



Yöneticilerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarında Etkili Olan Motivasyonlar *

The Motivations of Affecting Manager's Decisions on Corporate Sustainability

Doç. Dr. Emine ŞARDAĞI ¹, Prof. Dr. Mesude Canan ÖZTÜRK ²

Özet

Bu çalışmanın amacı, kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak kurumlarda sürdürülebilirlik kararlarının geliştirilmesinde etkili olan motivasyonları belirlemektir. Çalışmada bu amaca ulaşabilmek için öncelikle yapısal bir model oluşturulmuştur. Bu modelde kurumların çevrelerinden, organizasyon yapısından ve yönetim yapısından olmak üzere üç temel faktörün sürdürülebilirlik kararları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmada belirlenen faktörlerin sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutuyla ilişkisini değerlendirmek için YEM analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki üst düzey 194 yöneticiden elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, zorlayıcı ve normatif baskıların sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde etkisi bulunurken; taklitçi baskılarda bu etkinin olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte kaynak varlığı ve sürdürülebilirlik odaklı kültürün sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunmasına rağmen; algılanan faydanın sadece ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile sorumlu liderliğin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı etkisi bulunurken; ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal teori, paydaş teorisi, sürdürülebilir kalkınma, yapısal eşitlik modeli (YEM).

Makale Türü: Araştırma

Abstract

The aim of this study is to determine the motivations which are effective in the development of sustainability decisions based on the institutional and stakeholder theories. In order to reach this aim, firstly a structural model has been formed. In this model, it has been determined that institutions are effective on the sustainability of the three basic factors as environmental, structural and managerial. The YEM analysis technique has been used in order to evaluate the relationship of the factors determined in the study with the size of environmental, economical and social sustainability. The data of the research has been obtained from 194 senior managers of 4 and 5 stars hotels in Turkey. According to the results of the research, while the coercive and normative pressures affect three dimensions of the sustainability; this affection has not existed on the mimetic pressures. However, although resource availability and sustainability-oriented culture affect the three dimensions of sustainability significantly; it has been determined that perceived benefit has an effect only on economic sustainability. Finally, sustainability-oriented attitude and responsible leadership have a significant impact on the environmental and social sustainability; it has been determined that there has not been such an impact on the economical sustainability.

Keywords: Corporate sustainability, institutional theory, stakeholder theory, sustainable development, structural equation model (SEM).

* Bu çalışma, 2021 yılında Emine Şardağı tarafından Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD'nde tamamlanan Doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, eminesardagi@gmail.com.

² Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, mozturk@anadolu.edu.tr.

Paper Type: Research

Giriş

Literatürde sürdürülebilirlik konusuna yönelik ilgi fazla olsa da araştırmaların çoğunun, sürdürülebilirlikle kurumsal finansal performans arasındaki bağlantıya odaklandığı, çoğunlukla sürdürülebilirliğin kurumların finansal performansına istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirtilmektedir (Weber 2017; Alshehhi vd. 2018). Bununla birlikte literatürde yer alan çalışmalar sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediğini de göstermektedir (Javed vd. 2020; Lamsam 2020). Ancak kurumların neden sosyal sorumlu şekilde hareket ettiklerini veya etmediklerini anlamaya yönelik çalışmalar sınırlı sayıda kalmış, hatta kimi yazarlar literatürü bu yöndeki eksikliğinden dolayı eleştirmiştir (Maignan ve Ralston 2002; Margolis vd. 2007; Babiak & Trendafilova 2011). Buna göre Margolis vd. (2007) literatürü kurumsal finansal performans dışındaki faktörleri göz ardı ettiği için eleştirirken; Maignan ve Ralston (2002: 512) kurumların sosyal olarak sorumlu bir şekilde hareket edip etmemelerini etkileyebilecek kurumsal mekanizmalara özellikle daha çok dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle sürdürülebilirlik faaliyetlerinin finansal performans, itibar, güven yaratılması gibi konularda kurumlara katkı sağlamasının yanında kurumları sürdürülebilirlik kararlarını almaya iten faktörlere de odaklanmak önemlidir. Çünkü Windolph et al. göre (2014, s. 272), kurumların katkısı olmadan sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilemez. Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik hem kurumun iç gelişimi hem de toplum ve ekonominin sürdürülebilir kalkınmasına bir katkıyı içerir. Kurumların bu gelişmeye ne ölçüde katkı sağladıkları aynı zamanda motivasyonlarına bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı; kurumların sürdürülebilirlik kararlarında etkili olan motivasyonlar ve bunlar arasındaki ilişkinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktır. Kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak oluşturulan motivasyon unsurlarına yönelik yapısal modelin test edildiği araştırma ile sorumlu kurumsal davranışlara yönelik kararların alınmasında etkili olan faktörlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerden veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, sürdürülebilirlik eylemlerinin kurumlara sağlayacağı çıktılardan çok, kurumları bu yönde davranmaya yönelten sebeplerin ortaya çıkarılması, literatürde daha önce bahsedilen boşluğun doldurulması açısından önemlidir. Araştırmanın bir diğer önemi, sürdürülebilirliğin tek boyutlu değil çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyutu açısından değerlendirmeye alınmasıdır.

1. Kavramsal Çerçeve

Sürdürülebilirlik kavramının popülerlik kazanması, çevre-kalkınma ilişkisi konusunda farkındalık yaratması ve içerik değiştirmesi, World Commission on Environment and Development (WCED) tarafından hazırlanıp 1987 yılında dünya kamuoyuyla paylaşılan Brundtland “*Ortak Geleceğimiz*” (*Our Common Future*) başlıklı raporu sayesinde olmuştur. Söz konusu raporda Brundtland Komisyonu sürdürülebilir kalkınmayı, “*bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılama olanağından ödün vermeksizin karşılamak*” (WCED 1987, s. 49) olarak tanımlamaktadır. Literatürde sürdürülebilirliğe yönelik yaklaşık 300 farklı tanımla (Dobson, 1996) karşılaşılsa da Brundtland Raporu’nun tanımı gelecek nesillerin mevcut nesillerin paydaşları olarak kabul edilmesi ile literatürde en yaygın kabul gören tanımdır. Brundtland Raporu’nun tanımı, sürdürülebilirlik kavramının uzun vadeli yönünü vurgulamakta, şimdiki ve gelecek nesiller arasında eşitlik ilkesini ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel olarak üç unsur temelinde ele alınmaktadır. Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, doğal kaynakların genellikle yenilenemez oldukları için sürdürülebilir bir oranda muhafaza edilmesidir (Moliner et al., 2019, s.2). Ekonomik sürdürülebilirlik, bir kurumun ekonomik ve yerel düzeyde hayatta kalmak ve ekonomik sistemlere fayda sağlamak için kâr etme yeteneğini ifade etmektedir (Roberts ve Tribe

2008, s. 584). Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ise, kaynakların adil dağılımı, tüm vatandaşlar için eşit fırsatlar, sosyal adalet, sağlık, refah, güvenli ve anlamlı bir hayat yaşayabilme, eğitime erişim, cinsiyet eşitliği, iyi yönetim gibi konularla ilgilidir (Caradonna, 2014, s.13). Bu doğrultuda sürdürülebilirliğin ekonomik kısmı kâr, sosyal kısmı insan ve çevre kısmı gezegen ile ilgili olarak üç boyutta değerlendirilmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ise, kaynakların düşünüldüğü gibi sınırsız olmadığı anlayışıyla birlikte bugünün ihtiyaçlarını karşılarken yarının finansal, insani veya doğal kaynaklarına özel bir özen göstermeyi temel alan kurumsal strateji olarak ortaya çıkmıştır (Genç 2017, s. 512). Kurumsal sürdürülebilirlik, genel sürdürülebilir kalkınma fikrinin iş düzeyine aktarımı olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda Zink et al. (2008, ss. 7-8) göre kurumsal sürdürülebilirlik, WCED'in tanımına benzer olarak *“bir kurumun doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak”* olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada kurumların sürdürülebilirlik kararlarında etkili olan motivasyonları belirlemek için kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınmıştır. Buna göre kurumsal teori, örgütlerin hayatta kalmalarının yalnızca maddi kaynaklara ve teknik bilgilere değil, aynı zamanda kurumun algılanan meşruiyetine de bağlı olduğunu öne sürmektedir (Patel et al., 2005, s. 2). Teorinin temel tezini, örgütlerin yapı ve süreçlerini içinde buldukları kurumsal çevreye adapte ederek biçimlendirmeleri oluşturmaktadır. Yani örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2015, ss.240-241). Bu meşruiyeti kazanabilmek için de örgütlerin kurumsal çevrelerinden gelen baskılara cevap vermeleri ve örgütsel tercihlerini sosyal olarak kabul gören yapılara veya prosedürlere uydurmaları gerekmektedir (Carpenter ve Feroz, 2001, s. 569). Kurumsal teori, aynı çevresel koşullarla karşı karşıya olan kurumların benzer yapı ve süreçleri benimsediğini iddia etmektedir. Bu benzerlik kurumsal teoride eşbiçimlilik kavramıyla ifade edilmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) eşbiçimliliğin değişim mekanizmalarını zorlayıcı, normatif ve taklitçi olarak ele almakta, mekanizmaların kurumları birbirine benzer hâle getiren kaynaklar olduğunu ileri sürmektedir.

Freeman tarafından ortaya atılan paydaş teorisi ise, kurumsal yönetimin hissedar değeri kavramından çok daha karmaşık bir ortamdan etkilendiğini ve iş ortamının birden çok paydaşın etkisiyle karakterize edildiğini savunmaktadır (Herold, 2018, s.11). Freeman paydaş yaklaşımının temel argümanını *“bir kurumun eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkilerini ve bunların organizasyon üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate alınması”* olarak özetlemektedir (Raupp, 2011, ss. 277-278). Paydaş teorisi, kurumsal çevresel ve sosyal davranışları, KSS motivasyonlarını ve itici güçlerini anlamak için sürdürülebilirlik araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Khattar et al., 2021, s.5). Hörish et al. (2015) göre paydaş teorisi ve sürdürülebilirlik literatürünün her ikisi de bu tür değer yaratımlarının hem ilgili paydaşlar hem de kurumun kendisi için karşılıklı olarak faydalı olabileceğini önermektedir. Sürdürülebilirlik yönetimi bu doğrultuda, sürdürülebilir ürünleri teşvik ederek geliri artırmak, sürdürülebilirlik yönetimi faaliyetlerini ileterek kurumsal itibarını geliştirmek, iyi bir kurumsal sürdürülebilirlik performansı nedeniyle çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmak gibi çeşitli konularda itici güç oluşmasını sağlamaktadır (s. 201).

1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarında Etkili Olan Motivasyonlar

Çalışmada kurumlarda sürdürülebilirlik kararlarını açıklamak için kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak kurumun dış çevresinden, kurumun organizasyon yapısından ve yönetimden kaynaklı faktörler olmak üzere üç yapı ve bunlara ait alt boyutlar oluşturulmuştur.

1.1.1. Kurumsal baskılar (Dışsal faktörler)

21.yüzyılın temel kavramların biri olan sürdürülebilirlik, yaşanan küresel zorluklar ve paydaşların artan beklentileri nedeniyle kurumları sosyal sorunları iş stratejisi ve uygulamalarına entegre etme baskısını yoğunlaştırmıştır. Kurumsal teori kurumları birbirine benzer hâle getiren şeyin ne olduğu sorusu üzerinde durmakta ve bunu kurumun çevresinden kaynaklı olduğunu öne sürmektedir. Teori kurumların birbirine benzer hâle gelmesini meşruiyet kavramıyla açıklarken, bu benzeşmenin nedenini zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılar olmak üzere üç mekanizmaya dayandırmaktadır. Bu kavramları kısaca şöyle açıklamak mümkündür:

- **Zorlayıcı baskılar (coercive pressures):** Yasal zorunluluklardan, kurumların bağımlı oldukları kurumların etkisiyle ortaya çıkan baskı türüdür. Zorlayıcı baskılar, bağımlı oldukları diğer kurumlar tarafından örgütlere uygulanan resmî ve gayri resmî baskılardan ve örgütlerin faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentilerden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Oliver'e (1991) göre zorlayıcı baskılar, esas olarak kaynak bağımlılığı perspektifinden ele alınmaktadır. Kaynaklara bağımlı olan kurumlar, kendilerinin hayatta kalabilmelerini sağlamak için bu kural ve yaptırımlara uymak zorunda kalmaktadır.
- **Taklitçi baskılar (mimetic pressures):** Belirli bir sorunun nasıl çözüleceği, bir faaliyetin nasıl gerçekleştirileceği veya hedefe nasıl ulaşılacağı konusundaki davranışsal belirsizlikten kaynaklanan baskılar olarak tanımlanmaktadır (Krell et al., 2016, s. 685). Taklitçi baskılar, kurumların çevresel belirsizliği azaltmak için diğer kurumları taklit etmesini ifade etmektedir.
- **Normatif baskılar (normative pressures):** Profesyonellerin örgün eğitim ve meslek topluluğunun belirlediği kurallara uyacağını varsayan mesleki kodlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s.152). Mesleki dernekler, sivil toplum kurumları (STK'lar) veya medya gibi sosyal kurumlardan kaynaklanan baskılar olarak tanımlanabilir. Liang et al. (2007, s.62) göre normatif baskılar, meslek mensuplarının çalışma koşullarını ve yöntemlerini tanımlamak, gelecekteki profesyonelleri yönlendirmek için birlikte çabalamak olarak tanımlanan profesyonelleşme nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

1.1.2. Organizasyonel faktörler

Çalışmada organizasyonel faktörler, kurumun kendi iç yapısından kaynaklı olarak etkili olan faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda üç faktör belirlenmiştir.

- **Sürdürülebilirlik odaklı kültür:** Sürdürülebilirlikle ilgili bir dizi paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar etrafında tüm organizasyon üyeleri arasında kurumsal çapta bir fikir birliği olarak tanımlanmaktadır. Epstein et al. (2010, s.313) göre, sürdürülebilirlik üzerine inşa edilen ortak bir genel organizasyon kültürü kurumlardaki yönetici ve karar vericilerin ekonomik, çevresel ve sosyal hedefleri eşzamanlı yönetmesine ve dengelemesine yardımcı olmaktadır.
- **Kaynak varlığı:** Kaynakların varlığı, kurumun üretim, operasyon kararlarını ve çevre koruma davranışını etkileyen temel faktörlerden biri olarak görülmektedir (Wang et al., 2018, s.53). Hahn et al. (2014, s. 472) göre kurumlar sürdürülebilirlik konusunda farklı paydaş beklentilerini karşılamaya çalıştığında bunu yaparken kaynak ve zaman baskısı altındadır. Bu nedenle yöneticilerin çevresel sorumluluğu, rekabetçi bir fırsat veya tehdit olarak algılaması kaynakların ve yeteneklerin mevcudiyetine bağlıdır. Genellikle yeterli kaynaklara sahip kurumlar dış kurumsal baskılara yanıt vermek için çevre yönetimi uygulamaları konusunda daha fazla istek ve çaba göstermektedir (Wang et al., 2018, s. 56). Ancak, kurum yetersiz kaynaklara sahip olduğunda uygulama maliyetleri yüksek ve faydalar kısa vadede belirsiz olarak algılandığından sürdürülebilirlik uygulamaları konusunda daha isteksizdir.
- **Algılanan fayda:** Kurumsal baskıların etkisi dikkate alındığında, gerçekleştirecekleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinden yüksek faydalar elde edeceğini algılayan kurumların çevre yönetim faaliyetlerini uygulama olasılığı daha yüksektir (Wang et al., 2019, s. 236). Algılanan

fayda, çevresel yönetim uygulamalarının yürütülmesinde temel itici güç olarak görülmekte ve kurumsal baskılar ile çevre yönetim uygulamaları arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olarak kurumları çevre yönetim uygulamalarına teşvik etmektedir (Wang et al., 2018, s. 236).

1.1.3. Yönetimsel faktörler

Yönetimsel faktörler sürdürülebilirlik davranışının gerçekleştirilmesinde yönetimin rolünü ortaya çıkarmak amacıyla ele alınmaktadır. Bu kapsamda iki alt boyut oluşturulmuştur.

- **Sürdürülebilirliğe yönelik tutum:** Marcus et al. (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre bireyin sosyal veya çevresel değerleri ne kadar güçlüyse, faydalı sosyal ve çevresel firma eylemlerini benimseme (ve zararlılardan kaçınma) olasılıkları da o kadar yüksektir (s. 470). Yönetimin sürdürülebilir kalkınma ve sorumluluğa yönelik tutumu, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında anahtar itici güçlerden biridir (Law ve Gunasekaran, 2012, s. 118). Yönetimin tutumu aynı zamanda kaynakların tahsis edilmesi ve dağıtımını konusundaki kararlar üzerindeki etkisinden dolayı önemlidir.
- **Sorumlu liderlik:** Maak (2007), *sorumlu liderliği "hem organizasyon içinde hem de dışında farklı paydaşlarla güvenilir ilişkiler kurma, geliştirme ve sürdürme, anlamlı, ortak bir iş vizyonuna ulaşmak için sorumlu eylemi koordine etme sanatı ve yeteneği"* olarak tanımlamıştır (s. 334). Sorumlu liderlik, paydaş ilişkileri ağında merkezi bir konuma sahiptir ve çeşitli roller oynar. Birden çok lider paydaş ilişkisini vurgular ve yalnızca karar almadaki paydaşların çıkarlarına değil, aynı zamanda birden çok paydaşın ihtiyaçlarına da dikkat eder. Sorumlu liderlik, işle ilgili çeşitli paydaşların çıkarlarına odaklanır ve onlarla iletişim kurarken çalışanlarla bilgi ve fikir alışverişinde bulunur (Han et al., 2019, ss.2-3).

2. Yöntem

Araştırmanın amacı kurumların sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararlarında etkili olan faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Böylelikle sosyal olarak sorumlu kurumsal davranışlarda etkili olan çeşitli kurumsal koşulların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kurumlarda sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik kararların alınmasındaki nedenleri ortaya çıkarması açısından önemlidir. Araştırmanın bir diğer önemi, sürdürülebilirliğin tek boyutlu değil çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyutu açısından değerlendirmeye alınmasıdır. İlgili literatüre bakıldığında çoğunlukla sürdürülebilirliğin çevresel yönüne odaklanarak yapılmış çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Ancak sürdürülebilirliği tek boyutlu ele almak doğru bir yaklaşım olarak değildir çünkü sürdürülebilirlik her üç unsurun da eşit düzeyde öneme sahip olduğu bir yapıdır.

Bu çalışma kurumlardaki sürdürülebilirlik kararlarının nedenlerini anlamaya yönelik bir araştırma olması ve hipotezlerin test edilmesinden dolayı açıklayıcı bir araştırma amacı taşımaktadır. Araştırmada belirlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmek amacıyla anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlikte yönetici kararlarını etkileyen faktörler oluşturulan bir yapısal eşitlik modeliyle (YEM) incelenmiştir. Buna göre kurumsal sürdürülebilirlik 3, kurumsal çevre 3, organizasyonel faktörler 3 ve yönetimsel faktörler 2 olmak üzere toplam 11 örtük değişkenli oluşturulan model Şekil 1'de gösterilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1. Kurumsal dış faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1a. Taklitçi baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b. Zorlayıcı baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c. Normatif baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2. Organizasyonel faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2a. Kaynak varlığı ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2b. Sürdürülebilirlik odaklı kültür ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2c. Algılanan fayda ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

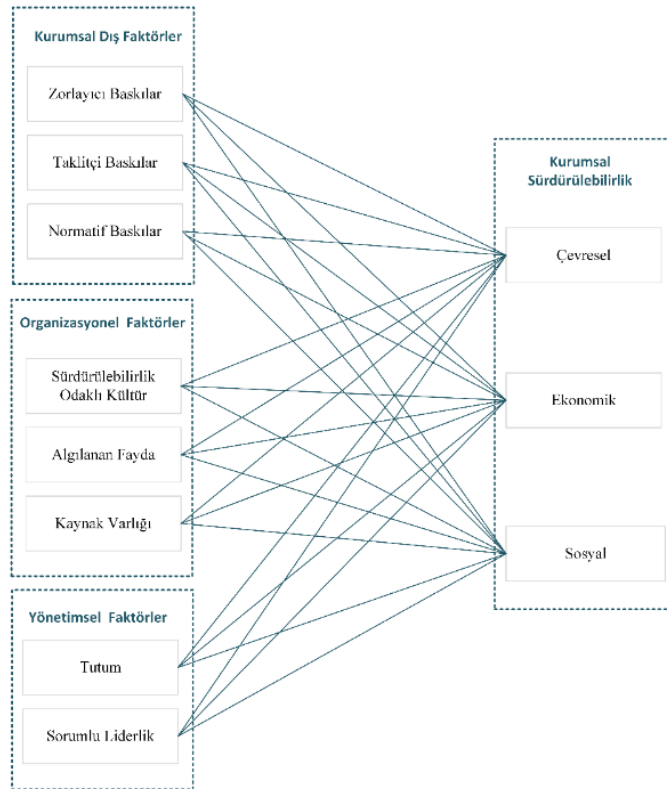
H3. Yönetimsel faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3a. Sorumlu liderlik ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3b. Sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma modeli



2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerdeki üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Evreninin turizm sektöründen seçilmesinin nedeni, turizm sektörü sürdürülebilirliğe yaptığı katkı ve ortaya çıkardığı zorluklar açısından özel bir konumda

olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü Päväluc et al. (2020) göre turizm, turistik faaliyetlerin hem hammadresi hem de asli unsuru olan doğal çevreye dayalı olarak gelişmektedir. Karmaşıklığı nedeniyle, turistik faaliyet çevre içinde ve çevre aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Kuter ve Ünal'a göre (2009, s.146) turizm sektörü, ülkelerin sahip olduğu özgün değerleri kullanabilme, aynı zamanda istihdam sağlama, gelir dağılımı ve kırsal alanların kalkınmasına da katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada amaçlı örneklem seçilmiştir. Çünkü sürdürülebilirlik kararlarının belirli bir düzeyde kurumsallaşmış bir yapı gerektirdiği varsayımından hareket edilmiştir. Bu nedenle 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan kişiler örneklem kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönem içinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın en son yayınladığı 2020 verilerine göre 4 ve 5 yıldızlı toplam 1573 tane otel bulunmaktadır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmalarda belirlenen değişkenleri ölçebilmek daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu nedenle öncelikle ölçek sahipleriyle ile iletişime geçilmiş, gerekli izinler alınmıştır. Sonraki aşamada ise uzman desteği alınarak ölçeklerin Türkçe 'ye çevirisi yapılmıştır. Verilerin güvenilirliklerinin analiz edilmesi için Cronbach alfa (α) değerleri incelenmiş ve sonuçlar bulgular kısmında paylaşılmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği: Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik için Masocha & Fatoki, (2018) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki ifadelerden 7'si çevresel, 6'sı ekonomik ve 7 tanesi sosyal sürdürülebilirliği ölçmektedir.

Kurumsal çevre (Dışsal Faktörler) Ölçeği: Kurumsal çevre değişkeninin ölçülmesinde taklitçi ve zorlayıcı baskılar için Ouyang et al. (2018) ve normatif baskılar için Zuo et al.'ın (2017) çalışmalarında kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Toplamda 14 maddeden oluşan ölçeklerin 3'ü taklitçi, 4'ü zorlayıcı ve 7 tanesi normatif baskılara ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.

Organizasyonel Faktörler Ölçeği: Araştırmada kurumun kendi iç yapısından kaynaklı olan organizasyonel faktörler kaynak varlığı, sürdürülebilirlik odaklı kültür ve algılanan fayda olmak üzere 3 alt boyutta incelenmiştir. Çalışmada kaynak varlığı için Wang et al. (2018), sürdürülebilirlik odaklı kültür için Yu ve Choi (2016) ve algılanan fayda için Wang et al.'ın (2019) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılmıştır. Toplamda 13 maddeden oluşan ölçeklerin 4'ü kaynak varlığı, 5'i sürdürülebilirlik odaklı kültür ve 4 tanesi de algılanan faydayı ölçmektedir.

Yönetimsel faktörler ölçeği: Araştırmada yönetimsel faktörleri ölçebilmek için sürdürülebilirliğe yönelik tutum ve sorumlu liderlik olmak üzere iki alt boyut belirlenmiştir. Çalışmada sürdürülebilirliğe yönelik tutum için Ferdous (2010) ve sorumlu liderlik için Jang'ın (2016) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır. Toplamda 9 maddeden oluşan ölçekte, 3 madde sürdürülebilirliğe yönelik tutumu; 6 madde sorumlu liderliğe ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan toplamda 56 maddelik anket formu Google formlar aracılığıyla katılımcılara gönderilmiştir. Çalışmaya başlamadan önce üniversite etik kurulundan gerekli etik izinler alınmıştır. Hazırlanan anket formu uygulamaya geçmeden önce etik yönden incelenmesi için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvurulmuş ve 27. 04. 2021 tarihli kararla anket, etik yönden uygun bulunmuştur.

3. Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde yaklaşık %81'ni erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %43,8'inin 31-40, %33'ünün ise 41-50 yaş aralığında yer aldığı,

büyük çoğunluğunun (%70,1) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında, %46,4'ünün 1-3 yıldır mevcut otelde çalıştığı, %64,4'ünün genel müdür; %35,6'sının da genel müdür yardımcısı pozisyonunda olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaklaşık %60'ının 5 yıldızlı, %40,2'sinin 4 yıldızlı otel statüsünde çalıştığı; bu otellerin %61,9'unun bağımsız, %18,6'sının yerli zincir ve %19,6'sının uluslararası zincir otel olduğu belirlenmiştir.

3.1. Ölçüm Modelinin Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada oluşturulan YEM modelinin değerlendirmeden önce ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Literatürde ölçeklerin güvenilirliklerinin analizi için kullanılan Cronbach alfa (α) kabul edilebilir değerinin alt sınırı .70'dir (Collier 2020; Hair vd. 2019). Ancak kimi keşifsel araştırmalarda bu değer. 60'a kadar düşebileceği de belirtilmektedir (Hair et al., 2019, s.161). Buna göre kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizleri sonucunda α katsayıları ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe (çevresel sürdürülebilirlik =.92, ekonomik sürdürülebilirlik =.89 ve sosyal sürdürülebilirlik =.92) sahip olduğunu göstermiştir. Kurumsal çevre ölçeğinde α katsayıları (taklitçi baskılar =.75, zorlayıcı baskılar =.80 ve normatif baskılar =.74) olarak elde edilmiştir. Organizasyonel faktörler ölçeğinde α katsayılarının yüksek olması (kaynak varlığı=.81, sürdürülebilirlik odaklı kültür=.87 ve algılanan fayda = .92) yine ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yönetimsel faktörler ölçeğinin güvenilirlik analizleri değerlendirildiğinde literatürde kabul edilen değerlerde (sorumlu liderlik=.67 ve sürdürülebilirliğe yönelik tutum=.85) güvenilirliğe sahiptir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliği

Çalışmada geçerlilik analizi için faktör analizi yapılmış ancak bu aşamadan önce 11 değişkene ait ifade grubunun faktör analizi yapılabilmesi için uygunluğu incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi neticesinde KMO değeri 0,893 Bartlett küresellik testi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell 2012, s. 620).

Çalışmada da temel örtük değişkenleri tanımlayan gözlenen değişkenler daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçeklerin uyarlaması şeklinde kullanıldığından ve önceden belirlenmiş teorik bir model üzerinden ele alındığından ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'da ölçüm kriterleri konusunda genel görüş; faktör yüklerinin 0.60 ve üzeri olmasıdır. Çalışmada faktör yükleriyle ilgili olarak temel alınan değerler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hair et al., 2019, s.151):

- $\pm.10$ 'dan küçük faktör yükleri, basit yapıyı değerlendirmek amacıyla sifra eşdeğer kabul edilebilir.
- $\pm.30$ - $\pm.40$ aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşıladığı kabul edilir.
- $\pm.50$ ve daha büyük faktör yükleri, pratikte anlamlı kabul edilir.
- $\pm.70$ 'i aşan faktör yükleri, iyi tanımlanmış yapının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle maximum likelihood (ML) hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ölçüm modelinde gözlenen yapıların örtük yapıları ifade etme gücünün hesaplanmasının ardından uyum iyiliği değerleri dikkate alınarak veri setinin model ile uyumu incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri

Madde		Faktör	B ₀	B ₁	S.E.	C.R.	P	α
Çs7	<---	Çevresel	0,841	1				,924
Çs6	<---	Çevresel	0,843	1,228	0,085	14,521	***	
Çs5	<---	Çevresel	0,783	1,122	0,087	12,932	***	
Çs4	<---	Çevresel	0,821	0,93	0,067	13,91	***	
Çs3	<---	Çevresel	0,656	0,806	0,08	10,052	***	
Çs2	<---	Çevresel	0,784	1,008	0,078	12,956	***	
Çs1	<---	Çevresel	0,814	0,984	0,072	13,739	***	
Eko6	<---	Ekonomik	0,784	1				,891
Eko5	<---	Ekonomik	0,799	0,896	0,075	11,936	***	
Eko4	<---	Ekonomik	0,665	0,963	0,101	9,568	***	
Eko3	<---	Ekonomik	0,720	0,875	0,083	10,514	***	
Eko2	<---	Ekonomik	0,830	1,219	0,097	12,527	***	
Eko1	<---	Ekonomik	0,799	0,963	0,081	11,938	***	
Sos7	<---	Sosyal	0,901	1				,923
Sos6	<---	Sosyal	0,838	0,947	0,058	16,401	***	
Sos5	<---	Sosyal	0,910	1,011	0,051	19,762	***	
Sos4	<---	Sosyal	0,635	0,912	0,089	10,275	***	
Sos3	<---	Sosyal	0,823	1,004	0,063	15,825	***	
Sos2	<---	Sosyal	0,708	0,867	0,07	12,333	***	
Sos1	<---	Sosyal	0,746	0,903	0,067	13,426	***	

B₀: Standardize yol katsayıları B₁: Standardize edilmemiş yol katsayıları

Tablo 1’de gösterildiği gibi kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde faktör yüklerinin hepsinin literatürde kabul edildiği gibi .60 üzerinde olduğu görülmektedir. Oluşturulan modelin DFA uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($\chi^2=389.621$; $df=164$; $\chi^2/df=2,376$; CFI = .92; TLI = .91; GFI = .84 ve SRMR= .05) sadece GFI değeri istenilen değerler arasında yer almasa da sınıra yakın olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar kullanılan ölçeğin literatürde kabul edilen iyi uyum değerlerine sahip olduğunu ve ölçeğin 17 madde üzerinden veri ile doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 2. Kurumsal Çevre Ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri

Madde		Faktör	B ₀	B ₁	S.E.	C.R.	P	α
Tak1	<---	Taklitçi	0,400	1				,754
Tak2	<---	Taklitçi	0,878	3,000	,567	5,291	***	
Tak3	<---	Taklitçi	0,887	2,781	,528	5,263	***	
Zor1	<---	Zorlayıcı	0,584	1				,800
Zor2	<---	Zorlayıcı	0,434	,0542	,080	6,792	***	
Zor3	<---	Zorlayıcı	0,828	1,848	0,215	8,582	***	
Zor4	<---	Zorlayıcı	0,937	2,040	0,226	9,044	***	
Norm1	<---	Normatif	0,858	1				,748
Norm2	<---	Normatif	0,349	0,496	0,105	4,729	***	
Norm3	<---	Normatif	0,364	0,549	0,111	4,954	***	
Norm4	<---	Normatif	0,752	0,838	0,071	11,799	***	

Norm5	<---	Normatif	0,424	0,815	0,139	5,855	***
Norm6	<---	Normatif	0,650	0,839	0,086	9,708	***
Norm7	<---	Normatif	0,508	0,387	0,054	7,167	***

B₀: Standardize yol katsayıları **B₁**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

Tablo 2’de görüldüğü gibi kurumsal çevre ölçeğine ait DFA analiz sonuçlarında faktör yük değerlerinin kısmen düşük olduğu görülmektedir. Literatürde her bir madde için faktör yük değerlerinin .50 üzerinde olması uygun olmakla birlikte 0.45 olmasının yeterli olacağı hatta ölçekteki madde sayısı az ise .30 olabileceği belirtilmektedir (Karagöz 2019, s. 676). Bu doğrultuda kurumsal çevre ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde faktör yüklerinden bazılarının .50’nin altında olduğu görülmektedir. Ancak $\pm.30 - \pm.40$ aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşıladığı kabul edilmektedir (Hair vd. 2019:151). Bu nedenle ilgili maddelerin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p<.001$) nedeniyle değişkene katkısının az da olsa var olduğu değerlendirilerek maddelerin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüştür. Oluşturulan modelin DFA uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($\chi^2=207,278$; $df=70$; $\chi^2/df=2,968$; CFI =.89; TLI = .86; GFI =.88 ve SRMR= .10) elde edilen sonuçlardan bazılarının literatürde belirtilen kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülürken bazılarında (SRMR) bu değer aralığında yer almadığı belirlenmiştir.

Tablo 3. Organizasyonel faktörler ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri

Madde		Faktör	B ₀	B ₁	S.E.	C.R.	P	α
Kaynak4	<---	Kaynak Varlığı	0,802	1				,814
Kaynak3	<---	Kaynak Varlığı	0,774	1,125	0,097	11,615	***	
Kaynak2	<---	Kaynak Varlığı	0,463	0,891	0,141	6,329	***	
Kaynak1	<---	Kaynak Varlığı	0,850	1,282	0,098	13,057	***	
Kultur4	<---	Sür. Odak. Kültür	0,867	1				,871
Kultur3	<---	Sür. Odak. Kültür	0,838	0,758	0,05	15,302	***	
Kultur2	<---	Sür. Odak. Kültür	0,811	0,764	0,053	14,428	***	
Kultur1	<---	Sür. Odak. Kültür	0,850	1,03	0,066	15,715	***	
Kultur5	<---	Sür. Odak. Kültür	0,683	1,274	0,115	11,037	***	
Fayda4	<---	Algılanan Fayda	0,825	1				,922
Fayda3	<---	Algılanan Fayda	0,817	1,06	0,058	18,412	***	
Fayda2	<---	Algılanan Fayda	0,926	1,034	0,065	15,849	***	
Fayda1	<---	Algılanan Fayda	0,851	1,029	0,073	14,168	***	

B₀: Standardize yol katsayıları **B₁**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

Organizasyonel faktörler ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde (Tablo 3) faktör yüklerinin hepsinin .60 üzerinde olduğu görülmektedir. Sadece kaynak varlığına ilişkin ölçeğin bir ifadesinin (Kaynak2) faktör yükünün .60’tan düşük olduğu (0,463) görülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi $\pm.30 - \pm.40$ aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşılamaktadır (Hair vd. 2019, s.151). Bu nedenle ilgili maddenin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p<.001$) nedeniyle değişkene katkısının az da olsa var olduğu değerlendirilerek maddenin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüştür. İlgili yapının uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($\chi^2=143,930$; $df=60$; $\chi^2/df=2,399$; CFI =.95; TLI = .94; GFI =.90 ve SRMR= .04) elde edilen sonuçların literatürde belirtilen mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Yönetimsel faktörler ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri

Madde		Faktör	B ₀	B ₁	S.E.	C.R.	P	α
Tutum1	<---	Sür. Yön. Tutum	0,838	1				,858
Tutum2	<---	Sür. Yön. Tutum	0,806	1,037	0,083	12,546	***	
Tutum3	<---	Sür. Yön. Tutum	0,809	0,958	0,076	12,611	***	
Lider1	<---	Sorumlu Liderlik	0,866	1				,670
Lider2	<---	Sorumlu Liderlik	0,888	1,056	0,069	15,261	***	
Lider3	<---	Sorumlu Liderlik	0,251	0,603	0,178	3,38	***	
Lider6	<---	Sorumlu Liderlik	0,693	0,852	0,079	10,815	***	

B₀: Standardize yol katsayıları **B₁**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

Tablo 4'te gösterildiği gibi yönetimsel faktörlere ait ölçeklerin DFA analizi sonucunda sorumlu liderliğe ait 4.ve 5. maddelerin faktör yük değeri sırasıyla 0,091 ve -0,67 olarak tespit edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p=0,226 ve p=0,373). DFA sürecinde anlamlı olmayan faktör yüklenimleri analizden birer birer çıkarılarak DFA tekrarlanır (Karagöz 2019, s.771). Bu nedenle hem faktör yüklerinin düşük olması hem de istatistiksel olarak anlamlı olmamasından dolayı ilgili iki madde (Lider 4 ve Lider 5) ölçekten çıkarılarak çözümlenme yeniden yapılmıştır. Bu işlem sonrasında DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde ilgili ölçek maddelerinin büyük bir çoğunluğunun .60 üzerinde faktör yüklerine sahip olduğu belirlenmiştir. Sadece sorumlu liderliğe ait 3. maddenin faktör yükünün 0.251 olduğu belirlenmiştir. Ancak p değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasından dolayı ilgili maddenin değişkene katkısının az da olsa var olduğu değerlendirilerek madde ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise ($\chi^2=38,869$; $df=13$; $\chi^2/df=2,990$; CFI =.96; TLI = .94; GFI =.94 ve SRMR= .04) tüm değerlerin literatürde belirtilen mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Doğrulatoryıcı faktör analizinin ardından kullanılan ölçeklerin geçerliliğini değerlendirebilmek için benzeşim ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir. Bir DFA modelindeki faktörlerin benzeşim geçerliliğine sahip olabilmesi için $AVE > .5$, $CR > .7$ ve $CR > AVE$; ayrışım geçerliliğine sahip olabilmesi için $MSV < AVE$, $ASV < AVE$ ve AVE 'nin karekökü $>$ faktörlerarası korelasyon koşullarını sağlaması gerekir (Gürbüz, 2019, ss. 77-79). Bu doğrultuda ilgili hesaplamalar doğrultusunda elde edilen sonuçlar Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Ölçeklerin benzeşim ve ayrışım geçerliliği sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV	ÇS	ES	SS	TAK	ZOR	NOR	KV	SOK	AF	SL	SYT
ÇS	0,922	0,630	0,451	0,239	0,793										
ES	0,895	0,590	0,511	0,221	0,672	0,768									
SS	0,901	0,640	0,477	0,330	0,647	0,715	0,800								
TAK	0,785	0,572	0,152	0,068	0,276	0,209	0,334	0,756							
ZOR	0,799	0,519	0,362	0,214	0,390	0,458	0,602	0,391	0,72						
NOR	0,768	0,345	0,319	0,199	0,373	0,430	0,574	0,281	0,565	0,587					
KV	0,820	0,660	0,535	0,192	0,411	0,422	0,478	0,203	0,295	0,335	0,812				
SOK	0,906	0,809	0,544	0,297	0,565	0,575	0,691	0,278	0,563	0,528	0,732	0,899			
AF	0,916	0,732	0,544	0,285	0,526	0,524	0,632	0,219	0,522	0,532	0,545	0,738	0,855		
SL	0,805	0,541	0,103	0,048	0,208	0,149	0,211	0,082	0,088	0,126	0,282	0,249	0,321	0,735	
SYT	0,857	0,668	0,426	0,254	0,505	0,544	0,653	0,217	0,517	0,502	0,438	0,589	0,594	0,324	0,817

*Koyu renkle gösterilen değerler AVE'nin karekökünü ifade etmektedir.

ÇS: Çevresel Sürdürülebilirlik, ES: Ekonomik Sürdürülebilirlik, SS: Sosyal Sürdürülebilirlik, TAK: Taklitçi baskılar, ZOR: Zorlayıcı baskılar, NOR: Normatif baskılar, KV: Kaynak varlığı, SOK: Sürdürülebilirlik odaklı kültür, AF: Algılanan fayda, SL: Sorumlu liderlik, SYT: Sürdürülebilirliğe yönelik tutum.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin benzeşim geçerliliğine yönelik olarak elde edilen değerler incelendiğinde AVE testi sonucuna göre normatif baskılar ölçeği haricindeki tüm ölçeklerin literatürde kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir ($AVE > .5$). Ancak

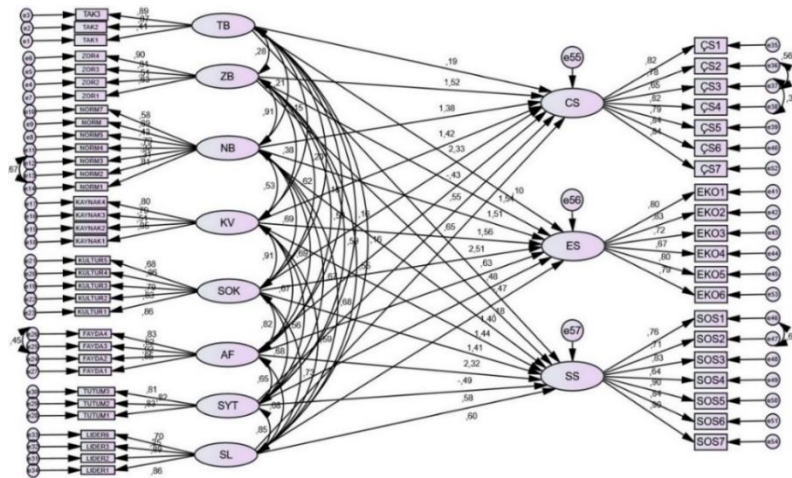
AVE'nin 0,5'ten küçük, CR'nin 0,6'dan yüksek olduğu durumlarda, yapının geçerliliği hala yeterli sayılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981'den akt. Dede 2019, s. 1935). Bu nedenle elde edilen bu sonuçlar ilgili ölçeklerin benzeşim geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Benzeşim geçerliliğini değerlendirmede bir diğer koşul CR değerlerinin $>.7$ olmasıdır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin CR değerlerine bakıldığında tüm değişkenlerde bu değerlerin kabul edilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliliğinde ayrıca $CR > AVE$ koşulunun sağlanması da önemli ve istenen bir durumdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ilgili tüm değişkenlerdeki CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin benzeşim geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin ayırt edici geçerliklerinin değerlendirilmesi için MSV, ASV ve AVE'nin karekökü değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerler, ayırt edici geçerlik için gerekli olan koşulları sağlayıp sağlamadığı ($MSV < AVE$, $ASV < AVE$ ve AVE 'nin karekökü $>$ faktörlerarası korelasyon) açısından incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, ayırt edici geçerlik için gerekli olan koşulların sağlandığı ve çalışmada kullanılan ölçeklerin ayırt edici geçerliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

3.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi

YEM analizlerinde ölçüm modeli değerlendirildikten ve istenen sonuçlar elde edildikten sonraki aşama değişkenler arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik yapısal modelin analiz edilmesidir. Çoklu regresyon mantığında çalışan YEM temelli yapısal model ve yol analizleri iki ve daha fazla değişken arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici ilişkilerin test edildiği modellerdir (Gürbüz 2019, s.95).

Şekil 2. Yapısal Modelin AMOS Çıktısı



Şekil 2'de gösterilen modelin ilk testinde $\chi^2 = 2189,254$, $df:1325$; $\chi^2/df = 2,128$, $RMSEA = 0,076$; $GFI = 0,673$; $CFI = 0,818$ olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde GFI ve CFI değerleri dışındaki sonuçlar literatürde kabul edilen değerler olarak görülmektedir. Bu nedenle model uyum indeksleri için modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda ilgili modifikasyon önerileri dikkate alınmış ve analiz yeniden gerçekleştirilmiştir. İlgili modifikasyonlar ile elde edilen sonuçlarda uyum iyiliği değerlerinde iyileşmelerin ($\chi^2 = 2520,495$; $df = 1320$; $\chi^2/df = 1,909$; $CFI = 0,88$; $GFI = 0,80$ ve $SRMR = 0,79$, $RMSEA = 0,69$) olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar önerilen yapısal modelin belirtilen referans aralıklarına göre kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

YEM analizleri sonucunda yapısal modelden elde edilen sonuçlar doğrultusunda daha önceden belirlenmiş olan hipotezlerin red ya da kabulüne ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Hipotez testi sonuçları

Hipotez	Yol			β	p	Hipotez sonuç
H1	TB	→	Çevresel Sürdürülebilirlik	0,191	0,127	Ret
	ZB			1,515	0,005	Kabul
	NB			1,380	0,018	Kabul
	TB	→	Sosyal Sürdürülebilirlik	0,182	0,122	Ret
	ZB			1,398	0,007	Kabul
	NB			1,444	0,011	Kabul
	TB	→	Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,104	0,406	Ret
	ZB			1,540	0,007	Kabul
	NB			1,510	0,013	Kabul
H2	KV	→	Çevresel Sürdürülebilirlik	1,418	0,013	Kabul
	SOK			2,332	0,003	Kabul
	AF			-0,430	0,122	Ret
	KV	→	Sosyal Sürdürülebilirlik	1,413	0,011	Kabul
	SOK			2,320	0,002	Kabul
	AF			-0,493	0,064	Ret
	KV	→	Ekonomik Sürdürülebilirlik	1,562	0,010	Kabul
	SOK			2,513	0,002	Kabul
	AF			0,630	0,031	Kabul
H3	SL	→	Çevresel Sürdürülebilirlik	0,651	0,041	Kabul
	SYT			0,546	0,045	Kabul
	SL	→	Sosyal Sürdürülebilirlik	0,598	0,049	Kabul
	SYT			0,580	0,032	Kabul
	SL	→	Ekonomik Sürdürülebilirlik	-0,467	0,152	Ret
	SYT			0,485	0,098	Ret

Sonuç, tartışma ve öneriler

Bu çalışmada kurumlardaki sürdürülebilirlik kararlarının alınmasında etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan H1 hipotezi ile kurumsal çevrenin, H2 hipoteziyle organizasyonel faktörlerin ve H3 hipoteziyle de yönetsel faktörlerin sürdürülebilirlik kararları ile ilişkisi ilgili istatistiksel analizler yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada, kurumsal çevrenin bir unsuru olan ve belirsizliğin olduğu durumlarda bu belirsizliği azaltmak için rakiplerin davranışlarının taklit edilmesi şeklinde ortaya çıkan taklitçi baskıların sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0.05$) belirlenmiştir. Literatürde taklitçi baskıların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine yönelik net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Çünkü kimi çalışmalar taklitçi baskıların bu yöndeki uygulamalarda etkisi olduğunu ortaya koyarken (Essebro 2020;) kimi çalışmalarda (Abdulaziz et al., 2017; Dubey et al., 2017; Masocha & Fatoki 2018; Saeed et al., 2018) bunun aksine taklitçi baskıların etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak daha önce yapılan çalışmaların genel olarak sürdürülebilirliğin çevresel boyutu üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmada ise, elde edilen sonuçlar sürdürülebilirliğin tek bir boyutu değil üç boyutu açısından da değerlendirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından da otel işletmelerinde rakiplerin davranışlarının çok belirleyici olmadığını söylemek mümkündür.

Çalışmada kurumsal çevre açısından incelenen hipotezlerden bir diğeri (H1b) zorlayıcı baskıların sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisine yöneliktir. Yapılan analizlerde hükümet ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan zorlayıcı baskıların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Buna göre

yasal kurumlar sürdürülebilirliğin her üç boyutu için kurumları harekete geçirici bir unsur olarak görülmektedir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Abdulaziz et al., 2017; Kornilaki & Font 2019; Saeed et al., 2018; Wang et al., 2018;). Ancak daha önceki yapılan çalışmalar genellikle zorlayıcı baskıların çevresel uygulamalara ya da yeşil davranışlara yönelik etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmada zorlayıcı baskıların sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik boyutu üzerinde de etkili olduğunun ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik konusunda daha fazla girişimin gerçekleştirilebilmesi için mevcut yönetim birimlerinin kurumlara çeşitli standartlar getirmeleri kurumların bu uygulamalara adapte olmasını kolaylaştırıcı bir unsur olarak ele alınabilir.

Kurumların sürdürülebilirlik davranışlarında etkili olan kurumsal çevre unsurundan bir diğeri normatif baskılardır. Normatif baskılar zorlayıcı baskılardan farklıdır. Çünkü zorlayıcı baskılarda kurum yasal prosedürlere uymak zorundadır aksi takdirde ceza ve yaptırımla karşılaşmaktadır. Normatif baskılarda ise böyle bir durum söz konusu değildir. Bu çalışmadaki analiz sonuçlarına göre; normatif baskıların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu sonuçlar Masocha & Fatoki'nin (2018) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Buna göre kurumlar üzerinde yasal bir dayanak olmasa da profesyonelleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan normatif baskılar kurumsal sürdürülebilirlik davranışını etkilemektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda (Abdulaziz et al., 2017; Kornilaki & Font, 2019; Essebro, 2020; Saeed et al., 2018;) genellikle normatif baskıların sürdürülebilirlik girişimleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koysa da bunun aksini savunan çalışmalar da (Günel, 2017; Rivera, 2004) bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre, toplumun bilinçlenmesi, STK, medya, mesleki birlikler gibi oluşumların kurumların davranışlarını şekillendirmede önemli bir unsurdur.

Araştırmada H2 hipotezleriyle kurumsal sürdürülebilirlik kararlarında kurumun kendi iç yapısından kaynaklı organizasyonel faktörlerin sürdürülebilirlik kararlarındaki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamdaki hipotezlerden biri kurumların sahip olduğu kaynakların varlığıyla ilgilidir. Oluşturulan H2a hipotezi sonuçlarına göre kurumların maddi ve manevi olmak üzere sahip oldukları kaynakların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu sonuçlar literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Del Brío & Junquera, 2003; Sweeney, 2007). Ancak söz konusu iki çalışmadan birincisinde KSS üzerinden, ikincisinde ise çevresel girişimler açısından kaynak varlığının etkisini ele almıştır. Bu araştırmada ise, sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından kaynak varlığının sürdürülebilirlik kararlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Organizasyonel faktörler içerisinde yer alan boyutlardan bir diğeri sürdürülebilirlik odaklı kültürdür. Elde edilen sonuçlara göre, kurumun sürdürülebilirlik odaklı bir kültüre sahip olması çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0.05$). Literatürde kurumun sahip olduğu kültürün davranışları üzerindeki etkisine yönelik olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Buna göre kimi yazarlar kurum kültürünün sürdürülebilirlik girişimlerinin başarısı için kritik bir faktör olduğunu ve iş kültüründeki zayıflıkların çevresel ilerlemeyi engellemekten sorumlu olduğunu ileri sürmektedir (Abbett et al., 2010; Saeed et al., 2018). Ancak kimi yazarlar da bu görüşün aksine kurumun sahip olduğu kültürün kurumun değişim süreçlerinin uygulanmasını engellediğini, sürdürülebilirliğin kurumlar içinde yenilikleri ve kültürel değişiklikleri teşvik etmeyi gerektirdiğini öne sürmektedir (Islam vd. 2019:676). Organizasyonel faktörler içinde yer alan bir diğer faktör H2c hipotezini oluşturan ve kurumların sürdürülebilirlik faaliyetinde bulunmadan önce kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak hareket etmesine dayanan algılanan faydadır. Analiz sonuçlarına göre algılanan faydanın çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken ($p>.05$); ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar neticesinde H2c hipotezi, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için reddedilip ekonomik sürdürülebilirlik için kabul edilmiştir.

Araştırmada H3 hipotezleriyle yönetimsel faktörlerin sürdürülebilirlik kararları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarda genellikle yöneticilerin çevresel bağlılık, farkındalığı, bilgisi gibi unsurların sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu noktada liderlik göz ardı edilen çalışma alanlarından biri olarak kalmıştır. Bu doğrultuda çalışmada yönetimsel faktörler altında oluşturulan H3a hipotezi sorumlu liderliğin sürdürülebilirlik kararları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Elde edilen sonuçlarda sorumlu liderliğin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olmasına rağmen; ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H3a hipotezi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için kabul edilirken, ekonomik sürdürülebilirlik için reddedilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki sorumlu liderliğin yeşil davranış ve sürdürülebilirlik, çevreci kurumsal vatandaşlık üzerinde etkisi olduğuna dair çalışmalarla paralellik göstermektedir (Peters & Simaens 2020; Zhao & Zhou 2019). Yönetimsel faktörler unsuru altındaki boyutlardan bir diğeri yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumudur. Oluşturulan H3b hipotez sonuçları değerlendirildiğinde tutumun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunurken; ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Literatürde çevresel ve sosyal konulara yönelik yönetimin tutumunun sürdürülebilirlik davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna konusunda çalışmalar bulunmakla birlikte (Fraj-Andrés et al., 2009; Roxas & Coetzer 2012), az da olsa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmış araştırmalar bulunmaktadır (Raab et al., 2018). Küresel çevre sorunlarına çözüm bulmak için bireysel anlamda insanların, kurumsal anlamda ise yöneticilerin çevre ile ilgili davranışlar hakkında nasıl karar verdiklerini anlamak çok önemlidir. Çünkü yöneticiler hem karar alma sürecinde doğrudan kontrole sahip kişiler iken aynı zamanda kaynakları tahsis eden ve dağıtan kişi konumundadır.

Bu çalışma belirli sınırlılıklar dâhilinde yapılmıştır. Çalışma turizm sektöründe yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde sürdürülebilirlik kararlarında hangi yordayıcıların etkili olduğunun anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar tek bir sektör üzerinden değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılan araştırmalarda oluşturulan araştırma modeli farklı sektörler üzerinden değerlendirilebilir ve karşılaştırma yapılabilir. Bu çalışma aynı zamanda, anket yöntemiyle belirli bir zaman dilimi içerisinde verilerin toplandığı seçilen kesitsel zaman boyutuyla da sınırlıdır. Bu nedenle, araştırma sorularını daha derin araştırmak ve gerçek davranışa yol açan niyetleri doğrulamak için farklı veri toplama seçenekleri kullanarak özellikle karma yöntem araştırmaları ile daha derinlemesine verilere ulaşılması mümkün olabilir.

Kaynakça

- Abbett, E., Coldham, A. & Whisnant, R. (2010). *Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the competing values framework*. Doktora tezi. University of Michigan.
- Abdulaziz, N. A. A., Senik, R., Yau, F. S., San, O. T. & Attan, H. (2017). Influence of institutional pressures on the adoption of green initiatives. *International Journal Of Economics and Management (IJEM)*, 11(S3), 939-967.
- Alshehhi, A., Nobanee, H. & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494. Doi:10.3390/su10020494.
- Babiak, K. & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24. Doi:10.1002/csr.229.
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustaiability: A History*. New York. Oxford University Press.
- Carpenter, V. L. & Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting

- principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 565-596. Doi: 10.1016/S0361-3682(00)00038-6.
- Collier, J. E.(2020). *Applied structural equation modeling using AMOS*. NY: Routledge.
- Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943. Doi:10.15295/bmij.v7i4.1250.
- Del Brío, J. Á. & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23(12), 939–948. Doi:10.1016/S0166-4972(02)00036-6.
- Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160. Doi: 10.2307/2095101
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M. ve Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76. Doi:10.1016/j.ijpe.2017.06.029.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R. & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*, 91(10), 41.
- Essebro, L. (2020). *Ensuring legitimacy through CSR communication in the biobased sector*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Swedish: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Ferdous, A. S. (2010). Applying the theory of planned behavior to explain marketing managers' perspectives on sustainable marketing. *Journal of international consumer marketing*, 22(4), 313-325. Doi: 10.1080/08961530.2010.505883
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E. & Matute-Vallejo, J. (2009). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms. *Business strategy and the Environment*, 18(8), 500-514. Doi: 10.1002/bse.611
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516. Doi: 10.1016/j.promfg.2017.02.065.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Günel, T. (2017). *Kurumsal kuram perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487. Doi: 10.5465/amr.2012.0341.
- Hair, J. F. Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E.(2019). *Multivariate data analysis*, (8. Ed.). Cengage Learning EMEA.
- Han, Z., Wang, Q. & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605. Doi: 10.3390/su11030605.
- Herold, D. M. (2018). Demystifying the link between institutional theory and stakeholder theory in sustainability reporting. *Economics, Management and Sustainability*, 3(2), 6-19. Doi: 10.14254/jems.2018.3-2.1

- Hörisch, J., Schaltegger, S. & Windolph, S. E. (2015). Linking sustainability related stakeholder feedback to corporate sustainability performance: an empirical analysis of stakeholder dialogues. *International Journal of Business Environment*, 7(2), 200 – 218. Doi:10.1504/IJBE.2015.069027.
- Islam, M. S., Tseng, M. L. & Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of Cleaner Production*, 217, 676-690. Doi:10.1016/j.jclepro.2019.01.259.
- Jang, Y.J. (2016). *Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry*. Graduate Theses. USA: Iowa State University.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G. ve Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409. Doi:10.1002/csr.1892.
- Karagöz, Y. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Dağıtım
- Khatter, A., White, L., Pyke, J. & McGrath, M. (2021). Stakeholders' Influence on Environmental Sustainability in the Australian Hotel Industry. *Sustainability*, 13(3), 1351. Doi:10.3390/su13031351.
- Kornilaki, M. ve Font, X. (2019). Normative influences: How socio-cultural and industrial norms influence the adoption of sustainability practices. A grounded theory of Crete, small tourism firms. *Journal of Environmental Management*, 230, 183-189. Doi:10.1016/j.jenvman.2018.09.064.
- Krell, K., Matook, S. & Rohde, F. (2016). The impact of legitimacy-based motives on IS adoption success: an institutional theory perspective. *Information & Management* 53(6), 683–697. Doi:10.1016/j.im.2016.02.006.
- Kuter, N. & Ünal, H. E. (2009). Sürdürülebilirlik kapsamında ekoturizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(2), 146-156.
- Lamsam, N. (2020). Effect of corporate sustainability on corporate reputation and firm performance of companies in Thailand. *Asian Social Science*, 16(11), 31-40. Doi: 10.5539/ass.v16n11p31.
- Law, K. M. & Gunasekaran, A. (2012). Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 116-125. Doi:10.1016/j.ijpe.2012.01.022.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 31(1), 59-87. Doi: 10.2307/25148781.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343. Doi:10.1007/s10551-007-9510-5.
- Maignan, I. & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Marcus, J., MacDonald, H.A. & Sulsky, L.M. (2015). Do personal values influence the propensity for sustainability actions? A policy-capturing study. *J. Bus. Ethics*, 127, 459–478. Doi: 10.1007/s10551-013-2032-4.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial

- performance. *Ann Arbor*, 1001, 48109-1234.
- Masocha, R. & Fatoki, O. (2018). The impact of coercive pressures on sustainability practices of small businesses in South Africa. *Sustainability*, 10(9), 3032. Doi: 10.3390/su10093032.
- Moliner, M. Á., Monferrer, D., Estrada, M. & Rodríguez, R. M. (2019). Environmental sustainability and the hospitality customer experience: A study in tourist accommodation. *Sustainability*, 11(19), 5279. Doi: 10.3390/su11195279.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. Doi:10.2307/258610.
- Ouyang, Z., Cheng, P., Liu, Y. & Yang, R. (2019). Institutional drivers for corporate philanthropic activities in China: Mediating roles of top management participation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 244-255. Doi: 10.1002/csr.1796.
- Özen, Ş.(2015). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. Selami Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları*. (3. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Patel, A. M., Xavier, R. J. & Broom, G. (2005). Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. In *Proceedings International Communication Association Conference*, (s. 1-22), New York, USA.
- Păvăluc, C., Anichiti, A., Niță, V. & Butnaru, G. I. (2020). Analysing the relationship between tourism development and sustainability by looking at the impact on the environment. A study on the European Union countries. *CES Working Papers*, 12(1), 1-19.
- Peters, J. & Simaens, A. (2020). Integrating sustainability into corporate strategy: A case study of the textile and clothing industry. *Sustainability*, 12(15), 6125. Doi: 10.3390/su12156125.
- Raab, C., Baloglu, S. & Chen, Y. S. (2018). Restaurant managers' adoption of sustainable practices: An application of institutional theory and theory of planned behavior. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(2), 154- 171. Doi: 10.1080/15378020.2017.1364591.
- Raupp, J. (2011). The concept of stakeholders and its relevance for corporate social responsibility communication. Ø. Ihlen, J. L. Bartlett ve S. May (Ed.) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* içinde (pp. 276-295). UK: John Wiley & Sons.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779–797. Doi: 10.1080/08941920490493783.
- Roberts, S. & Tribe, J. (2008) Sustainability indicators for small tourism enterprises – An exploratory perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16:5, 575-594. Doi: 10.1080/09669580802159644.
- Roxas, B. & Coetzer, A.(2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111, 461–476. Doi:10.1007/s10551-012-1211-z.
- Saeed, A., Jun, Y., Nubuor, S., Priyankara, H. & Jayasuriya, M.(2018). Institutional pressures, green supply chain management practices on environmental and economic performance: A two theory view. *Sustainability*, 10 (5), 1517. Doi: 10.3390/su10051517.
- Sweeney L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance* 7(4): 516–523.
- Wang, S., Li, J. & Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 52-69. Doi:10.1002/bse.1983.

- Wang, S., Wang, H. & Wang, J. (2019). Exploring the effects of institutional pressures on the implementation of environmental management accounting: Do top management support and perceived benefit work?. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 233-243. Doi:10.1002/bse.2252.
- Windolph, S. E., Harms, D. & Schaltegger, S. (2014). Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 272-285. Doi: 10.1002/csr.1337.
- Weber, O. (2017). Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 358-385.
- WCED (1987). *World Commission on Environment and Development*. New York.: Oxford University Press.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. (Çev. B. Bıçak) Ankara: Nobel.
- Yu, Y. & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies, *The Social Science Journal*, 53:2, 226-234. Doi:10.1016/j.soscij.2014.07.006.
- Zhao, H. & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944. Doi:10.3390/su11040944.
- Zink, K. J., Steimle, U. & Fischer, K. (2008). Human factors, business excellence and corporate sustainability: differing perspectives, joint objectives. K.J. Zink (Ed.), *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management* içinde (pp. 3-18). Physica-Verlag HD.
- Zuo, W., Schwartz, M. S. & Wu, Y. (2017). Institutional forces affecting corporate social responsibility behavior of the Chinese food industry. *Business & Society*, 56(5), 705-737. Doi:10.1177/0007650315615855.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Tarih: 27.04.2021

No: 57054

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %_50

2. yazar katkı oranı : % 50