



Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

ISSN: 2587-2621

Volume 3 Issue 2, July 2019

ORCID ID: 0000-0003-1496-2772

Makale Gnderim Tarihi: 27.06.2019

Makale Kabul Tarihi: 17.07.2019

YNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YEŞİL FAALİYETLERİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

*The Evaluation of the Effectiveness of Hotels' Green Activities from Managerial
Point of View*

Ceren Gl ARTUNER ÖZDER

Ph.D.

*Beykent University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of
International Logistics and Transportation*

gulozder@beykent.edu.tr

z: Bu araştırmanın amacı, zincir otel işletmelerinin farklı departmanlarında çalışan yöneticilerin belirli kişisel özelliklerine göre yaptıkları değerlendirmelerden yola çıkarak otelde yürütülen yeşil faaliyetlerin etkinlik derecesini keŐfetmektir. İlk aŐamada, yeşil faaliyetlerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak için veriye ayırt edici faktör analizi uygulanmıştır. İkinci aŐamada, yöneticilerin otelcilik sektöründeki tecrübeleri, buldukları departman, buldukları yönetsel kademe ve eğitim geçmiŐlerinin iŐıĐında Őekillenen bakış açısıyla yeşil faaliyetlerin başarısını nasıl değerlendirdiklerini anlamak için bir dizi tek yönlü varyans analizi gerçekleŐtirilmiŐtir. Analizlerin sonucunda, daha yüksek yönetsel kademelerde bulunan, sektörde tecrübesi olan, iktisadi-idari bilimler mezunu olan ve yoğun planlama faaliyetlerinin yürütüldüğü departmanlarda çalışan yöneticilerin, otellerin yeşil programları ve programların başarısı hakkında daha kapsamlı bir bakış açısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak, belirsizlik durumunda farklı departmanlardaki, farklı eğitim geçmiŐine ve tecrübeye sahip yöneticilerin aynı fikirleri paylaŐtıkları düşünülmektedir. İletişim kanallarını yoğun olarak kullanan yöneticilerin, yeşil faaliyetlerin konuklara tanıtılması konusunda daha iyimser oldukları belirlenmiştir. Araştırma bulgularının, otelcilik sektöründe konuklarla etkin iletişim kurulması ve satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yeşil faaliyetlerin ne Şekilde yapılandırılması gerektiği bağlamında, sektr profesyonellerinin ve kamu yetkililerinin karar srelerine katkı sağlaması amalanmıŐtır.

Anahtar Kelimeler: Otel zincirleri, yeşil yönetim, yeşil faaliyetler, iletişim.

Abstract: The aim of this study is to explore the effectiveness degree of hotels' green activities by the evaluation of managers in different departments of chain hotels according to their personal attributes. Primo, in order to identify the sub-dimensions of green activities a discriminatory factor analysis is applied. Secundo, a series of One Way ANOVA is used to explore the green activities success from the hotel managers' perspective according to their experience in hospitality sector, department, managerial position and educational background. It has been found that the managers who are higher in rank, have experience in the sector, graduated from BScE and working in departments where intense planning activities take place, have a more comprehensive view on hotels' green programs and their success. But, in case of uncertainty, managers from different departments with different educational backgrounds and experience levels seem to share the same ideas. The managers who use the communication channels most are more optimistic about the communication of green activities to the guests. It's expected that the findings of this research would be useful for sector professionals and government officials in their decision-making process in establishing effective communication with guests in accomodation sector and in attaining sales targets.

Keywords: Hotel chains, green management, green activities, communication.

Giriş

Sürdürülebilirlik olgusunun ortaya çıkışı 20. yüzyılın başlarına dayanmakla birlikte, hizmet sektöründe ve özellikle otelcilik sektöründe işletme faaliyetlerine sistematik biçimde entegre edilmesinin son kırk yıl içerisinde hız kazandığı göze çarpmaktadır (Mihalič vd., 2012:701; Jones vd., 2014:6). Önemli oranlarda enerji tüketimiyle hizmet sektöründe ön plana çıkan otel işletmeleri, diğer sektörlerdeki işletmelerle birlikte 1992 yılında Rio Yeryüzü Zirvesi (Rio Earth Summit)'nde sürdürülebilir gelişmeyle ilgili hareket planının (Agenda 21) kabul edilmesinden sonra, yeşil yönetim faaliyetlerine hız kazandırmışlardır. Bu zirvenin ardından, 1993 yılında, Uluslararası Oteller Çevre Girişimi (International Hotels Environment Initiative-IHEI) ve Wales Prensi İş Liderleri Forumu (Prince of Wales Business Leaders Forum) gibi kuruluşların bu yeşil kampanyayı teşvik etmesiyle birlikte, 11 uluslararası otel zinciri iş birliği yapmayı kabul ederek otelcilik sektöründe çevresel performansın artırılması yönünde karar almışlardır (Chan ve Lam, 2003:74).

Yeşil otelcilik hareketi ve eko-turizmin gündeme gelmesiyle, özellikle çokuluslu otellerde çevre yönetimi bir trend hâline gelerek uluslararası ve bölgesel girişimlere, müşterinin çevresel konularda eğitilmesinin yanı sıra, otellerin çevreye daha az zarar vermesini teşvik etmeyi amaçlayan sertifikasyon şemalarının ve eko-etiketlerle ödüllendirmenin yaygınlaşmasına yol açmıştır. Eko-etiketleme Avrupa'da ilk kez 1985 yılında Mavi Bayrak şeması ile başlamış, temiz ve yeşil bir imaj yansıtmak isteyen otelcilik sektörü tarafından benimsenmiştir ve sertifikasyon şemaları ile eko-etiketlerin kullanımı dünyanın her bölgesinde hızla yaygınlaşmıştır (Mensah, 2007:16).

1. LİTERATÜR TARAMASI

Otelcilik sektörünün diğer sektörlerden farklılaşan özellikleri gereği, sürdürülebilirliğin sacayağı olarak nitelendirilen çevresel, ekonomik ve sosyokültürel boyutlarda işletmenin faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve performansının ölçülmesinin ötesinde, bu sektördeki işletmelerde müşteri memnuniyeti, çevreci eğitim ve değişimi gerçekleştirme gücü gibi belirleyici unsurların da alt boyutları ile birlikte performans analizine dahil edilmesinin gerekliliği yönünde görüşler ağırlık kazanmaktadır (Mihalič vd., 2012:702). Bununla birlikte, önde gelen otel zincirlerinin sürdürülebilirlik konusundaki faaliyetleri ve başarıları hakkında kamuoyuna verdikleri bilgilerin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarda birçok farklı başlığı kapsamasına rağmen, bu faaliyetlerin daha ziyade verimlilik sonucu elde edilebilecek kazançlara yönelik olduğu ve büyümeyi sürdürme odaklı mevcut iş modelleri üzerinden yürütülmeye çalışıldığı yönünde eleştiriler de vardır. Bu nedenle küresel otelcilik sektörünün zayıf bir sürdürülebilirlik modeli izlediği yönünde bir izlenim hâkimdir (Jones vd., 2014:5). Modern kapitalist sistemin bu bağlamda yaşadığı ikilem, bir yandan paydaşlarla iş birliğini geliştirmek ve ekonomik, sosyal, çevresel, kültürel ve politik yükümlülüklerini yerine getirmek, diğer yandan, yeni ürünlere dönüşerek daha fazla kâr getirecek doğal ve kültürel kaynakların ele geçirilmesi için var gücüyle sermaye biriktirmek arasında kalmasından kaynaklanmaktadır (Dos Santos vd., 2017:221).

Otel işletmelerinin sürdürülebilir programları izlemelerindeki temel amaçlar, enerji tüketiminin azaltılması, operasyonel verimliliğin artırılması, konukların çevreye karşı duyarlı davranmaya davet edilmesi ve rekabet avantajı yaratılması olarak özetlenmektedir. Bu programlar dahilinde yürütülen yeşil faaliyetler, enerji kaynaklarının etkin kullanımı, su tasarrufu ve atık yönetimini kapsayan “fiziksel yeşil faaliyetler” ve insan kaynakları yönetimi, personel güçlendirme ve yetkilendirme konularıyla ilgili olan “yönetimsel yeşil faaliyetler” olarak iki başlık altında ele alınabilir (Zhao, 2011:15). Rahman vd. (2012:720) otellerin yeşil faaliyetlerinin enerji yönetimi, atıkların azaltılması, geri dönüşüm uygulamaları, personel eğitimi ve yeşil tedarik uygulamaları olarak beş temel alana odaklandığını ileri sürmektedirler.

Literatürdeki mevcut araştırmalar, konukların yeşil otellere karşı genellikle olumlu bir tutum geliştirdiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, anketlerde yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı gibi fiziksel yeşil faaliyetlere sıcak baktıklarını belirten konukların, yeşil program uygulayan bir otelde kaldıklarında verdikleri tepkilerin karmaşıklıktığı kaydedilmiştir. Bu nedenle, turistlerin yeşil faaliyetler hakkındaki tutumunun satın alma davranışlarını nasıl etkilediği konusunda yapılan saha araştırmalarının sonuçlarına bakarak net bir tablo çizmek güçleşmektedir (Chia-Jung ve Pei-Chun, 2014:938; Hall vd., 2016:2). Birçok otelde çevresel anlamda sürdürülebilirlikle ilgili temel faaliyetlerin yürütüldüğü, ancak bunun konuklara gerektiği gibi duyurulmadığı da ifade edilmektedir. Otel sahipleri ya da yöneticileriyle yapılan yüz yüze mülakatlar sonucunda, bu tür uygulamaların müşterileri tarafından nasıl algılandığını ve mevcut olanlara hangi uygulamaları eklemeleri gerektiğini bilmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Berezan vd., 2014:2). Otellerde yeşil faaliyetler her zaman konunun görüş alanı içerisinde yürütülmediğinden, oteller bu faaliyetlerin altını çizmeye çalışsa da konuk tarafından fark edilmeleri güç olabilir. Örneğin çevresel politikaların yönetim tarafından uygulamaya konması, çevre yönetim programları, personele çevre koruma ile ilgili verilen eğitimler, enerji tasarrufuna yönelik önlemler, yeşil satın alma uygulamaları, atık kontrolü, suyun daha etkin kullanımı, daha az kimyasal kullanımı, atık suların işlemden geçirilmesi çoğu zaman konukların ayırıcılığına varamadıkları faaliyetlerdir, ancak oteller tarafından daha iyi bir imaj oluşturmak adına kullanılırlar (Manaktola ve Jauhari, 2007:365-366).

Fiziksel çevre, konuklarla iletişim halindeki çalışanlar, hizmetlerin kalitesi, kurumsal kimlik ve ulaşılabilirlik etmenlerini kapsayan ve otel işletmesinin imajını işlevsel olarak ölçmekte kullanılan nispeten somut özellikler, daha gerçekçi bir imajın oluşturulmasında kullanılmaktadır (LeBlanc ve Nguyen, 1996:46-47). Otelin “yansıtılan imajı” ise, marka imajının müşterinin takdir etmesi amacıyla vurgulanan faydalarını tarif etmekte kullanılan tabirdir. Yansıtılan imaj, konuklar için bir marka taahhüdü yaratmak üzere, örgüt üyeleri tarafından müşteriye halihazırda sunulan marka deneyimiyle uyumlu bir şekilde, örgüt kültürüyle adeta iç içe geçmelidir (Hatch ve Schultz, 2003:1043). Bu nedenle, yeşil faaliyetlerinin başarıya ulaşmasını hedefleyen otel işletmeleri için, çevreci unsurların kurumsal imajlarının ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi büyük önem arz etmektedir (Zhao, 2011:23). Otelcilik sektöründe güçlü bir marka yaratmak, konduğu sürdürülen yeşil faaliyetlerin samimiyetine ikna etmeye, aynı zamanda konunun yeşil bir otelde konaklamaya dair algıladığı finansal, sosyal ve/veya diğer riskleri azaltmaya yardımcı olmaktadır (Zhao, 2011:27).

Otel işletmelerinin konuklara çevreci tutumları hakkında güven vermelerinin en etkili yollarından biri de kuşkusuz ISO 14001 çevre yönetim sistemi standartlarına uygun faaliyetler yürüttüklerine dair sertifika sahibi olmalarıdır. Wu ve Jang, ISO sertifikası sahibi olmanın bir ürünün ya da hizmetin kalitesinin daha yüksek olarak algılanmasına yol açarak marka imajını desteklediğini, buna bağlı olarak da müşterinin ürüne ya da hizmete yönelik sergilediği tutumu, marka tercihinin ve satın alma niyetini olumlu yönde etkilediğini keşfetmişlerdir (2014:412). Bununla birlikte bir işletmenin standartlara göre belgelendirilmiş olmasının yüksek nitelikli hizmet sağladığının tek başına göstergesi olmadığı unutulmamalı, kalite standartları, işletmenin hedeflerine ulaşması açısından bir sonuç değil, bir başlangıç noktası olarak görülmelidir (Taşkın, 2013:184).

Darnall, yeşil marka sahibi olma sürecinde otelin çevresel konularda tek taraflı sorumluluk üstlenmesinin ve gönüllü çevresel programlara katılımının, ilgili destek gruplarını bilgilendirmede, dışsal meşruiyet kazanmada ve firma değerini arttırmada önemli bir farklılık

yarattığını ileri sürmektedir (2008:445). Kim ve Han, araştırmaları sonucunda konukların yeşil bir otelde, geleneksel bir oteldekiyle aynı düzeyde ödeme yapmaya niyetli olduklarını, havlularını yeniden kullanmak ya da geri dönüşümlü ürünler kullanmak gibi ufak tefek fedakârlıklara katlanmayı sorun olarak görmediklerini ve yeşil otellerin olumlu çevresel özelliklerini öğrenmeye önem verdiklerini bulmuşlardır. Onlara göre, müşterinin karar almasında, sağlanan faydanın farkında olması önem taşımaktadır (2010:997).

Mazhenova vd., turistlerin çevresel farkındalığının tutumlarını ve bunun neticesinde satın alma davranışlarını etkilediğini keşfetmişlerdir. Onlara göre, çevresel farkındalık düzeyi yüksek olan turistler, otelcilik ve turizm endüstrisinde yürütülen yeşil faaliyetlere katılmaya hazır olduklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle otellerin ve turizm örgütlerinin çevre politikaları ve uygulamaları hakkında bilgi sağlamalarının turistlerin çevresel farkındalığını arttırmak için gerekli olduğunun altını çizmektedirler (2016:132). Otelcilik sektöründe yenilikçilik ve yeşil yönetim ilişkisini irdeledikleri çalışmalarında Razumova vd., çevre yönetim sistemlerinin maliyet tasarrufu potansiyeli olan yenilikler için daha önemli olduğunu, otelin yıldız sayısının ise kaliteyi arttırmaya yönelik yeniliklerle özdeşleştirildiğini ifade etmektedirler. Çalışanların iş memnuniyetinin artması, çalışanların katılımını gerektirdiğinden, su tasarrufu ve gürültü azaltmayla ilgili yeniliklerle bağdaştırılmaktadır (2015:1545).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

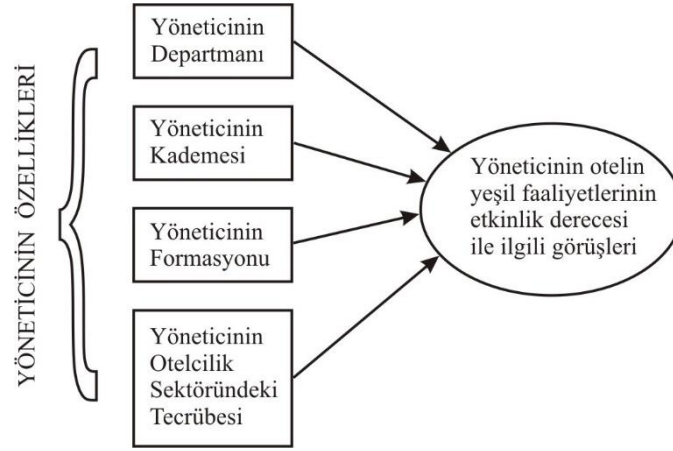
Literatürde otelcilik sektöründeki yeşil faaliyetleri müşteriler, çalışanlar, işletmeciler ve paydaşlar nezdinde psikoloji, pazarlama, yönetim gibi farklı disiplinler altında değerlendirerek önemli saptamalarda bulunan ve izlenecek yol haritaları sunan önemli sayıda çalışma mevcuttur. Ancak, yeşil faaliyetlerin yönetici bakış açısıyla değerlendirildiği çalışmalar sayıca ve odaklandıkları boyutlar açısından sınırlı kalmaktadır.

Otellerde yürütülen yeşil faaliyetlerin hem fiziksel hem de yönetsel nitelikleri açısından yöneticilerce değerlendirildiği ve amacına ulaşma derecesinin sorgulandığı bu araştırma ile Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerindeki yöneticilerin düşünceleri ve tutumlarının anlaşılması amaçlanmaktadır. Zincir otel işletmelerinin bağımsız otellere göre avantajının, çalışanlarının çevre koruma faaliyetlerini iyi bir bilgi donanımıyla ele almaları için gerekli kaynaklara sahip olmaları ve bunları verimli bir şekilde uygulamaları olduğu düşünülmektedir. Zincir oteller, her bir birimdeki başarılı olan uygulamaları diğer birimlere transfer ederek, bağımsız otellere kıyasla bir bilgi avantajı yaratabilmektedir (www.buildings.com, 2012).

Yöneticilerin konuyla ilgili değerlendirmelerine istinaden, otelde yürütülen yeşil faaliyetlerin yöneticilere göre hedefine ulaşip ulaşmadığı ve konuklara tanıtılmasındaki çaba sorgulanacaktır. Bu değerlendirme yapılırken, yöneticilerin buldukları kademe, otelcilik sektöründeki tecrübeleri, formasyonları ve çalıştıkları departmandan kaynaklanabilecek özelliklerinin yöneticinin bakış açısı üzerindeki etkileri de göz önüne alınacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Şekil 1. Araştırma Modeli



$H_{0(a)}$: Yöneticinin özelliklerinin, yöneticinin otelin yeşil hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

$H_{1(a)}$: Yöneticinin özelliklerinin, yöneticinin otelin yeşil hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili görüşlerinden en az biri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Eğer $H_{1(a)}$ kabul edilirse;

$H_{1(a1)}$: Yöneticinin otelcilik sektöründeki tecrübesinin, yöneticinin otelin yeşil hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1(a2)}$: Yöneticinin bağlı olduğu departmanın, yöneticinin otelin yeşil hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1(a3)}$: Yöneticinin bulunduğu kademenin, yöneticinin otelin yeşil hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1(a4)}$: Yöneticinin eğitimsel formasyonunun, yöneticinin otelin yeşil hedeflerine ulaşma derecesi ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

30 sorudan oluşan anket formu, rastgele ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılarak, Türkiye genelinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşan zincir işletmelerdeki alt, orta ve üst düzey yöneticilere, çevrimiçi ve basılı olarak iki farklı şekilde ulaştırılmıştır. Araştırmanın ölçeği, Zhao'nun (2011) ve Altunöz vd.'nin (2014) çalışmalarındaki araştırma sorularından uyarlanarak geliştirilmiştir. Yöneticilerin kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamaya yönelik olan sosyo-demografik sorular hariç, tutum ve düşünce ölçmeye yönelik tüm sorularda beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. 181 kişiden geri dönüş sağlanmış, geçersiz formlar elendikten sonra 168 adet anket formu analize tabi tutulmuştur.

Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarına göre anket sorularının anlamlılık değeri 0.05'in altında kaldığından dolayı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Sosyal bilimlerde toplanan verilerin normallik varsayımını normal değer aralıkları (-1.0; +1.0) içerisinde karşılaması güç olduğundan (Durmuş vd., 2016:65-66), söz konusu değerlerin neredeyse tamamı +1,5 ve -1,5, üç sorunun da basıklık değeri +2.0 ve -2.0 arasında kaldığı için verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnik ve Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010). Örneklemin normal dağılım sınırları içerisinde kaldığı belirlendikten sonra, yöneticilerin sektördeki tecrübelerine, çalıştıkları departmana, buldukları yönetim kademesine ve eğitim aldıkları bransa göre otelde yürütülen sürdürülebilir faaliyetlerin etkinlik derecesini değerlendirmelerindeki dağılımı görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Daha

sonra, otelin yürüttüğü yeşil faaliyetlerle ilgili sorulara faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizlere, Analiz ve Bulgular başlığı altında ayrıntılı olarak yer verilecektir.

5. ANALİZ VE BULGULAR

5.1. Frekans Analizi

İlk olarak, sürdürülebilir faaliyetlerin etkinlik derecesinin yöneticinin bakış açısıyla değerlendirilmesindeki ortalama ağırlıkları bulmak için bu ifadenin altında yer alan üç soruya frekans analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda, 168 yöneticinin verdiği yanıtlara göre, “Otelimizin markasının önemli bir bileşeni olarak çevreci (yeşil) girişimlerimiz konuklarımıza aktif bir şekilde iletilmektedir” ifadesinin ortalamasının 4,10; “Otelimizde uygulanan çevreci (yeşil) programlar hedefine ulaşmaktadır” ifadesinin ortalamasının 3,71; “Otelimiz çevre ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olmuştur” ifadesinin ortalamasının ise 3,67 olduğu görülmüştür. Bu durumda, yöneticilerin en çok yeşil girişimlerin konuya duyurulması konusunda başarılı olduğunu, bunun ardından uygulanan yeşil programların belirlenen hedeflere ulaştığını, en son sırada ise sırada ise otelin çevre ile ilgili amaçlarına ulaştığını düşündüklerini görmekteyiz. Bu bağlamda, algısal olarak yöneticilerin gerçekleştirilmesi en basit olan hedeften en zor olana doğru bir sıralama yapmış oldukları düşünülebilir.

5.2. Faktör Analizi

Frekans analizinin ardından, otelin yönetsel ve fiziksel yeşil faaliyetleriyle ilgili ifadeleri içeren 18 adet soruya faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin birinci aşamasının ardından, “Konuklar otelimizde konakladıkları sürece nevesimlerini ve havlularını her gün değiştirmek yerine mümkün olduğunca tekrar kullanmaya teşvik edilmektedirler” ve “Otelimizde su tasarrufu programları uygulanmaktadır” sorularının, faktör ağırlıklarına göre Yönetsel Yeşil Faaliyetler faktörünün altında yer aldıkları ortaya çıkmıştır. Ancak söz konusu sorular faktörün anlam bütünlüğünü bozduklarından dolayı analiz dışı bırakılmış ve faktör analizi bu sorular olmaksızın tekrarlanmıştır. Faktör analizinin ikinci aşamasında belirlenen bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Bunun ardından, güvenilirlik analizi aşaması tamamlanmıştır.

Tablo 1. Otelde Yürütülen Yeşil Faaliyetlerin Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
YÖNETSEL YEŞİL FAALİYETLER (YEŞİL YÖNETİM)	Otelimizde her bir departman kendine çevre ile ilgili özel hedefler belirlemiştir (s.16)	0,894	45,828	0,960
	Yöneticilerin ve çalışanların, otelimizin çevre ile ilgili hedeflerine ulaşmasına yönelik özel sorumlulukları vardır. (s.17)	0,864		
	Otelimizde çevreci faaliyetleri izleyecek çalışanlardan oluşan bir “yeşil takım” kurulmuştur. (s.19)	0,844		
	Departmanlardaki takımlarda çevreci davranış konusunda tüm çalışanlara örnek olacak ve çevreci davranışa teşvik edecek takım liderleri-gönüllüler bulunmaktadır. (s.20)	0,838		
	Performans değerlendirme kriterlerine, otelimizin çevre ile ilgili hedeflerine ulaşma derecesi de dahil edilmiştir. (s.18)	0,823		

	Otelimiz kendine çevre ile ilgili özel hedefler belirlemiştir. (s.15)	0,807		
	Otelimizin kurumsal yönetimi, departmanının çevre ile ilgili hedeflerine ulaşması için bana yol göstermekte ve destek vermektedir. (s.12)	0,782		
	Otelimizdeki çalışanlara çevreyi korumaya yönelik eğitimler verilmektedir. (s.14)	0,759		
	Otelimizde çevre ile ilgili hedeflere ulaşıldığında çalışanlar takdir edilir ve ödüllendirilir. (s.21)	0,736		
	Otelimizde çalışan kişiler ve/veya takımlar, çevreci (yeşil) programları uygulamak için gereken kaynaklara ve yetkilere sahiptirler. (s.13)	0,688		
	Otelimizde çevreci programlar için bir bütçe tahsis edilmiştir. (s.11)	0,667		
FİZİKSEL YEŞİL FAALİYETLER (YEŞİL OPERASYON)	Otelimiz dahilindeki tesisler, azami enerji verimliliği sağlanacak şekilde inşa edilmiştir. (s.7)	0,945	26,497	0,865
	Enerji verimliliği gözetilerek otelimizin ısı yalıtımı yapılmıştır. (s.6)	0,903		
	Otelimizin iklimlendirilmesinde ve ısıtılmasında enerji kaynakları verimli bir şekilde kullanılmaktadır. (s.5)	0,760		
	Otelimizin aydınlatılmasında enerji kaynakları verimli bir şekilde kullanılmaktadır. (s.4)	0,724		
	Otelimizde geri dönüşüm programları uygulanmaktadır. (s.10)	0,425		
	Toplam	72,325		
	Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,775
Bartlett Küresellik Testi	Hi kare (X^2)			3582,381
	sd			120
	p değeri			0,000

5.3. Fark Testleri

Grupların ortalamalarını karşılaştırmaya yönelik fark testlerinin uygulanması aşamasında, yöneticilerin oteldeki sürdürülebilir faaliyetlerin etkinlik derecesi hakkındaki değerlendirmeleriyle, yöneticilerin özelliklerinin etkileşimini keşfetmek amacıyla, grupların varyanslarının eşitliğinin sağlandığı durumlarda tek yönlü varyans analizi, sağlanmadığı durumlarda ise gürbüz (robust) testlerden Welch ve Brown-Forsythe testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir. Söz konusu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için, ANOVA'nın uygulanabildiği durumlarda post-hoc testlerden Tukey HSD ve Scheffe'nin sonuçlarına; Welch ve Brown-Forsythe uygulanan durumlarda ise Tamhane'in sonuçlarına bakılmıştır.

Sürdürülebilir faaliyetlerin etkinlik derecesini ölçen soruların ortalamaları incelendiğinde, "Otelimizde uygulanan yeşil programlar hedefine ulaşmaktadır" ifadesine en çok üst kademe, bunun ardından alt kademe, son olarak orta kademe yöneticilerin katıldığı görülmektedir. Katılım

düzeylerinin yöneticilerin formasyonlarından etkilenip etkilenmediğini anlamak için ortalamalara bakıldığında, bu ifadeye en çok katılanların İİBF (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi) mezunları, daha sonra MMF (Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi) mezunları, son olarak da MYO-UBYO (Meslek Yüksek Okulu-Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu) mezunları olduğu görülmüştür. Yöneticilerin sektördeki tecrübelerine göre katılım oranları incelendiğinde, 12-15 ve 15 yıl ve üzeri tecrübesi olanların bu ifadeye en fazla katılanlar olduğu, bunları sırasıyla 6-9 yıl, 9-12 yıl, 0-3 yıl ve 3-6 yıl tecrübesi olanların izlediği görülmüştür. Yöneticilerin bağlı oldukları departmanlara göre bu ifadeye katılım derecelerine bakıldığında, ilk sırada Genel Müdürlük yöneticilerinin geldiği, bunu Güvenlik, Yiyecek-İçecek, İnsan Kaynakları, Satış-Pazarlama ve Satın Alma, Ön büro, Muhasebe, Kat Hizmetleri ve Destek Hizmetleri, Sağlık Kulübü ve Bilgi-İşlem departmanları yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

“Otelimiz çevre ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olmuştur” ifadesi için yöneticinin bulunduğu kademenin ve formasyonunun otelin çevre ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmedeki başarısı hakkındaki görüşü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin sektördeki deneyimlerine göre katılım düzeylerine bakıldığında, 12-15 yıl tecrübesi olanların bu ifadeyi en çok desteklediği, bunu sırasıyla 15 yıl ve üzeri, 9-12 yıl, 6-9 yıl, 3-6 yıl ve 0-3 yıl tecrübesi olanların izlediği belirlenmiştir. Yöneticilerin bağlı oldukları departmanlara göre katılım derecelerine bakıldığında, bu ifadeye en yüksek desteği Muhasebe, Yiyecek-İçecek, Satış-Pazarlama, Kat Hizmetleri, Destek Hizmetleri, Genel Müdürlük ve Güvenlik yöneticilerinin verdiği, bunları sırasıyla Ön büro ve Satın Alma, İK, Bilgi-İşlem ve Sağlık Kulübü yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

“Otelimizin markasının önemli bir bileşeni olarak yeşil girişimlerimiz konuklarımıza aktif bir şekilde iletilmektedir” ifadesine en çok üst kademe, bunun ardından orta kademe ve alt kademe yöneticilerin katıldığı görülmektedir. Bu ifadeyi en çok İİBF, ardından MMF, son olarak da MYO-UBYO mezunları desteklemektedir. İİBF mezunları bu ifadeye, MYO-UBYO ve MMF mezunlarından daha fazla katılmaktadır. Yöneticilerin sektördeki deneyimlerine göre, 6-9 ve 12-15 yıl tecrübesi olanların bu ifadeye eşit derecede destek verdiği, bunları 15 yıl ve üzeri, 9-12 yıl, 3-6 yıl ve 0-3 yıl tecrübesi olanların izlediği görülmüştür. Buldukları departmana göre, en büyük desteğin İK ve Genel Müdürlük yöneticilerinden geldiğini, bunları sırasıyla Muhasebe, Satış-Pazarlama, Kat Hizmetleri, Satın Alma, Güvenlik, Yiyecek-İçecek, Destek Hizmetleri, Ön büro, Bilgi-İşlem ve Sağlık Kulübü yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, araştırmanın hipotezleri arasında yer alan $H_{1(a)}$ hipotezi kabul edilmiş ve buna bağlı olan $H_{1(a1)}$, $H_{1(a2)}$, $H_{1(a3)}$ ve $H_{1(a4)}$ hipotezlerinin de desteklendiği belirlenmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın ilk aşamasında, yöneticilerin bakış açısıyla otelde yürütülen faaliyetlerin etkinlik derecesinin ölçülmesi kapsamında, otelde uygulanan yeşil programların hedeflerine ulaştığına dair görüşün, en çok üst düzey, İİBF mezunu, otelcilik sektöründe uzun süredir çalışan ve planlamanın günlük rutin haline geldiği, konuklarla, tedarikçilerle, kamu kuruluşlarıyla ve diğer tüm paydaşlarla birebir temasta olan departmanlarda çalışan yöneticiler tarafından desteklendiği görülmektedir. Bu özellikleri haiz yöneticilerin, sayısal verilerle istatistiklere daha kolay ulaşabilmelerinden ve programların başarı oranlarını daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirebilmelerinden dolayı, hedeflere ne kadar yaklaşıldığı hakkında daha net bir vizyonları olduğu düşünülebilir. Diğer yandan, söz konusu süreçlerin başarılmasının nihai sorumluluğunu kendileri taşıdıklarından, diğer yöneticilere göre daha iyimser ve yapıcı bir tutum içerisinde olmayı benimsedikleri de ileri sürülebilir.

Otelin çevre ile ilgili stratejik hedeflerini gerçekleştirme konusundaki başarısı, belirsizlikler ve değişkenlikleri de bünyesinde barındıran uzun erimli bir planlamaya bağlı olduğundan, farklı yönetim kademelerinde bulunan ve farklı formasyonları olan yöneticiler açısından benzer şekilde değerlendirilebilmektedir. Sektörde uzun yıllar geçiren yöneticilerin bu görüşü daha çok desteklediği, farklı departmanlardan benzer seviyede destek aldığı olgusu ise, belirsizlik ortamının daha hâkim olduğu durumlarda örgütün birimleri arasında kenetlenmenin arttığı ve ortak hedefe yönelik hareketlerde tecrübeye kulak verildiği yönünde yorumlanabilir.

İletişim olgusunu ön plâna çıkararak yeşil girişimlerin konuklara etkin aktarımı konusunda üst kademe, İİBF mezunu orta-uzun dönem sektör tecrübesi olan, GM ve İK departmanlarına bağlı yöneticilerin daha iyimser olmalarının, çevre ile ilgili konularda personelin eğitilmesi, departmanlar nezdinde yeşil girişimlerin desteklenmesi, takımların kurulması ve geribildirimlerin alınması ile yakından ilgilenmelerinin sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Uygulamaların performansı ile ilgili geribildirim ve raporlar doğrudan bu departmanlara ulaştığından, işletme genelinde etkin iletişim sürecinin esas sahibi oldukları kabul edilmektedir. Yaptıkları işe olan inançlarından ve tüm çalışanları motive etme ihtiyaçlarından dolayı, söz konusu yöneticilerin yeşil girişimlerin konuklara aktif şekilde iletildiği düşüncesine yüksek destek vermeleri anlaşılabilir bir tepkidir.

Otelcilik sektöründe uygulanan yeşil politikaların başarımı, gerçekçi hedefler belirleme, ciddi bir planlama, etkin bir operasyon ve insan kaynakları yönetimi gerektirdiği kadar, yakın bir yönetim desteği, iyi işleyen bir geribildirim mekanizması, kusursuz bilgi akışı, çalışanları, konukları ve tüm paydaşları kapsayan etkili bir iletişim ağı geliştirmeye bağlıdır. Bunun yanı sıra, teknolojik ve hukuki gelişmeler yakından takip edilmeli, işletme, yeşil uygulamalar konusunda da çağın değişen turist profiline ve beklentilerine esnek bir şekilde yanıt verebilecek şekilde kendini sürekli olarak güncellemelidir.

Bu araştırma, yeşil faaliyetlerin iki alt boyutunu oluşturan yönetsel yeşil faaliyetlerin (yeşil yönetim) ve fiziksel yeşil faaliyetlerin (yeşil operasyon) yöneticilerin bakış açısından konuğun satın alma davranışı ve farkındalığını sağlama-takdirini kazanma olguları üzerindeki etkileri korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak keşfedilmeye çalışılarak geliştirilebilir. Araştırmanın nitel olarak yeniden tasarlanması ve farklı departmanlardaki yöneticilerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmesi aracılığıyla algı, düşünce ve tutumları hakkında daha ayrıntılı ve kapsamlı bilgi edinilmesinin literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin farklı kültürlerden gelen yöneticileriyle yapılacak mülakatlar sayesinde, yöneticilerin kültürel farklılıklarının yeşil faaliyetlerin başarısını değerlendirmede ne gibi farklar yarattığının keşfedilmesi de öneriler arasındadır. Araştırmanın, sektörde faaliyet gösteren işletmecilere ve turizm alanındaki kamu sektörü çalışanlarına, yeşil faaliyetlerin yöreyi ziyaret eden ve/veya bir otel işletmesinde konaklayan turistlere iletmesinde göz önünde bulundurulması gereken kriterler bağlamında ışık tutması amaçlanmıştır.

Kaynakça

- Altunöz, Ö., Arslan, Ö.E. ve Hassan, A. (2014). Turistlerin Yeşil Pazarlamaya Yönelik Görüşlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 157-172.
- 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.
- Chain Hotels Prioritize Green (2012). Ebsco Database, Business Source Complete: www.buildings.com
- Chan, W.W. ve Lam, J.C. (2003). Energy-Saving Supporting Tourism Sustainability: A Case Study of Hotel Swimming Pool Heat Pump. *Journal of Sustainable Tourism*, 11 (1), 74-83.
- Chia-Jung, C. ve Pei-Chun, C. (2014) Preferences and Willingness to Pay for Green Hotel Attributes in Tourist Choice Behavior: The case of Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31 (8), 937-957.
- Darnall, N. (2008). Creating a Green Brand for Competitive Distinction. *Asian Business & Management*, 7, 445-466.
- Dos Santos, R.A., Méxas, M.P. ve Meiriño, M.J. (2017). Sustainability and Hotel Business: Criteria for Holistic, Integrated and Participative Development. *Journal of Cleaner Production*, 142, 217-224.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. 6. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update. 10a Basım, Boston, MA: Pearson.
- Hall, C.M., Dayal, N., Majstorović, D., Mills, H., Paul-Andrews, L., Wallace, C. ve Truong, V.D. (2016). Accommodation Consumers and Providers' Attitudes, Behaviours and Practices for Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 8 (625), 1-30.
- Hatch, M.J. ve Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
- Jones, P., Hillier, D. ve Comfort, D. (2014). Sustainability in the Global Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (1), 5-17.
- Kim, Y. ve Han, H. (2010). Intention to Pay Conventional-Hotel Prices at a Green Hotel: A Modification of the Theory of Planned Behavior. *Journal of Sustainable Tourism*. (18) 8, 997-1014.
- LeBlanc, G. ve Nguyen, N. (1996). Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms: An Empirical Study in Financial Institutions. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (2), 44-56.
- Manaktola, K. ve Jauhari, V. (2007). Exploring Consumer Attitude and Behaviour towards Green Practices in the Lodging Industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (5), 364-377.

- 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, 15-22.
- Mihalič, T., Žabkar, V. ve Knežević-Cvelbar, L. (2012). A Hotel Sustainability Business Model: Evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (5), 701-719.
- Rahman, I., Reynolds, D., ve Svaren, S. (2012). How “Green” Are North American Hotels? An Exploration of Low-Cost Adoption Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 720–727.
- Razumova, M., Ibáñez, J.L. ve Palmer, J.R.-M. (2015). Drivers of Environmental Innovation in Majorcan Hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 23 (10), 1529-1549.
- Tabachnik, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6. Basım, Boston, MA: Pearson.
- Taşkın, E. (2013). *İşletme Yönetimi İlkeleri*. 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Wu, S.-I. ve Jang, J.-Y. (2014). The Impact of ISO Certification on Consumers’ Purchase Intention. *Total Quality Management*, 25 (4), 412–426.
- Zhao, C. (2011). *An Analysis of Hotels' Green Activities and Its Influence on Hotels' Projected Image Using a Mixed Methodology (Yüksek Lisans Tezi)*. Purdue University, Indiana.