), 387-398. doi:10.1002/jtr.2056
- Songini, L. ve Pistoni, A. (2012). Accounting, auditing and control for sustainability, *Management Accounting Research*, 23(3), 202-204. doi:10.1016/j.mar.2012.06.002
- Sundin, H. ve Brown, D.A. (2017). Greening the black box: integrating the environment and management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 620-642. doi:10.1108/AAAJ-03-2014-1649
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6.Baskı). Boston, MA: Pearson Yayınevi.
- Tari, J.J., Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J. ve Molina-Azorin, J.F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 500–510. doi:10.1016/j.ijhm.2009.10.029
- Vlek, C. ve Steg, L. (2007). Human behavior and environmental sustainability: problems, driving forces, and research topics. *Journal of Social Issues*, 63(1), 1-19. doi:10.1111/j.1540-4560.2007.00493.x
- Yoon, D., Jang, J. ve Lee, J.H.J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: the mediating role of organizational trust and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577-1597. doi:10.1108/IJCHM-10-2014-0498