

# TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

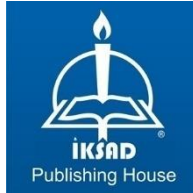
Dr. Öğr. Üyesi Betül GARDA



İKSAD  
Publishing House

**TURİZM İŞLETMELERİNDE**  
**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

Dr. Öğr. Üyesi BETÜL GARDA



Copyright © 2020 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the  
publisher, except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of  
Economic Development and Social  
Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TURKEY TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.  
Iksad Publications – 2020©

**ISBN: 978-625-7687-75-1**  
Cover Design: Ibrahim KAYA  
December / 2020  
Ankara / Turkey  
Size = 16 x 24 cm

## ÖNSÖZ

Yirmi birinci yüzyılda ekonomik, politik, hukuki ve sosyal çevrelerde büyük dönüşümler yaşanmıştır. Teknolojik gelişmeler sonucunda coğrafi sınırlar ticari alandaki etkisini yitirmiş, uluslararası yatırımlar yaygınlaşmış ve tüm dünyada geçerli olan ortak dil kullanımı farklı kültürler arasındaki etkileşimi artırmıştır. Bunun sonucunda bireylerin yaşam tarzları, zevkleri ve alışkanlıkları, değerleri ve kültürel faaliyetleri bu küresel etkileşim nedeniyle farklılaşmıştır.

Bu faktörler, hizmet endüstrisini, ekonomik faydanın ve küreselleşen pazarların odak noktası haline getirmiştir. Buna göre uluslararası rekabet, diğer tüm endüstriler gibi turizm endüstrisinde de farklılaşmıştır. Günümüzde işletmelerin sosyal dönüşüme uyum sağlamaları ve sosyal sorumlulukta aktif olmaları uzun vadeli başarının ön şartıdır. Bu nedenle insan ve çevre ile yoğun bir şekilde ilgili olan turizm işletmelerinde sürdürülebilir sosyal sorumluluk bilinci kritik öneme sahiptir.

Tüm işletmeler gibi turizm işletmeleri de öncelikle kar etmek için kurulmaktadır. Bu kâr merkezli perspektiften bakıldığında, içinde bulunduğumuz rekabet koşulları altında, kârlılık baskısı arttıkça esnetilebilecek bir unsur gibi görülen iş etiği uygulamaları konusunda ahlaki ikilemler olduğu görülmektedir. Bu ikilemler şu soruları içerir: "Kuruluşların, iş veya terfi arayan kişilere adil davranılmasını sağlamak için hangi yükümlülükleri vardır?" "Çıkar çatışmaları nasıl

ele alınmalıdır?" ve "Ne tür bir reklamcılık stratejisi izlenmelidir?" Pek çok araştırma ve inceleme bu sorular üzerine gerçekleştirilmiştir.

Peki ya işletmelerin dünyada var olmasının tek yolu kâr ederek ayakta kalmak değilse? Ya işletmeleri yöneten kişiler girişimlerinin sonuçlarını sadece finansal açıdan kâr ve zarar olarak değerlendirmek yerine etik açıdan da kazançlarını önemsemeye başlarsa? Ya işletmeler, insanlar gibi aynı tür görev ve sorumluluklara bağlı toplum üyeleri haline gelirse? İşletmeler bakış açılarını bu sorulara göre geliştirdiğinde sosyal sorumluluk anlayışına uygun hareket etmeye başlamışlar demektir.

Bu ikilemler, ekonomik dünya genelinde önemli olmaya devam ederken, işletmelerin günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak çok çeşitli ekonomik ve sivil sorumluluklara sahip oldukları düşünüldüğünde, iş etiği alanı buna paralel olarak genişlemektedir. Ekonomik sorumluluklarından bağımsız olarak işletmelerin yüzleşmesi ve yönetmesi gereken çok sayıda çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik sorunları bulunmaktadır. Sonuç olarak, günümüzde varlığını fayda odaklı sürdürmek amacıyla olan işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar.

Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), toplum refahı ile ilgili sosyal ve çevresel etkinliklerde rol oynayarak uzun vade de işletmenin entelektüel sermayesine yatırım yapma anlayışıdır.

Birinci bölümde turizm işletmeleri ve KSS kavramı ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde ise Konya'daki seyahat acenteleri ve otel işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını, işletme paydaşlarından olan yöneticilerin bakış açısına göre değerlendirme amaçlı bir araştırma sunulmuştur.

Bu kitabın basımını üstlenen İKSAD yayınevine ve Editörü Sayın İbrahim Kaya'ya gösterdikleri alakadan dolayı teşekkür ederim.

2020 / Konya

Dr. Öğr. Üyesi BETÜL GARDA



# İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>İ</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>7</b>
<b>1. TURİZM</b> .....	<b>7</b>
<b>2. TURİST</b> .....	<b>9</b>
<b>3. TURİZMİN TARİHİ GELİŞİMİ</b> .....	<b>10</b>
<b>4. TURİZM İŞLETMELERİ</b> .....	<b>11</b>
<b>5. KONAKLAMA İŞLETMELERİ</b> .....	<b>14</b>
5.1. OTEL İŞLETMELERİ.....	16
5.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISI.....	24
5.3. DİĞER KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....	43
<b>6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK</b> .....	<b>45</b>
6.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK .....	51
6.2. PAYDAŞ TEORİSİ .....	54
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>62</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>62</b>
<b>1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....	<b>62</b>
<b>2. BULGULAR</b> .....	<b>66</b>
2.1. KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	66
2.2. YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUK ÇALIŞMALARINA İLĞİ VE TUTUMLARI.....	69
2.3. SOSYAL SORUMLULUK KATKI PUANLARI (SSKP) ANALİZİ.....	77

2.4. YÖNETİCİLERİN İŞYERLERİNDEKİ KARARLARA KATILIM KONUSUNDAKİ DEĞERLENDİRMELERİ .....	82
2.5. YÖNETİCİLERİN İŞYERİNDEKİ ÇALIŞMA KOŞULLARI KONUSUNDAKİ DEĞERLENDİRMELERİ ...	84
2.6. YÖNETİCİLERİN MEMNUNİYET PUANLARI ÜZERİNE YAPILAN İNCELEMELER.....	86
2.7. YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUK ÇALIŞMALARINA YÖNELİK TUTUM PUANLARI .....	87
2.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN İNCELENMESİ .....	88
2.6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	96
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>108</b>

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TEMEL TERİM VE KAVRAMLAR

### GİRİŞ

Günümüzde turizm endüstrisi, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerinde etkisiyle yüksek bir büyüme hızına sahiptir. Sunulan turistik ürün, bileşik ürün olma özelliği nedeniyle maddi ve maddi olmayan girdilerden oluşmaktadır. Bu bakımdan sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, turizm işletmeleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Yani ülkenin doğal güzellikleri, tarihi dokusu ve kültürel yapısı gibi çekicilik unsurlarının korunması; eşanlı üretim ve tüketim olayı nedeniyle kilit rol oynayan kalifiye personelin yetiştirilmesi; devlet, halk ve işletme üçgenindeki turizm anlayışının geliştirilmesi ve ekosisteme zarar vermeden kaliteli hizmet verilmesi için turizm endüstrisinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı içinde çalışması zorunludur.

### 1. TURİZM

Turizm kavramını anlamak için birçok farklı tanım yapılabilir. Turizm Latince “*tornus*” kelimesinden türetilmiş ve anlamı “dönme hareketidir”. İngilizce “*tour*” dairesel bir hareketi; çeşitli yerlere yapılan ziyaretleri ifade ederken, “*touring*” kültürel ve eğitim amaçlı seyahatler için kullanılmaktadır (Küçükaslan, 2007). Kökenine bakıldığında da görüldüğü gibi çeşitli nedenlerle yer değiştiren

kişilerin başlangıç noktasına geri dönmesi, anlamıyla özdeş olarak, turizmin temelini oluşturmaktadır.

E. Guyer-Feuler tarafından 1905 yılında yapılan ilk tanımda; *“turizm, gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinmelerine, doğal güzellikleri tanıma isteğine; özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ayrıca ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmesinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olay”* şeklinde ifade edilmiştir.

1942 yılında Hunziker ve Krapf *“Turizm Genel Doktrini”* adlı kitapta bir seyahatin turizm sayılabilmesi için gelir sağlayıcı bir faaliyeti içermemesi gerektiğini vurgulayarak turizmi *“kazanç sağlayan sürekli ya da geçici bir faaliyette bulunmamak koşuluyla yabancıların herhangi bir yerde geçici süreyle konaklamalarından ortaya çıkan ilişkiler ve olaylar”* olarak tanımlamıştır. Diğer taraftan Defert ve Baretje’ ye göre turizm gibi geniş yelpazesi olan farklı faaliyetlerin bütünleşmesinden oluşan karmaşık bir olay kısa bir tanıma sığmayacak kadar geniş kapsamlıdır (Akat, 2000).

Turizm kavramının açıklanmasında önemli yer tutan unsurlardan biri seyahat faktörüdür. Fakat insanların yaptığı her seyahatin turizm kavramının içinde değerlendirilmemesi gerektiği yukarıdaki tanımlarda vurgulanmıştır. Hangi seyahatlerin turizm olayını açısından değerlendirilmesi gerektiği konusunda bize seyahatin amacı yol göstermektedir. Bazen çok kısa süreli seyahatler, amacı ile birlikte ele alındığında, turizm olayı olarak sayılırken, daha uzun süreli

seyahatler böyle bir sonuç doğurmayabilir. Turizm olayının meydana gelmesinde gerekli ikinci faktör, seyahatin kişilerin kendi arzusu ile gerçekleşmesi gerekliliğidir. Son unsur ise; seyahatçilerin yolculukları boyunca istek ve ihtiyaçlarını karşılayacakları organizasyonların varlığıdır. Örneğin pek çok gereksinime veren konaklama işletmelerinin turizm olayının içindeki önemi oldukça büyüktür (Kozak vd., 2010).

## **2. TURİST**

Turizm olayı; insanların merak, öğrenme, heyecan, yenilik gibi güdülerin etkisiyle mekân değiştirmesine dayanmaktadır. Diğer taraftan, günlük hayatın getirdiği monotonluktan kaynaklanan olumsuz fiziksel ve psikolojik etkilerden kurtulmak amacıyla yapılan seyahatlerde, turizm olayı olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2004). Bu tip turistik faaliyetleri gerçekleştiren kişiler ise, turist olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda turist, farklılık ve heyecan yaşamak için yer değiştiren, geçici süre ile 24 saat konaklayan, kazanç sağlama amacı gütmeyen kişi olarak ifade edilebilir.

Geniş bir tanıma göre ise turist; kazanç elde amacı olmaksızın, devamlı ikamet edilen yerin dışına geçici olarak; dinlenme, eğlenme, kültür, bilim ve sportif faaliyetlere katılma gibi boş zaman değerlendirme amacıyla veya idari, diplomatik, dinsel, sağlık gibi mücbir nedenlerden dolayı seyahat eden ve tüketici olarak belli bir gittiği yerde en az bir geceleme yapan ve tekrar ikamet ettiği yere dönen kimsedir (Akat, 2000).

Türkiye’de turistin tanımı, 22747 sayılı seyahat acenteleri yönetmeliğinde; *“para kazanma amacı olmaksızın, dinlenmek ve eğlenmek için ya da kültürel, bilimsel, sportif, idari, diplomatik, dinsel, sağlık gibi nedenlerle, oturduğu yer dışına geçici olarak çıkan ve tüketici olarak belirli bir süre için seyahat edip kalan ve yeniden ikametgâh yerine dönen kişi”* şeklinde açıklanmıştır (Kozak vd., 2010)

### **3. TURİZMİN TARİHİ GELİŞİMİ**

İnsanları seyahat etmeye yönelten en büyük etmenler gezmek görmek ve tanımak olmuştur. M. Ö. 4000 yıllarında Sümerler tarafından tekerleğin icadı ve paranın bulunmasıyla merak temelli seyahatler ticari amaçlı seyahatleri de kapsamıştır. M.Ö. 3000’lerde deniz araçlarının taşımacılık için kullanılmasıyla ise yeni yerler keşfetmek ve bu yerlerdeki doğal kaynaklardan faydalanmak amaçlı gezilerde artış gözlenmiştir. M.Ö 200 yılları civarında inşa edildiği tespit edilen hanlar o yıllarda turizm olayının varlığını gösteren bir delil olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Antik Yunan’da M.Ö. 700’lerde Olimpiyat oyunlarının düzenlenmesi sportif amaçlı turizmin başlangıcına işaret etmektedir (Küçükaslan, 2007).

Ticaretin gelişmesiyle canlanan İpek Yolu boyunca konaklama ve yeme-içme mekanları kurulmuştur. Amerika kıtasının keşfi, daha iyi yaşama koşulları elde etmek isteyen insanların seyahat arzusunu artırmıştır. Başka merkezlere gitmek isteyen kişilerin bu bölgelerle ilgili bilgi alma ihtiyacının ortaya çıkmasıyla 1672 yılında Fransa’da ilk gezi rehberi düzenlenmiştir (Akat, 2000).

1841 yılında İngiltere'nin Leicester kentine, 20 km uzaklıkta bir alanda düzenlenen geleneksel festivale, 571 kişilik turist kafilesini katırlarla götüren Thomas Cook, modern anlamda turizm faaliyeti sayılan ilk tur operatörlüğünü başlatmıştır. İlk seyahat acentesi 1845 yılında gene Thomas Cook tarafından kurulmuştur. 1920'li yıllarda otomotiv sektörünün gelişmesi, bireysel seyahatleri kolaylaştırmıştır.

Türkiye'de turizm faaliyetlerinin, 1846 yılında Aya İrini kilisesinin askeri müzeye dönüştürülmesiyle başladığı öngörülmektedir. 1863 yılında İstanbul Sultan Ahmet meydanında "Sergi-i Umumi Osmani" adlı sergi önemli bir turizm hareketi olarak kabul edilmektedir. 1892 yılında İstanbul'da açılan Pera Palas oteli modern anlamdaki İlk otelimiz iken, 1923'de Kurulan Türkiye Turing ve Otomobil Cemiyeti ülkemizde turizmin kurumsallaşmasının bir göstergesidir (ÇAKICI vd, 2002).

#### **4. TURİZM İŞLETMELERİ**

Turizmin çok boyutlu ve çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu bileşik ürün üreten bir endüstri olması sebebiyle, turizm işletmeleri de çok sayıdadır ve karmaşık yapıya sahip kurumlardır. Bu bağlamda, turizm faaliyetlerine katılan bireylerin birbirinden farklı istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuş organizasyonlar turizm işletmeleri olarak adlandırılır. Turizm işletmelerinin kendi aralarında koordine olarak iş birliğine gitmeleri ve ülkenin güçlü altyapı olanakları ile desteklenmeli sektördeki başarıyı beraberinde

getirecektir. Turizm işletmelerini şu şekilde sınıflandırabiliriz (Akat, 2000):

- Turizm İşletmeleri; konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri gibi doğrudan turizme hizmet eden işletmeler asıl turizm işletmelerini oluştururken; Yaş sebze meyve toptancıları, sağlık kuruluşları gibi dolaylı olarak turizme hizmet eden işletmeler de bulunmaktadır.
- Yapılan faaliyetlerin ürün üretimine yönelik olmasına veya bu ürünlerin pazarlanmasına yönelik olmasıyla ilgili olarak ikiye ayırabiliriz. Bunları **turizm endüstrisi için üretim yapan işletmeler ve bu ürünleri pazarlayan aracı kurumlar** şeklinde adlandırırız.
- Kuruluş amacına göre; **kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen turizm işletmeleri** şeklinde sınıflandırılabilir.
- İşletmelerin faaliyet gösterdiği alana göre ulusal ve uluslararası turizm işletmeleri olarak sınıflandırmak mümkündür.
- Turizm işletmelerinin seyahate çıkan bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılaması durumuna göre; ulaştırma, konaklama, yeme-içme, aracı kurumlar ve diğer yardımcı işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır.

**Ulaştırma işletmeleri;** Demiryolları, denizyolları, havayolları ve karayolları şeklinde seyahatçilerin tercih ettikleri ulaşım aracına göre sınıflandırılır.

**Konaklama İşletmeleri;** müşterilerin gecekalmelerinin yanı sıra yeme-içme ve diğer sosyal beklentilerini karşılamak üzere kurulmuştur. Konaklama işletmelerinin otel, motel, pansiyon, kamp ve karavan hizmetleri, hostel gibi çeşitleri mevcuttur.

**Yeme-içme İşletmeleri;** Genellikle konaklama tesisi bünyesinde hizmet vermektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinden bağımsız ticari kuruluşlar olan restoran, kafe, bar gibi işletmelerde bu sınıfta değerlendirilmektedir.

**Aracı kurumlar;** Turistik mal ve hizmet üreten kuruluşlarla onları satın almak isteyen alıcıları buluşturan işletmelerdir. Bu kurumlar turizm endüstrisinin toptancısı **tur operatörleri** ve perakendecisi **seyahat acenteleridir**. Tur operatörleri; farklı turizm işletmeleri tarafından sunulan konaklama, yeme-içme, ulaştırma vb. turistik ürünleri, paket tur, şeklinde yeni bir turistik ürün formunda kendi satış ofislerinde veya seyahat acenteleri aracılığıyla tüketiciye sunmaktadır. Seyahat acenteleri; bu paket turları belirli bir komisyon karşılığında pazarlayan ve turistlere gittikleri bölgeler hakkında bilgi veren aracılarıdır.

**Diğer yardımcı işletmeler;** turizm olayına katılanların boş zamanlarını değerlendirmeleri amacıyla eğlence ve dinlenme etkinlikleri sunan rekreasyon işletmeleridir. Ulusal parklar, golf alanları, sinema, tiyatro ve konser salonları rekreasyon işletmelerine örnek olarak kabul edilmektedir. Ayrıca,

turistlere çeşitli hediyelik eşya satan işletmeler gibi üretici işletmeler, turizme bağlı ticari işletmeler ve turizmle ilgili özel ürünler üreten işletmelerde diğer turizm işletmeleri olarak ifade edilebilir.

- Varlıkları turizme doğrudan bağlı işletmeleri **birincil turizm işletmeleri** şeklinde adlandırırken; varlıkları doğrudan turizme bağlı olmayan işletmeleri **ikincil turizm işletmeleri** olarak adlandırabiliriz.
- Ekonomik etkinliklerine göre; birincil ürün, ikincil ürün ve destek hizmet işletmeleri şeklinde bir sınıflandırma yapılmaktadır. Konaklama, ulaştırma ve seyahat işletmeleri **birincil ürün işletmeleri** sayılırken; yeme-içme, yerel ulaşım banka, eğlence işletmeleri **ikincil ürün işletmeleri** olarak kabul edilmektedir. **Destek hizmet işletmeleri** ise; kamu hizmetleri, gümrüksüz satış yerleri ve tanıtım bürolarıdır.

## 5. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde en kapsamlı ve yoğun işletmelerdir. Tarih boyunca çeşitli şekillerde hizmet veren konaklama işletmeleri çağın gereklerine uygun olarak sürekli olarak gelişmiştir. Teknolojik gelişmeler ışığında artan rekabet konaklama tesislerini daima çevresel gelişmelere duyarlı ve tetikte olmaya zorlamaktadır. Konaklama işletmeleri, genel olarak geceleme ve yiyecek-içecek hizmetleri sunan ve aynı zamanda misafirlerinin eğlenme, dinlenme, spor vb. ihtiyaçları için çeşitli organizasyonları gerçekleştiren işletmelerdir (Tütüncü ve Demir, 2002). Benzer şekilde yapılan diğer bir

tanımında, konaklama işletmeleri, turistlerin geçici geceleme, yeme-içme, eğlence ve diğer rekreatif ihtiyaçlarını karşılayan kar amaçlı kurulmuş işletmeler olarak tanımlamışlardır.

Geniş bir çerçevede değerlendirirsek konaklama işletmeleri, kişilerin sürekli ikamet yerleri dışına yaptıkları seyahatlerinde, belirli bir ücret karşılığında geçici olarak konaklama hizmeti aldıkları kurumlardır. Bu kurumlar aynı zamanda yeme-içme, eğlence ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayabilen çeşitli aktiviteleri sunmaktadırlar. Dolayısıyla ülke ekonomisine katkı sağlayan ticari bir kuruluş olan konaklama işletmeleri turizm endüstrisinin en önemli bileşeni konumundadır. Hizmet endüstrisi içinde değerlendirilen Turizm endüstrisinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan konaklama işletmeleri ise; bu genel özelliklerini taşımasının yanı sıra şu özelliklere sahiptir (Çetiner, 1995):

- Konaklama işletmelerinin, kuruluşu esnasında ve faaliyetlerinin devamında ve taşınmazlara yatırım yapma zorunluluğundan dolayı yüksek bir sermaye gereksinimi bulunmaktadır.
- Bina gibi taşınmazlar, donanım, makineler ve mefruşat gibi yardımcı malzemeler işletmelerin hizmet sunumunda göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir.
- Konaklama işletmelerinde risk fazladır, çünkü turizm endüstrisi ekonomik, sosyal ve politik dalgalanmalara son derece duyarlıdır.

- Konaklama işletmelerinin de üretim ve tüketim eşanlıdır. Müşteri memnuniyetini ön planda tutan başarılı bir sunum gerçekleştirmek için personel ve kullanıcı arasında koordinasyona gereklidir.
- Konaklama işletmelerinde doluluk oranı artması çok önemlidir. Çünkü birim maliyetlerde azalma meydana geldiğinden, işletmeye optimum kapasiteden faydalanma imkânı sağlamaktadır.
- Konaklama endüstrisinin esasen emek yoğun olması nedeniyle, hizmet üretimi ve sunumunda insan faktörü ön plana çıkmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde satışlar zamana bağlıdır, stoklanması ve taşınması mümkün değildir.
- Konaklama sektöründe işletmeler kadar işletmeler arası, birimler arası ve çalışanlar arası iş birliği zorunludur.

### 5.1. Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri, konaklama işletmelerinin en belirgin geliştirilmiş çeşididir. Konaklama endüstrisi, insanların yaşadıkları bölgenin dışına değişik nedenlerle yaptıkları gezilerde; öncelikli olarak geceleme ihtiyacının, sonrasında yeme-içme gibi diğer temel ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamulden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir (Çetiner, 2002). Bu bağlamda otel işletmelerini, geçici konaklama ihtiyacını karşılayan, yeme-içme ihtiyacına cevap veren ve verdiği hizmetler

karşılığında belirli bir kazanç elde eden tesisler olarak tanımlayabiliriz.

Konaklama sektörü içerisinde en önemli payı otel işletmeciliği oluşturmaktadır. Oteller, asıl hizmetleri müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, ayrıca, yeme-içme, eğlence, spor ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı hizmetleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Otel işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Kozak vd., 2010):

- Konaklama amacı bakımından otel işletmeleri: Kaplıca-kür otelleri; müşterilerine kaplıca ve diğer banyo kürü imkânı sağlayan tesislerdir. Sayfiye oteller; tatil, eğlence, sağlık ve dinlenme amaçlı seyahatlerde hizmet sunan işletmelerdir. Kongre otelleri; kongre, konferans, seminer, workshop, sempozyum gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Dağ turizmi ve spor amaçlı oteller; temiz hava almak, dinlenmek ve çeşitli sportif faaliyetleri yapmak için seyahat edenlere hizmet veren işletmelerdir.
- Faaliyet süresi bakımından otel işletmeleri: Bütün yıl açık olan oteller; yıl boyunca hizmet veren işletmelerdir. Mevsimlik hizmet veren oteller; kuruluş yeri şartları bakımından yılın belirli mevsimlerinde açık olan işletmelerdir. Bu işletmeler genellikle yaz ve kış turizminin yapıldığı yerlerde yoğunlaşmışlardır.

- Konumlarına göre otel işletmeleri: Havaalanı otelleri; havaalanları yakınında kurulan yolcu ve personelin kısa süreli konaklamaları için hizmet veren işletmelerdir. İstasyon otelleri; otobüs ve demiryolu istasyonlarında kurulan işletmelerdir. Şehir otelleri; bu işletmeler müşterilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunan, kent merkezlerinde bulunan işletmelerdir. Liman otelleri; liman şehirlerinde kurulan işletmelerdir.
- Büyüklükleri bakımından otel işletmeleri: Küçük ölçekli oteller, oda sayısı 100 ve altında olan işletmelerdir. Orta ölçekli oteller, oda sayısı 100 ile 300 olan işletmelerdir. Büyük ölçekli oteller, oda sayısı 300 ve daha fazla olan işletmelerdir.
- Mülkiyet durumuna göre otel işletmeleri: Şahıs, Şirket, Kamu, Dernek, Vakıf, Sendika işletmeleri; Kamu ve Özel Sektör işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır.
- Belgelerine göre otel işletmeleri: Belediye belgeli otel işletmeleri, bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetime bağlı olarak faaliyetlerini sürdürürler. Nitelikli ve niteliksiz olarak ikiye ayrılır. Turizm belgeli otel işletmeleri; “*Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği*” ne göre Türkiye’de turizm belgeli otel işletmeleri Bir yıldızlı, İki yıldızlı, Üç yıldızlı, Dört yıldızlı ve Beş yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır.

Son yıllarda otellerin “*yeni temalar*” oluşturarak yeniden konumlandırma çabaları ve geniş yelpazede belirlenen pazar bölümleri ile etkinliklerini artırmalarına rağmen, otel işletmelerinin sunduğu yiyecek içecek hizmetleri, hala rekabet üstünlüğü sağlamada başarılı olmalarındaki önemini korumaktadır. Temalı otel çeşitleri de şunlardır (Çakıcı vd., 2002):

- **Konut Otelleri** Bu otel işletmeleri, apartman evler veya apartman oteller olarak da tanımlanan ve bir otel işletmesinin sunduğu tüm hizmetleri veren tesislerdir. Aylık, 6 aylık veya yıllık olarak ücretlendirilen bu tesisler, mobilyalı veya mobilyasız hizmet vermektedir. Büyük kentler ile ticaretin yoğun olduğu merkezlerde hizmet veren konut otelleri, yeme-içme hizmetini müşterilerine sağlamazlar.
- **Sayfiye Otelleri veya resort oteller**, sağlık ve dinlenme amacıyla bulunduğu ortamdan uzaklaşmak isteyen insanlara bir atmosfer değişikliği sunmayı amaçlayan işletmelerdir. Sayfiye işletmeleri bu anlamda, birer tatil merkezi durumundadır. Bu işletmeler genellikle deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi bir turistik çekicilik yakınında kurulurlar. Sayfiye otellerin büyük bölümü, yoğun turist sezonunda tam kapasite ile çalışırlar. Sayfiye otelleri, müşterilerini özel bir şekilde karşılayan ve yüzme havuzu, golf alanı, tenis kortları, kayak, sörf, ile kapalı alanlarda yapılabilen farklı sportif faaliyetleri sunar. Yüzen Oteller Deniz veya göl kenarında su yüzeyinde yer alan otellerdir. Otel işletmelerinin sunduğu tüm

hizmetleri sunan bu tesisler, özellikle denizciliğin geliştiği kentlerde oldukça yaygındır. Bazı ülkelerde eski lüks yolcu gemileri yüzer otel haline getirilerek turistlere hizmet vermektedir. Bazı kaynaklarda Botel olarak adlandırılan yüzen oteller marinalarda farklı amaçla hizmet sunmaktadır.

- **Kapsül Oteller** Bu oteller, tek kişilik olarak dizayn edilmiştir. Hizmet gerektirmeyen, ucuz ve misafirlerin temel ihtiyacını giderecek şekilde donatılmış, son derece küçük odaların bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş yapılardır. İlk örneği Japonya'nın Osaka kentinde açılan kapsül oteller, plastik veya cam maddeden yapılmış olan otellerdir. Bu tesisler; yatak, saat, radyo, televizyon, gece lambası, değerli eşya kasası, yazı yazmak için masa gibi bir otel odasında bulunan geleneksel malzemeleri de içerir. Kapsül otellerde amaç fazla sayıda insanın konaklamasının sağlamak olduğundan bu tesislerde en az 4, en fazla 17 saat konaklama yapılabilmektedir.
- **Havaalanı Otelleri** havalimanı yakınında transit yolcular ile uçuşu erteleyen veya geciken yolcular ile havalimanı personeli için hizmet veren işletmelerdir. Özellikle havayolu ile seyahat eden yolcuların ihtiyaç duyacağı park yeri, havalimanına ulaşım imkanı gibi hizmetler sunulmaktadır.
- **Buz Oteller**, İskandinavya ve kuzey Amerika ülkelerinde her yıl sonbaharda kar ve buz ile oluşturulan otellerdir. Bu bölgelerde yağın kara bağlı olarak tesislerde Aralık ayından Nisan ayının ortasına kadar geceleme yapılabilmektedir. Bu otelde konaklamak isteyen müşteriler bir gece

geçirebilmektedirler. Hava sıcaklığı dış mekanda -30 derece, otel içinde ise -5 derecedir. Otel buzdan yapıldığı için müşteriler buz blokların üzerine serilen uyku tulumlarında uyuyarak geceyi geçirirler.

- **Uzay Oteller**, İspanya merkezli bir firma tarafından yapımına başlanan uzay otelleri ile ilgili bilgiler ve uygulamalar otelin tamamlanmasından sonra daha net ortaya çıkacaktır. Uzay oteli için rezervasyonları alan firma, projenin gerçekleştirilmesi ile uzay turizminin de gelişeceğini ifade etmektedir. Üç gecelik bir tatili kapsayan projede ilk olarak müşterilere bir adada 12 gün eğitim verildikten sonra uzaya yolculuk yapılması planlanmaktadır.

Konaklama, yeme-içme ile farklı sosyal ihtiyaçların karşılanmasına hizmet eden otel işletmelerinin karakteristik özelliklerden başlıca olanları şunlardır (Aktaş, 2002; Çetiner, 1995):

- Otel işletmelerinin en önemli hizmetlerinden birisi zamana karşı duyarlı olmasıdır. Otel işletmelerinde müşterilere sağlanan hizmetler ve imkânlar, talebin oluşması ile meydana çıkar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Çünkü o gün için satılmayan oda, işletme açısından ekonomik kayıp demektir. Stoklanamaz özelliği nedeniyle, otel odası satılmadığı durumda, o günkü satışı başka bir güne aktarmak veya ertelemek olanaksızdır.

- Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ile müşterinin hizmeti tüketmesi eşanlı gerçekleştirilmektedir. Üretimin ve tüketimin aynı zamanda gerçekleşmesinden hizmet, müşterinin, kişisel önyargılara açıktır. Bu sebeple, hizmet üretiminin beklentilere uygun bir şekilde yapılması zorunludur.
- Otel işletmeleri, günün 24 saati ve haftanın 7 günü hizmete açık işletmelerdir. Buna göre diğer insanlar dinlenirken, otel personeli çalışıyor demektir. O halde otel işletmelerine iyi bir iş gücü planlaması gerekmektedir.
- Otel işletmeciliği emek yoğun bir sektördür. Hizmet üreten diğer işletmeler, teknolojik gelişmeler hizmet kalitesini artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmasına rağmen, turizm ürünleri insanlardan ayrı olarak düşünülemez.
- Otel işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde faaliyet yürüten, birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmeler olduğundan bu işletmelerde çalışan iş görenler arasında sıkı bir iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Otel işletmelerinin sundukları hizmetlere ilişkin talebin önceden kesin olarak bilinmesi çok güçtür. Otel işletmelerine olan talep sosyal, ekonomik ve politik koşullardan etkilenmektedir.
- Otel işletmeciliği, kuruluşta büyük sermayeye ihtiyaç gösterir. Sermayenin önemli bir kısmı ise duran varlıklar oluşturmaktadır.

Son dönemlerde turistik faaliyetlerin artması ve bu faaliyetlerin insanlar için daha da önemli bir hale gelmesi ile birlikte daha önce basit bir organizasyon yapısına sahip olan otel işletmeleri günümüzde gerek misafirlere sunduğu hizmetlerle gerekse kendi içerisindeki organizasyon yapısıyla büyük bir değişim ve profesyonelleşme göstermiştir.

Öte yandan turizmde özellikle 1950'lerden sonra görülen hızlı gelişme ve konaklama endüstrisinin sıçrama yapması, bu endüstrinin bir dalını oluşturan otel işletmeciliğine verilen önemi de arttırmıştır. Günümüz otelcilik sektöründe oteller bir yandan müşterilerin her türlü ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılanmaya özen gösterirken, diğer yandan da bu hizmetlerin müşteri memnuniyeti ve işletmenin yönetim işlevini en verimli şekilde yerine getirmesi bakımından da organizasyon düzeni oluşturmaya dikkat etmek zorundadır.

Otel işletmelerinde farklı özelliklere sahip çok sayıda insan hizmet etmektedir. Bu nedenle otel organizasyonları ne kadar büyük olursa organizasyonu oluşturma kavramı da bir o kadar önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Bir otel açısından organizasyon ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak olan faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplandırmak gruplandırılacak faaliyetleri yerine getirecek kişileri belirlemek ve bunlar arasında bir düzen sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.

## 5.2. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

Organizasyon; otel işletmesinin etkinliğini sağlamak için işletme çalışanlarının iş tanımlarının ve departmanların yetki ve sorumluluklarının düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılması şeklinde tanımlanabilir (Çetiner, 1995).

Önceleri küçük veya büyük ölçekli otel işletmelerinin örgüt yapısı, çok sayıda bölümün bulunması ve bu bölümlerinde doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermekteydi. Ancak 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren otel işletmelerinin yapısal olarak büyümeleri sonucu bu görüşün önemli ölçüde değişikliğe uğradığı ve daha çağdaş bir görünüm kazandığı görülmektedir. Örneğin önceleri konsiyerj (üniformalı hizmetler), resepsiyon ve kat hizmetleri ayrı ayrı birimler halinde doğrudan işletme müdürüne bağlı iken, günümüzde odalar bölümü halinde hizmet vermektedir. Aynı şekilde restoran, bar ve mutfak gibi birimlerde yiyecek içecek bölümü bünyesinde ve doğrudan yiyecek içecek müdürüne bağlı bir şekilde faaliyet göstermeye başlamıştır.

Bir otel işletmesi açısından organizasyon, işlerin tanımlanması ile başlamakta, bu işleri yürütecek olan bireylerin gruplandırılması ile son bulmaktadır. Bu süreç boyunca işlerin yürütülmesi esnasında hangi araçların kullanılacağını, ne gibi yöntemlerin izleneceğinin saptanması ve bu işlere etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilecek kişilerin hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi faaliyetleri yer almaktadır. Bu şekilde bir örgütlenme

sonucunda bir emir komuta zinciri oluşmakta ve bu zincir ise çeşitli yetki ve sorumlulukları içeren mevkileri oluşturmaktadır (Batman, 1999).

Bir otel işletmesinin organizasyonu, işletmenin faaliyet alanına, büyüklüğüne ve müşterilere sunduğu hizmet türlerine göre üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; Odalar bölümü, yiyecek içecek bölümü ve diğer faaliyetler bölümü olarak sınıflandırılmaktadır.

Otel işletmeleri organizasyonunu oluşturan ilk bölüm odalar bölümü organizasyonudur. Odalar bölümü bir otel organizasyonu içinde işletmenin en gözde, en aktif ve en temek bölümüdür. Çünkü müşterinin otele giriş işlemlerinin yapılması, odaya yerleştirilmesi, çeşitli isteklerinin (telefon, çamaşır gibi) yerine getirilmesi, odasının temizlenmesi ve misafirin çıkış işlemlerinin yapılabilmesi gibi işlemleri kapsayan hizmetleri içermektedir (Kurgun, 2004).

Diğer yandan odalar bölümü, otel işletmelerinde en çok personel istihdam edilen bölümlerden birisi olmasıyla birlikte otelin kalite ve prestiji de bu bölüm tarafından yansıtılmaktadır. Yine odalar bölümü müşteriyle birebir temasta bulunulan ve aynı zamanda en fazla gelir elde edilen bölümdür. Birçok otelde oda satışları otelin en büyük gelir kaynağıdır ve odalar bölümünde yapılan satışlar otelin diğer departmanlarının yaptığı satış toplamından daha fazla miktarda olabilmektedir (Meldik, 1997).

Çoğu otel işletmesi için odalar bölümü o işletmenin imajı, varlığı ve karlılığı yönünden önemli bir rol almaktadır. Çünkü bir işletmenin yan

ürünlerini satılmasına yardımcı olan, o işletme hakkında imaj oluşturup karlılığı arttıran odalar bölümü olmaktadır. Otel işletmesinin odalar bölümü genel olarak üç alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Ön büro Bölümü, Üniformalı Hizmetler Bölümü ve Kat Hizmetleri Bölümüdür (Kurgun, 2004).

Ön büro bir otel işletmesinin en önemi kaynağı olan odaların, envanter ve satış işlemlerinden sorumlu olan departmanıdır (Çakıcı vd. 2002). Konaklama işletmelerinin en temel fonksiyonlarını yerine getiren ön büro; müşterinin karşılandığı, oda satışlarının yapıldığı veya gelen müşterilerin ağırlandığı ve otelde kalan müşterilerin uğurlandığı yerdir (Dereli, 1989). Diğer yandan ön büro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içerisinde buldukları ve müşterinin otelde kaldığı süre içerisinde bekledikleri hizmetlerin sunulması ve her türlü sorunların giderilmesinde önemli bir rol oynayan bölümdür.

Sonuç olarak; otelciliğin yönetim merkezi olarak bilinen ön büro departmanı turistik bir tesisin yönetiminden satışına, karşılamadan misafir memnuniyetine kadar çok geniş bir alanda işlevini sürdürmektedir. Bu nedenle ön büro personelinin müşteri ilişkilerindeki oynadığı rol ve otel işletmesinin karlılığında oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Otel işletmeleri açısından ön büro departmanının öneminden bahsedildikten sonra ön büro departmanının başlıca görevleri şunlardır (Meldik, 1997);

- Otelde kalma talebinde bulunan müşterilerin bu talebi yerine getirmek,
- Otele gelen müşterinin karşılanmasını sağlamak,
- Müşterinin şikayetleri ile ilgilenmek, sorunlara anında çözüm üretmeye çalışmak, yeterli olamıyorsa, konuyu üst kademe yöneticilerine ulaşmasına yardımcı olmak,
- Müşterinin daha fazla memnuniyetinin sağlanabilmesi için diğer bölümleri ve gerekiyorsa yönetim bölümü ile ilişki kurup iş birliğini sağlamak,
- Konuğun güler yüzlü otelden ayrılmasını sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır,
- Konaklama işlevinin ikinci önemli kısmını, otelin önbüro fonksiyonlarının bütünleyici bir parçası olan ve konuklara bir çeşit kişisel hizmet sunan üniformalı hizmetler bölümü oluşturmaktadır.

Bir otelde çalışan bellboy, liftman, doorman gibi müşterilere concierge hizmetlerini sunan personel üniformalı hizmetler grubuna girmektedir. Üniformalı hizmetler otele gelen müşterilerin ilk karşılanıp resepsiyona getirilmesi, resepsiyonda kaydı biten müşterinin odaya yerleştirilmesi, asansörde eşlik edilmesi ile bagajlarının taşınması gibi hizmetleri yerine getirmektedir.

Ön büro bölümünün bu alt biriminde her zaman müşteriyle birebir temas halinde olmakta ve müşteriye sürekli kişisel hizmet verilmektedir. Bununla birlikte üniformalı hizmetler birimi müşterilere otel içerisinde veya otel dışarısında gerçekleşmesini

istedikleri ihtiyaçlarına da cevap vermekte ve mteri memnuniyeti açısından önem verilen bu hizmetlerin sunumunu sağlamaktadır. Öte yandan concierge servisinin otel iletmeciliğinde önemli bir yeri ve önemi vardır. Otele ilk defa gelen mteri concierge personeli tarafından karşılanmakta ve uğurlanmaktadır. Dolayısıyla bu da mterinin otel hakkındaki izleniminin oluşmasında bu birimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu izlenimler bu birimde sunulan servisin iyi veya k hizmet sunmasıyla olumlu veya olumsuz olabilmektedir (akıcı vd., 2002).

Üniformalı hizmetler personelinin otel içerisindeki bir başka görevi de otele ait yönetimin sunduğu bilgi, memorandum ve evrakları diğer departmanlara dağıtarak mterilere gelen faks posta vs. gibi Őeylerin mterilere ulaştırılmasını sağlamaktır. Bu nedenle oteller açısından bu birim çok önemli hizmeti yerine getirmektedir.

Bu birimin otel işletmeleri açısından başlıca görevleri ise Şunlardır (Şener, 1997);

- Mterileri karşılamak, nbroya getirmek, otelle ilgili danışma ilerinde yardımcı olmak,
- Mterileri odalarına götürmek ve konuklara ait bagajların taşınmasını sağlamak,
- Mterilere ait posta ve telgrafları odalarına götürmek veya postaya vermek,

- Müşteri adına müşterinin istekleri doğrultusunda harcama yapmak ve bu harcamaları müşterinin hesabına geçirmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde odalar bölümünün üçüncü birimi olan kat hizmetleri bölümüdür. Bir binanın inşaatında temel ne kadar önemli ise otel işletmelerinin bünyelerinde de kat hizmetlerinin sağlam olması son derece önemlidir.

Otel işletmeleri, çeşitli sebepler ile yer değiştiren insanların öncelikli olarak konaklama ihtiyacını karşılayan yerlerdir. Diğer taraftan, otel işletmeciliğinin asıl amacı konuklar yatacak yer temin etmektir. Çünkü otelde konaklayan konuklar, kaldıkları sürenin büyük bir kısmını uyuyarak gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla kat hizmetleri bölümünün önemi müşterilere en uzun süreyle hizmet sunan ve müşterilerle birebir temasta bulunan bölümdür (Şener, 1997).

Kat hizmetlerinin asıl amacı otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile işlemlerin yürütülmesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla memnuniyet verici temiz ve düzenli bir çevrenin sürekliliğini sağlayan kat hizmetleri otel işletmeleri açısından önemli bir departman olmaktadır. Çünkü otellerde müşteriler açısından temizlik çok önemlidir ve otelde kalan müşterinin tatmin durumu etkilemektedir

Kat hizmetleri bölümünün temel görevleri şu şekilde sıralanabilir (Maviş, 1992);

- Müşteri odalarının, koridorlarının ve salonlarının temizliği,
- Kat hizmetleri bölümündeki personelin eğitimi,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi, eksik olanların tamamlanması,
- Yapılacak işlerin planlanması ve bölüm hakkında üst yönetime veya bölümlere rapor verilmesi,
- Çamaşırhanenin denetimi ve gözetimi,
- Yapılacak tüm hizmetlerde yeterli ve ekonomiklik ilkesinin sağlanmasıdır.

Kat hizmetleri bölümünün temizliğinden sorumlu olduğu alanlar ayrıntılı olarak şunlardır (Kozak Akoğlan, 2001);

- Müşteri odaları,
- Koridorlar,
- Ortak Kullanım Alanları,
- Havuzlar,
- İdare Ofisleri,
- Depolar
- Personel Alanları
- Toplantı Salonlarıdır.

Otel işletmelerin yiyecek-içecek bölümü gelir getiren diğer bir faaliyet alanıdır. Otel işletmelerinin yapılarına göre değişen ve bazen bağımsız bölümlerin de bir araya getirilmesiyle oluşan yiyecek-içecek bölümü, fonksiyonel olarak yönetimini gereksinim duyduğu gelirler ve

maliyetler ile personel sayıları ve bunların kontrolü gibi pek çok faktörü içeren son derece büyük bir bölüm olma özelliğine sahiptir. Bununla birlikte yiyecek içecek bölümü insanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılamasının bir nedeni olmasından dolayı misafirler açısından konaklamadan sonra en fazla ihtiyaç duyulan bir hizmet faaliyetidir.

Bir otelde yiyecek içecek bölümü, otelin restoranlarında, banquet (ziyafet) salonlarında, özel yemek ve kokteyl salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla farklı yöntemlerle üretilen ürünlerin tedarikliğini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki malzemelerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrollerin gerçekleştirilmesi ve bu gibi görevleri bulunmaktadır (Şener, 1997).

Otel işletmeleri tarafından müşterilerle direk teması olan yiyecek-içecek departmanı, otel gelirlerinin büyük bir kısmını da sağladığı için, bu bölümdeki personel ve faaliyetler olarak ayrı bir organizasyon ve örgütlenmeyi gerektirmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde konulan hedeflere ulaşabilmesi için, planlanan faaliyetlerin neler olduğunu ve bu faaliyetlerin kimler tarafından yerine getirilebileceğinin kesin ve net olarak bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle hedeflere ulaşılabilmesi için yiyecek içecek departmanının konaklama departmanı olan odalar bölümüne göre hem organizasyon açısından hem de hizmet sunumu açısından farklılıklarının bilinmesi ve bu farklılıkların açık bir şekilde ortaya konulması zorunludur.

Yiyecek içecek b3l3m3; yiyecek, içecek ve servis olanaklarının sağlayan 3retim ve hizmet departmanıdır. Bu nedenle yiyecek içecek b3l3m3ne bağlı 3nitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, g3 ve o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu b3l3m3n organizasyonunun da çok iyi bir şekilde d3zenlenmesi şarttır. 3nk3 bu b3l3m3n maliyetlerine bakıldığında; yiyecek içecek maliyetleri konaklama işletmesinin sınıfına, konumuna (şehir ve kıyı oteli) ve b3lgesel farklılıklara g3re değişmekle birlikte y3zde yirmi beş ile y3zde kırk beş arasında çok y3ksek oranlara ulaşmaktadır (Denizer, 2005).

Diğer taraftan, otele gelen her konuk, 3n b3ro da giriş işlemlerini yaptırıp odasına yerleşmekte, ardından restorana giderek yemeğini yemekte veya bara geçerek içeceğini içmektedir. Otele gelen bir konuğa yiyecek ve içecek ile ilgili hizmetler, onun uyanması ile başlamakta ve uyumasına kadar devam etmektedir.

Yiyecek içecek hizmetlerinin 3nemini oluşturan diğer bir konu ise diğer b3l3mlere nazaran bu b3l3mde daha fazla personelin çalıştırılması durumudur. Otel işletmelerinde diğer b3l3mlere nazaran yiyecek içecek b3l3m3nde daha fazla personel çalıştırılmasının nedenlerinden biri odaların aksine, otellerde yiyecek ve içecek hizmetleri, otelde kalan konuklar kadar sadece bu faaliyetten faydalanmak için otele gelen konuklara da sunulmaktadır. Ayrıca bu hizmetler sadece yemek satışıyla kalmamakta, zengin banquet satışlarını da içermektedir (Medlik, 1997).

Otelin kuruluş amacı konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olsa dahi, konukların en çok yararlanmayı talep ettikleri diğer hizmet türü, yiyecek içecek hizmetleri olmaktadır. Seyahat edip o gece otelde konaklayan kişi için konaklama ne kadar önemli ise, yeme içme de o kadar vazgeçilmezdir. Otelde yiyecek içecek departmanının olması o otelde gelen konuk kadar, işletme için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü etkin bir yiyecek içecek hizmetleriyle, müşteri memnuniyetinin yükselmesi sağlanabilir. Kalıcı ilişkiler kurmanın sağladığı avantajlardan faydalanmak isteyen, günümüz otel işletmeleri; odaların dekorasyonu, temizliği ve rahatlığının yanında o otelde sunulan yiyecek ve içecekler, servis çeşidi ve şekli kaliteyi etkileyen diğer bir unsurdur.

Yiyecek içecek departmanı açısından önemli diğer bir nokta, bu bölümden elde edilen gelir oranlarıdır. Casino otelleri dışındaki tüm otel işletmelerinde en büyük gelir kaynağı odalardan elde edilmektedir. Odalar bölümünden sonra en çok gelir elde eden departman yiyecek içecek departmanı olmaktadır (Kurgun, 2004).

Yiyecek içecek departmanı otel işletmeleri organizasyonunda genel olarak dört bölüme ayrılır. Bunlar (Batman, 2004);

- Servis Departmanı,
- Bar Departmanı,
- Ziyafet (banquet) Departmanı,
- Mutfak Departmanıdır.

Servis Departmanı; genel olarak, otellerde herhangi bir ihtiyacın giderilmesi için yapılan hizmetlerin tamamını ifade etmektedir. Otellerde sunulan servis, konuklara yiyecek ve içeceklerin servis personeli tarafından, uygun takımlarla ve seçilen servis metodunun kurallarına göre sunma sanatıdır (Sökmen, 2005).

Otel veya yiyecek içecek tesisine gelmiş olan müşterinin beklentisi sadece istediği yemek ve içkilerin kendisine verilmesi değildir. Konuklar keyif verici bir ortamda hem eğlenmek ve dinlenmek hem de sosyal ve psikolojik yönlerden de tatmin olmak istemektedirler. Bu sebeple müşteri tatmin düzeyini yükseltmek için bütün sorumluluğu, servis departmanı ve personeli almaktadır.

Servis departmanı, mutfak ve barların hazırlandığı yemek ve içecekleri müşteriye sunan ve servisini yapan ve ücreti tahsil eden departmandır. Otel işletmeleri açısından ürün veya hizmetin müşterilere sunumundaki son aşama servistir. Yiyecek içecek servisi işletmenin müşteriyle direk bağlantı kurduğu diğer bir kontak noktası olması sebebiyle; işletmenin imajının oluşturulmasında ya da zedelenmesinde etkisi büyüktür.

Yiyecek ve içeceklerin servis edilmesi birçok özellik, aktivite ve prosedür içeren bağlantılı bir sistem içinde gerçekleştirilmelidir. Kullanılacak yöntemler işletmenin tipi ve büyüklüğü, tercih ettiği servis türü, ortam ya da atmosferi gibi durumları kapsamaktadır. Aktiviteler, yiyecek içecek ürünlerinin üretim personelinden servis personeline aktarılmasını, servisini, masalara servis edilmesini ve

masalardan boşların toplanması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Servis departmanında her faaliyeti yürütecek prosedürlerin müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek ya da aşabilecek şekilde standartlaştırılması gerekmektedir (Kozak, 2008).

Konuklarımıza sunum yaparken dikkate alınması gereken faktörlerden biri psikolojik durumlarının göz önünde bulundurulması gereğidir. Sonuçta konuğumuzun kişisel alanında, onu rahatlatmak ve memnun etmek amacıyla bulunmaktayız. Diğeri konuklarımıza ürünlerimizi, genel kurallara uygun olarak sunma zorunluluğumuzdur. Ana amacımız müşterilerimize fayda sağlayarak, işletmemizin varlığını uzun dönemli karlı bir şekilde sürdürmesini sağlamak olduğuna göre eşanlı üretim ve tüketimin gerçekleştiği bir durumda, konuğun beklentilerini görmezden gelmemiz mümkün değildir.

Sonuç olarak; birden çok amaçları olan ve üretilen yiyeceklerin müşterilere sunumunu sağlayan servis departmanı, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve otelin karlılık ilkelerini gerçekleştirmesinde oldukça önemli görevlere sahiptir. Otel organizasyonlarında diğeri departmanlarda da olduğu gibi servis departmanının büyüklüğü de otelin büyüklüğü ve sunmuş olduğu yiyecek içecek hizmetleri ile doğrudan ilgilidir.

Servis departmanının otel işletmelerinde sorumlu olduğu alanlar (Çakıcı, 2002).;

- Restoran
- Ziyafet Salonu

- Lobi
- Kahvaltı Salonu
- Oda Servisi
- Barlardır.

Yiyecek ve içeceklerin müşterilere çeşitli tarz ve usullere servis edilmesi bu departmanın ve dolayısı ile otel işletmesinin başarısını etkileyen bir husustur. Otel yiyecek içecek departmanlarında müşterilere sunulan servis usulleri genel olarak şunlardır:

- Alacarte servis
- Tabldot servis
- Banquet servisi
- Büfe servisi
- Salon servisi.

Otel işletmelerinde beslenme ihtiyaçları dışında özellikle alkollü içecekler tercihe göre sunulmaktadır. Otelde konaklayan misafirler yemek sırasında, yemekten önce veya sonra mideyi yemeğe hazırlamak, iştah açmak, hazımı kolaylaştırmak, yemeğin lezzetini tamamlamak ve arttırmak amacıyla alkollü ya da alkolsüz çeşitli içecekler tercih edilmektedir. İçeceklerin birçoğu bu içecekleri tüketen kişileri rahatlatmaktadır. Bu nedenle ki birçok otel müşterisi eğlence ortamlarında bulunmayı tercih etmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005).

Otel konuklarının alkollü veya alkolsüz içecek ihtiyaçlarının karşılandığı mekanlar bar olarak adlandırılır. Bar departmanı

müşterilerin her türlü içecek ihtiyacını karşılamakta ve konaklayan müşterilerden veya dışarıdan otele gelen müşterilere her türlü alkollü ve alkolsüz içecek hizmeti sunmaktadır.

Otel organizasyonu içinde bar departmanının önemi konuklara sunduğu ürünlerden elde edilen gelir oranıdır. Bir otel işletmesinin toplam gelir kaynakları arasındaki en çok üçüncü geliri odalar ve yiyecek satışı gelirlerinden sonra bar departmanında satılan içeceklerin gelirleri oluşturmaktadır. Gelir oranı son derece yüksek olan barlarda sunulan içeceklerin giderleri de bir o kadar yüksek olabilmektedir. Çünkü bar departmanında sunulan içecekler alkolsüz ve alkollü içkiler olabildiği, son derece pahalı içecek katkı maddeleri de bulunabilmektedir. Bu durum ise otel işletmeleri açısından bar departmanının gider ve gelir dengesi açısından önemini göstermektedir (Aktaş, 2002).

Barlar, otel işletmelerinde sadece bir yerde olmamakla birlikte otelin farklı yerlerinde de hizmet sunabilmektedir. Bu sebeple barlar, müşterilere sunulan hizmetin şekline veya buldukları yerlere göre çeşitli isimler almaktadır. Genel olarak otel işletmelerinde bulunan ve bar departmanının hizmet alanlarına giren bar çeşitleri ise şunlardır (Sökmen, 2005);

- Lobby Bar
- Snack Bar
- Servis Bar
- Dans-Disco Bar

- Vitamin Bar
- Beach Bar

Günümüzde oteller yeme-içme ve konaklamanın yanı sıra, diğer hizmet alanlarında da üretim gerçekleştirerek var olmayı hedefleyen işletmeler olduklarından, hizmetlerini çeşitlendirmek amacıyla ziyafet departmanları da bulunmaktadır. Otel işletmeleri ana amacı olan uzun süreli fayda üretmeyi gerçekleştirebilmek için; bünyesinde farklı hizmet gruplarını bulundurarak verimliliğini artırmayı hedefler. Bu nedenle insanların toplantı, eğlenme vb. ihtiyaçlarını karşılamak, otel işletmelerince bir hizmet ve çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Çünkü çeşitli amaçlarla düzenlenen ziyafetler, otelin diğer gelir kaynaklarından biridir.

Ziyafet, müşteri tarafından daha önceden hazırlanmış bir menünün, gelen tüm konuklara toplu bir şekilde sunulduğu yemek organizasyonu şeklinde tanımlanabilir. Bir ziyafet genellikle farklı bir ortamda gerçekleşmekte ve müşterinin genellikle özel istekleri göz önünde bulundurulmaktadır. Yine otellerde düzenlenen ziyafete katılan konukların sayıları da yemeğin ve davetin içeriğine aynı zamanda organizasyonun hedefine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu sayı 10 ile 10000 arasında bile olabilirken, azami rakam kısıtlaması bulunmasının tek sebebi ziyafetin yapılacağı işletmenin konuklara ayrılacak alanının ve imkanlarının yeterliliğinin önem taşımasındandır (Olalı ve Korzay, 1993).

Ziyafet departmanının başarısı, diğer departmanlar arasındaki etkili iletişim ve iş birliği kurmasına bağlıdır. Ayrıca otel işletmelerinin bu departmanlarında çalışanların interaktif iletişim, teknik ekipman, salon bilgileri ve yiyecek içecek hizmetleri konusunda da bilgili ve deneyimli olması zorunludur.

Ziyafetler için menü planlamak ve planlanan menünün uygulanması, bilgi ve beceri gerektiren bir iştir. Çünkü ziyafetler, farklı kişiler normal olaylar dışında bir araya getiren dolayısıyla da diğer normal menülerden farklı özel menü hazırlık ve uygulama gerektiren düzenlemeleri gerektirmektedir. Yoğunlukla ziyafetle, resmi bir nitelik taşıdıklarından, ziyafetin anlam ve önemini taşıyan kıymetli yiyecek ve içecekler hazırlanmaktadır. İyi düzenlenmiş bir salon, kusursuz bir servis, eğitilmiş bir personel dolayısıyla her şeyi ile doğru bir organizasyon ziyafetin getirilerden olmaktadır. Bu ise yalnızca etkin bir şekilde organize edilmiş ve eğitilmiş bir ziyafet departmanı ile gerçekleşmekte ve bir otel açısından ziyafet departmanı, gelir kaynağı olma ve maliyetlerin düşürülmesinde etkili bir departman olarak ortaya çıkmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993).

Sonuç olarak; ziyafetler otellerde sunulan diğer hizmetlere göre daha çok müşteri kabulünü sağlamakta ve bununla birlikte otel restoranlarında sunulan alacarte servisinden de daha ekonomik olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda konaklama sektöründe bulunan bazı konaklama işletmeleri için ziyafet gelirleri, sezon yoğunluğu alınarak, diğer gelirlerinden yüksek olabilmektedir. Ayrıca günümüzde özellikle şehir otelleri, banquet (ziyafet) hizmetlerinden

sağlanan gelirleri önemsemekte ve Pazar paylarını yükseltmek için çeşitlendirme uygulamaktadırlar.

Otel işletmeleri açısından yiyecek-içecek departmanını oluşturan diğer bir bölüm ise mutfak departmanıdır. Otel işletmelerinde yeme içme hizmetlerinin sunulduğu yiyecek içecek bölümünde yemek üretim işleminin gerçekleştirildiği birim mutfaktır. Otel gelirlerin %25 ila %45 olarak değiştiği yiyecek içecek departmanında yiyeceği oluşturmak için, hammaddelerin getirilip burada tesellüm ve depolama işleminin yapılması ve daha sonra da bu yiyeceklerin türlü yöntemlerle üretildiği bölüm olan mutfaklarda, maliyetin büyük bir kısmının hammadde maliyeti olduğu düşünüldüğünde; gider- gelir dengesinin oluşturulması açısından mutfakların otel işletmeleri açısından önemi ortaya çıkmaktadır (Aktaş, 2001).

Otel işletmeleri açısından gelir getirici ve otel organizasyonlarını oluşturan diğer bir bölüm ise çeşitli faaliyetler bölümüdür. Çeşitli faaliyet bölümü bir otel işletmesi açısından hizmetlerin çeşitliliğine ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Bazı otellerde çeşitli faaliyetler bölümü sadece telefon veya santralden oluşurken bazı otel işletmelerinde daha geniş bir hizmet alanını kapsamaktadır (Şener, 1997). Hizmet alanının büyüklüğüne bakılmaksızın, bu departmanın, otel işletmeleri açısından oldukça büyük ve önemli bir yeri bulunmaktadır.

Çeşitli faaliyetler birimi, birçok büyük otelde değişik bölümlerde hizmetler sunmasıyla birlikte genel olarak üç ayrı organizasyondan

meydana gelmektedir. Bunlar; santral, hediyelik eşya ve garajdır (Batman, 2004).

Otellerde 24 saat gerek dış hatlara gerekse iç hatlara telefon hizmetinin verilmesi ve otel geneline müzik ve bilgi gibi hizmetler otel işletmelerinde santral bölümü tarafından verilmektedir. Santralle otelin müşteri odaları ve yönetimi dahil, her tarafında iletişim sağlanmaktadır. Telefon operatörü müşteriyi hiçbir zaman görememesine rağmen konuşma biçimi, ses tonu ve hitap şekli otel ve sunduğu hizmetler hakkında müşterinin görüşünü etkileyebilmektedir (Maviş, 1992).

Diğer yandan oteli telefonla arayan müşteri santral görevlisiyle muhatap olurken santral görevlisinin tutumu, tavrı, nezaketi müşterinin rezervasyon bölümüne aktarılmadan evvel ilk izlemine oluşturmaktadır. Bu nedenle burada çalışan kişi telefonla görüştüğü kişiye çalıştığı otelin imajını yansıtmakta ve o otel hakkında fikir vermektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde ise bu departmanın ne kadar önemli bir birim olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde çalışan kişiler turistik bir tesisin kalite ve hizmet vizyonunu temsil etmektedir. Bu sebeple bu bölümün elemanlarının da kibar, nazik ve ciddi bir kişiliğe, iyi bir ses tonu, konuşma yeteneği ve santral cihazları konusunda teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Bu bölümün sorumluluk alanları şunlardır (Çakıcı vd, 2002);

- Otelin telekomünikasyon sisteminin kurulması, işletmeye gelen ve giden çağrılarını yönlendirilmesi, ilgili ekipmanlar varsa ses kayıtlarının veya mesajlarının alınması,
- Telefon konuşma kurallarına ve tekniğine uygun davranması,
- Gelen mesajların alınması ve ilgili birimlere ulaştırılması,
- Otelde konuklara yönelik uyandırma hizmetlerinin yürütülmesi.

Çeşitli faaliyet departmanında yer alan hediyelik eşya bölümü, her zaman misafirlerin acil ihtiyaç duyacakları eşyaların bulunduğu ve bazen büfe tarzında bazen ise otelin faaliyetlerine uygun olarak içeriği daha çok genişletilebilen otel yönetimine bağlı bir departmandır. Hediyelik eşya bölümü, bazı durumlarda oteller kendileri işleterek otel faaliyetlerine bağlı bir departman olarak faaliyet gösterebildiği gibi, bazı organizasyonlarda ise tamamen özelleştirilerek dışarıdaki işletmeler ya da üçüncü şahıslar tarafından işletilmektedir.

Yardımcı faaliyetler departmanını oluşturan son bir bölüm ise garaj bölümüdür. Garaj hizmetleri genelde otel müşterileri açısından ücretsiz olarak kullanılsa da, bazı oteller kendi garajlarını halka da açarak bu birimden ekstra gelir sağlamaktadır.

Otel işletmelerinde konuk ve ziyaretçilere ait araçlar park edilir veya istenildiğinde garajdan getirirler. Bu tür hizmetler sayesinde konuklar park yeri aramak, soğuk ve yağışlı havalarda yürümek ve araçlarını aramak zorunda kalmamaktadırlar. Bu durum otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyetine etki eden hizmet türlerinden biridir.

### 5.3. Diğer Konaklama İşletmeleri

Diğer konaklama işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Kozak, 2008):

Moteller, yerleşim yerleri dışında, karayolları üzerinde veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapan seyahatçilerin konaklama, yeme-içme ve park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir.

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli eğlence, spor ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, en fazla iki katlı yapılardan oluşan ve en az atmış odalı tesislerdir.

Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, müşterilerin kendi yemeklerini bizzat kendilerinin hazırlayabilme imkânı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde faaliyet gösteren ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir. Belgeli bir otel veya tatil köyü

veya bir turizm işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi imara açık alanlarda yönetmeliğe uygun en az on üniteli olacak şekilde de hizmet verebilmektedirler.

Hosteller; gençlik turizmine hizmet verebilen, en az on odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat kendisinin hazırlayabilme olanağına sahip tesislerdir.

Termal işletmeler; termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir.

Spor ve Avcılık Tesisleri; Bu tesislerin amacına uygun yerlerde yapılması, turizm yatırım ve işletmeleri nitelikleri yönetmeliğine göre en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşımaları gerekmektedir.

Kırsal Turizm Tesisleri; Kültür ve turizm bakanlığınca sınırları ve mevki tespit edilen kırsal alanlarda geliştirilmeleri planlanan veya köy ve çiftlik evleri gibi kırsal alanlarda mevcut bulunan yapıların iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya bu türde yeni yapılan mekanlarda düzenlenen, müstakil veya toplu olarak hizmet veren, en az beş odalı konaklama tesisleridir.

## 6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

İşletmeler, öncelikle, kâr etmek için kurulmuşlardır. Bu kâr merkezli perspektiften bakıldığında iş etiği, kârlılık mücadelesi ilerledikçe ahlaki ikilem yaratacak sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu ikilemler şu soruları içerir: "Kuruluşların, iş veya terfi arayan kişilere adil davranılmasını sağlamak için hangi yükümlülükleri vardır?" "Çıkar çatışmaları nasıl ele alınmalıdır?" ve "Ne tür bir reklamcılık stratejisi izlenmelidir?" (İnan, 2019). Pek çok araştırma ve inceleme bu sorular üzerine gerçekleştirilmiştir.

Peki ya işletmelerin dünyada var olmasının tek yolu kar ederek ayakta kalmak değilse? Ya işletmeleri yöneten kişiler girişimlerinin sonuçlarını sadece finansal açıdan kar ve zarar olarak değerlendirmek yerine etik açıdan da kazançlarını önemsemeye başlarsa? Ya işletmeler, insanlar gibi aynı tür görev ve sorumluluklara bağlı toplum üyeleri haline gelirse? İşletmeler bakış açılarını bu şekilde geliştirdiğinde, sosyal sorumluluk anlayışına göre hareket etmeye başlamışlar demektir.

Bu ikilemler ekonomik dünya genelinde önemli olmaya devam ederken, işletmelerin günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak çok çeşitli ekonomik ve sivil sorumluluklara sahip oldukları düşünüldüğünde, iş etiği alanı buna paralel olarak genişlemektedir. Ekonomik sorumluluklarından bağımsız olarak işletmelerin yüzleşmesi ve yönetilmesi gereken çok sayıda çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik sorunları bulunmaktadır. Günümüzde varlığını fayda

sağlayarak sürdürmek amacıyla olan işletme, kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır (Argüden, 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk, 1953'te H. Bowen tarafından ilk kez kavramsal olarak ele alınarak, işletmelerin toplumsal değer ve amaçları destekleyen sosyal faaliyetler içinde yer almaları gerektiği vurgulanmıştır (Aktaran: Aktan ve Börü, 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin hem var oluş nedenleri olan kâr elde etme sorumluluğunu, hem de toplumla kurduğu interaktif iletişimde sosyal ve çevresel etik kurallarına uygun hareket etme gerekliliğini gönüllü olarak taşıma sanatı olarak tanımlanmaktadır (European Commission, 2019). Benzer şekilde, kurumsal sosyal sorumluluk, toplum refahı ile ilgili sosyal ve çevresel etkinliklerde rol oynayarak uzun vade de işletmenin entelektüel sermayesine yatırım yapma anlayışı şeklinde de düşünülebilir.

Bu bakış açısına göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramının iki anlamı vardır. Birincisi hem kazanç elde etme sorumluluğunu hem de çevreyle etik bir şekilde etkileşim kurma sorumluluğunu vurgulayan bir işletme stratejisinin genel adıdır. İkincisi, kurumsal sosyal sorumluluk taşıyan işletmelerin toplum refahını sağlama çalışmalarına destek vererek doğrudan işletmelerin marka imajını yükseltmektedir. Dolayısıyla uzun vadede sadık müşterilere ve kalifiye personele sahip olan işletme dolayısıyla ekonomik sorumluluğunu yerine getirerek varlığını sürdürmeyi garanti altına alacaktır.

İşletmelerin buldukları çevreyle yani paydaşlarıyla ve dolayısıyla daha geniş dünyayla etkileşime girme biçimi olan, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) dört yükümlülükten oluşmaktadır (Dalayan, 2007):

- Varlığını sürdürmek için **ekonomik sorumluluk**. Basit ekonominin gerektirdiği bu zorunluluk, insanın hayatta kalma içgüdüsünün ticari bir versiyonudur. Bütüncül bir yaklaşımla işletmeler canlı varlıklar gibi düşünülebilir. Sahip oldukları organizasyon vücudumuzdaki organlar gibi birbiriyle ilişkili karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. İşletmeler var olma başarısını kâr elde ederek ile sağlayacaktır. Yani kâr sağlamayan işletmeler modern bir piyasa ekonomisinde yok olmaya mahkumdur. Elbette istisnai kuruluşlar da bulunmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kendi faaliyetlerinin yanı sıra bağışlar ve hibeler yoluyla kazanç elde etmektedir, ancak bu kazanç faaliyet alanlarına geri aktarılmaktadır. Ana amaç maddi kazanç değil fayda üretmektir. Ayrıca, kamu kurumları da kâr etmeden çalışabilir. Bu kuruluşlar kâr amaçlı kurulan işletmelere örnek teşkil etmemektedir.
- Kanunlara ve yönetmeliklere uyma **yasal sorumluluğu**. Ekonomik sorumlulukta olduğu gibi yasal sorumluluk tartışmalı değil zorunluluk olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk savunucuları, bu yükümlülüğün proaktif bir görev olarak anlaşılması gerektiğini iddia etmektedir. Yani yasalara uygun prosedürleri

gerçekleştirmek için, uygulanacak yaptırımları dikkate almazlar; bunun yerine sosyal sorumluluğa sahip kuruluşlar, yasalarla koyulan kuralları sosyal bir fayda olarak kabul ederler ve sınırlarına uymak için iyi niyetle çaba gösterirler. Somut bir örnekle bu durum, trafik cezasına gücü yetmediği için hız sınırının altında kalan sürücü ile hız sınırına uymayı bir vatandaşlık görevi kabul ederek itaat eden sürücü arasındaki fark gibi görülebilir. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı gereği, işletme uygulanacak yaptırımı dikkate almadan, toplumsal faydayı gözetken kuralları titizlikle uygulamayı taahhüt etmektedir.

- Doğru olanı yapma **etik sorumluluğu**. Bu, kurumsal sosyal sorumluluk teorisinin temel yükümlülüğüdür ve işi normalde vatandaşlığın gerektirdiği türden yükümlülüklerle birlikte toplumda bir vatandaş olarak gören tutarlı bir kurumsal kültüre bağlıdır. Dondurucu bir kış gecesinde birisi Porsche'yle giderken ve yol kenarında bozulmuş bir aracın başında duran başka bir sürücüyle karşılaştığında, yasal olmasa da bir şeyler yapmak için sosyal bir yükümlülük vardır. Aynı mantık kurumsal dünyada da işe yarayabilir. Pek çok endüstriyel tesis, üretim süreçlerinin kaçınılmaz bir parçası olarak zehirli atık üretir. Zehirli atık bertarafını düzenleyen yasanın belirsiz olduğunu kabul etsek bile, yani şirketlerin zehirlerini çift kapaklı, sızdırmaz varillere koymaları yasal olarak zorunlu olmasa bile, kirlenmenin gerçekleşmesini sağlamak için

yapılacak doğru şey güvenli bir şekilde tutulacak mı? Doğrusu, saf kâr açısından yapılacak doğru şey olmayabilir, ancak herkesin refahını değerli olarak değerlendiren bir perspektiften bakıldığında, bu önlem tavsiye edilebilir.

- Belirli bir işten bağımsız olduklarında bile toplumun projelerine katkıda bulunma **hayırseverlik (gönüllülük) sorumluluğu**. İşletme sosyal veya çevresel herhangi bir sorumluluğu yerine getirmek için hevesli olmalı ve bu sorumluluğu bütün iç dinamikleriyle kabul etmelidir. Ayrıca hayırseverlik sorumluluğunun sadece tek bir alan üzerinde yoğunlaşmaması da dikkat edilmesi gereken önemli bir ayrıntıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını gözeten bir işletme imajına sahip olabilmek ve sürdürülebilir toplumsal fayda üretmek için; üretimden çevreye, kaliteden ahlaki değerlere kadar birçok alanda hayırseverlik sorumluluğunu taşımak gerekmektedir. Bu anlayışın, zamanla olgunlaşarak, işletme politika ve stratejilerinin belirlenmesine de rehberlik ettiği de görülmektedir (Summak, 2018:1108).

İşten eve giderken, derme çatma bir tezgâhta tavuk pilav satan bir satıcı etrafında toplanan kimsesiz çocukları fark edebilir ve mahalle projesine katkıda bulunmak için onlara yiyecek alma zorunluluğu olduğunu hissedebilir. Benzer şekilde, bir endüstriyel kimya şirketi, boş bir arsayı bir parka dönüştürmeye öncülük edebilir. Bu eylemlerin

hiçbiri, ilgili işletmenin günlük faaliyetlerinden kaynaklanan yükümlülükler olarak ortaya çıkmaz. Bunun yerine, bu kamusal cömertlik eylemleri, dünyadaki herkes gibi işletmelerin de çevredeki toplumun ihtiyaçları tarafından belirlenen şekillerde genel refahı destekleme yükümlülüğüne sahip olduğu görüşünü temsil etmektedir.

Bu dört yükümlülük, kurumsal sosyal sorumluluk teorisi içinde giderek önemini daha fazla artırmaktadır. Öncelikli sorumluluğu olan ekonomik gücü elde eden işletme sırasıyla yasal, etik ve gönüllülük sorumluluklarını bir fayda üretme döngüsü haline getirmektedir. Örneğin, ekonomik bir dar boğaz içinde bulunan işletmenin, sokak hayvanlarını koruma hususunda sosyal sorumluluk çalışmalarına katılmak üzerine planlama yapması beklenemez.

Ekonomik sorumluluk yasal sorumlulukla çeliştiği zaman daha karmaşık bir sorun ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir endüstriyel tesisin üretiminden kaynaklanan atık ve toksinleri yok etme prosedürlerini yasal olarak zar zor karşılayan işletme, karlı kalabilmek için, bu atıkların yok edilmesinde yasal varillerin ağızını sıvı atık yerine katı atığa göre mühürlerse, görünürde yasaya uyarken, özünde yasayı ihlal edilmiş olacaktır. Bu durumda ortaya çıkmazsa, işçilerin işlerini kaybetmeyecekleri, işsizliğin ailevi streslerinden kaçınılacağı, tedarikçiler sözleşmelerini sürdürecekleri ve tüketicilere hizmet vermeye devam edeceği anlamına düşünülebilir. Bununla birlikte, olumsuz olan, bu toksinlerin kaplarından kaçması ve yöredeki çocukları zehirlenmiş halde bırakması olasılığı ise yasal sorumluluğun yerine getirilmediğini gösteren bir gerçektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına göre; işletmenin bu sosyal zararı vermeden, iflası kabul etmesi gerekmektedir. Ancak karar sırasında, risklerin ve faydaların tam olarak ne olduğu konusunda daha az kesinlik olabilmektedir. Sosyal çevre için güçlü bir kurumsal sorumluluk duygusuna işletmeler arasında bile, doğru eylem tarzı ile ilgili zaman zaman tereddüt yaşanabilir (Çelik, 2007). Ne olursa olsun, kurumsal sosyal sorumluluk, her işletmenin dört tür yükümlülüğü olduğu ve bunlara sırayla yanıt vermesi gerektiği anlamına gelir: önce ekonomik, sonra yasal, sonra etik ve son olarak hayırseverliktir.

### **6.1. Sürdürülebilir Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Kurumsal sosyal sorumluluğun sürdürülebilmesi ve yayılması için, işletmelerin finansal durumlarının yanı sıra, sosyal ve çevresel alandaki faaliyetlerinin nihai sonuçları hakkında da geri bildirimleri değerlendirerek ölçmesi gerekmektedir. Çünkü sürdürülebilirlik her açıdan önemlidir. Alınan geribildirimler değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken husus, sosyal sorumlulukların bağlantılı olarak değerlendirilmesidir. Ancak elde edilen sonuçların her biri için bağımsız değerlendirme raporları hazırlanmalıdır. Bu raporlarda her bir alanın kesişme noktaları tek tek belirlenmelidir. İşletme sürdürülebilirliği bu kesişme noktalarına dayanarak oluşturduğu planlarla elde edebilecektir. Etik ve ekonomik sorumluluğun kesiştiği noktada sürdürülebilirlik, dengenin uzun vadeli korunması anlamına gelmektedir (Kotler ve Lee, 2008).

Ekonomik sürdürülebilirlik, ne kadar yüksek oranda kar olursa olsun, daha değişken ve kısa vadeli kârlar yerine uzun vadeli finansal sağlamlığı dikkate almaktadır. Buna göre, büyük şirketlerin istikrarlı ve uzun süreli eyleme izin veren iş planları oluşturma sorumluluğu bulunmaktadır. Plansız ve spekülâtif girişimlerin beklenmedik gelişmeler sağlayacağı öngörülse de ekonomik ve etik düşüşe de yol açabilir. Sürdürülebilirlik hızlı zenginlikler sağlamayan, ancak, felâketli kayıpları önleyen iş planlarına değer vermek anlamına gelmektedir. Örneğin çevreyi kirletmekten veya diğer türden sakıncalı eylemlerden kaçınmayan işletmeler, maliyet tasarrufu elde ederek kısa vadede kârlarını artırabilirler. Ancak gelecekte bu eylemin ortaya çıkması kurumsal imaj kaybına neden olmanın yanı sıra felâketle sonuçlanan ekonomik kayıplara yol açma riski de taşımaktadır. Bu olasılık, finansal açıdan kurumsal sürdürülebilirlik için maliyet tasarrufuna öncelik verilmesi gerektiği anlayışını ortadan kaldırmaktadır (Vural vd., 2011).

Sosyal sürdürülebilirlik değerleri, insanların yaşamlarında ve hayat standartlarında denge sağlar. Toplumsal dengesizlik büyüdükçe, zenginler zenginleştikçe ve fakirler hem fakirleştikçe hem de çoğaldıkça, toplumun kendini yok etme olasılığı artmaktadır. Dünya tarihinde bu tür devrimlerle dönüşen toplumlar oldukça yaygındır. Günümüz toplumlarında bu olasılık, sorumlu işletmelerin uzun vadede istikrarlı olabilmek için, elde ettikleri fırsatları ve ardından ekonomik varlığını mümkün olduğunca tabana pek çok paydaşı kapsayacak şekilde yaymasıyla ortadan kaldırılmaktadır. Adil ticaret hareketi, bu

etik zorunluluğu fırsat eşitliğine dönüştürmektedir. 1960'larda Avrupa'da bir fikir olarak geliştirilen adil ticareti teşvik eden kuruluşlar, işletmelerden -özellikle de gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında dengeyi sağlamak için- ekonomik tedarik yasaları olsa bile malları ve hizmetleri için makul ödeme koşulları ile almayı garanti etmelerini zorunlu kılmaktadır. Adil ticareti desteklemek için bir dizi etik argüman düzenlenebilir, ancak sürdürülebilirlik bakış açısına göre, temel argüman, dünyadaki barış ve düzenin, dünyanın kaynaklarının adaletli bir şekilde bölünmesine bağlı olmasıdır.

Sosyal sürdürülebilirlik sadece ekonomik açıdan değil; aynı zamanda etik açıdan da çaba gerektirmektedir. İstikrar mantığı çerçevesinde tüm işletmeler etik kurallara uygun davranmaya zorunludur ve hiçbir çalışan bir üretim hattındaki makine veya harcanabilir araç gibi muamele görmeyi hak etmez. Ancak bugünün işletmelerinde, örneğin ekonomik kriz gelir gelmez alınan tedbirlere dayanarak eleman azaltma yolunu seçebiliyor. Dolayısıyla ekonomide çöküşe ve dengesizliği de katkıda bulunuyor. Fakat, sosyal sürdürülebilirlik, toplumların refahı için işletmelerin, bu insanlarla sağlıklı bir ilişki sürdürmesini gerektirir. Çünkü karşılıklı fayda sağlamak adına toplumsal iş birliği içinde olmak bir zorunluluktur.

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların özellikle soluduğumuz temiz havanın ve içtiğimiz suyun sınırlı olduğunun doğrulanmasıyla başlamaktadır. Zira ekonominin temeli de “kaynaklar sınırlı, istek ve ihtiyaçlar sınırsız” anlayışına dayanmaktadır. Çevresel bozulma ve

kirlenme artarsa, gelecek nesiller Şu anda çoğumuzun deneyimlediği aynı yaşam kalitesini elde edemeyecektir. Bu nedenle doğal kaynakların korunması, Şu anda kullanmakta olduklarımızın yerini alabilecek yeni enerji kaynaklarının geliştirilmesi gibi son derece önem arz etmektedir.

Dahası, kaynakların sınırlı olması evrensel bir gerçektir, aynı zamanda kirlenen hava ve suyu doğal olarak yeniden üretme kabiliyeti sınırlıdır. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal dünyamızın yenilenmesini kolaylaştırmak için önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Fabrikalardan, arabalardan ve tüketici ürünlerinden yayılan kirliliği en başta sınırlamak kadar, zaten var olan kirliliğin geri dönüşümü veya temizlenmesi de oldukça önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluğa sahip işletmelerin yasal zorunluluğun yanı sıra gönüllülük sorumluluğu ile bütün çevresel sürdürülebilirlik eylemlerini desteklemesi gerekmektedir.

Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik kavramı ile işletmeler odak noktalarını kar merkezli olmaktan, toplumsal fayda odaklı olmaya doğru geliŐtirmektedirler.

## **6.2. Paydaş teorisi**

Edward Freeman tarafından 1984 yılında ortaya atılan paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluğun aynadaki görüntüsü olarak kabul edilebilir. Bir iŐle başlayıp, hangi etik yükümlülüklerin var olduğunu görmek için çevreye bakmak yerine, işletmenin eylemlerinden

etkilenecek veya etkileyecek kişileri ve grupları belirlemektedir. Paydaş teorisi, tek bir cümleyle, bir işletmenin amaçlarına ulaşma yollarını belirleyen ve eylemlerin sonuçlarından etkilenen kesimdir. Günümüzde toplumsal iş birliği artmış ve çıkar gruplarının sayısı çoğalmıştır. Paydaş teorisine göre, işletme dış çevreyle etkileşimli iletişim kurarak, toplumsal temelli ortak fayda sağlama konusunda önemli bir adım atmış olacaktır. Dolayısıyla rekabet avantajı elde edecek ve varlığının sürekliliğini sağlamış olacaktır (Aktan ve Börü, 2007).

Basit bir örnek olarak, bir fabrika endüstriyel atıklarının güvenli bir şekilde imha edilmesi sorumluluğu doğrudan fabrika sahiplerine yüklenir. Paydaş teorisine göre, çevredeki yaşayanların, müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, rakiplerin, sendikaların, kısacası bütün toplumun o atıkların imha edilmesinde izlenecek yolu belirlemeye hakları vardır. En azından teorik olarak, bir fabrikanın eylemlerinden etkilenenler aslında hissedarlar ve sahipleri gibi düşünülür ve eylemlerinden etkilendikleri için, yönetime katılma hakkı kazanırlar (Carroll, 1991).

İşletme paydaşları; kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlar olarak sınıflandırıldığında, strateji ve politikalar üzerindeki etki düzeyleri daha net bir şekilde belirlenebilir. Kurum içi paydaşlar işletme içinde bulunan ve kararlardan doğrudan etkilenen kesimdir. Dolayısıyla işletmenin hissedarlarına, yöneticilerine ve çalışanlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

Üretim faktörlerinde emek olarak adlandırılan çalışanlar, fiziksel veya zihinsel olarak işletme faaliyetlerinde aktif rol oynamaktadır. Yönetim kararları üzerindeki etkisi bakımından üst ve orta kademe yöneticiler ve operasyonel düzey çalışanlar ayrı ayrı ele alınabilir. Günümüz koşulları altında küresel işletmelerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve istihdam olanakları üzerine yükümlülükleri bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bu konudaki düzenlemelerine göre, çocukların ve iş görenlerin çalışma yaşı ve saatleri düzenlenmiş; çalışanların sendika kurma ve toplu pazarlık hakları koruma altına alınmış; sağlık, güvenlik, maaş, ücretler ve disiplin uygulamaları konularında standartlar belirlenmiştir (Çelik, 2007).

İşletme sahipleri ve hissedarlar, işletmenin faaliyetlerinden doğan ekonomik ve sosyal faydayı kazanç olarak elde eden kesimdir. Bu kesimin, yatırım kararlarında sosyal sorumluluk anlayışını dikkate alması topluma karşı olan sorumluluklarındandır.

Kurum dışı paydaşlar; müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve rakiplerden oluşturmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

Müşteriler farklı ihtiyaç ve isteklerini gidermek için belirli bir bedel ödeme gönüllü olan ve seçme hakkına sahip olan kesime verilen addır. İşletmeler mal veya hizmet üretimi gerçekleştirebilmek için kullandıkları hammadde, yarı mamul veya mamulleri satın alma ya da kiralama yoluyla tedarikçilerden edinirler. Ayrıca, kalifiye personel yetiştiren meslek yüksekokulları, sigorta hizmetleri veren işletmeler,

finansal destek sağlayan kuruluşlar da tedarikçi işletme kapsamında değerdendirilmektedir.

Sendikalar; üyelerinin ekonomik ve sosyal menfaatlerini korumak ve geliştirmekle yükümlü kuruluşlardır.

Rakipler ise, aynı faaliyet konusuna sahip, benzer müşteri gruplarına hitap eden ve yaklaşık aynı bedel üzerinden mal ve hizmet sunan kuruluşlardır. Hitap ettikleri pazardan daha fazla pay elde etme maksadıyla birbirlerinin strateji ve politikalarını takip ettikleri için sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi hususunda bir nevi kontrol mekanizması olarak kabul edilebilirler.

Hükümetler; finansal işlemleri kontrol etmek, kamu hizmetinde bulunmak maksadıyla değişik faaliyet alanlarında kamu kurumları kurmak, piyasaya sunulan ürünlerin kalite ve fiyatlarını denetlemek, dış ticareti dengelemek gibi pek çok yetki ve sorumluluklara sahip olduğu için işletmelerin güçlü dış paydaşlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Çevre baskı grupları, kamuoyu oluşturma yetenekleri nedeniyle karar organları üzerinde etkili kurum veya kuruluşlardır. Çeşitli meslek örgütleri, dernekler, vakıflar ve kulüpler çevre baskı grupları olarak kabul edilir ve işletme paydaşlarından biri sayılırlar. Yapılan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının başarısında da büyük rol oynarlar.

Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum beş ana paydaş olarak gösterilebilir. Paydaşlığın dış sınırlarını net bir şekilde

çizmek mümkün değildir. Soyut anlamda, hepimiz aynı havayı soluduğumuz ve küresel ekonomi ile sıkı bağlantılı olduğumuz için dünyadaki herkesin herhangi bir ciddi fabrikanın paydaşı olarak sayıldığı muhtemelen doğrudur.

Bununla birlikte, pratik açıdan, katı bir paydaş teorisi uygulamaz olacaktır. Kimin haklarının hesaba katılması gerektiğinin anlamının sonu gelmez. Çünkü evrensel insan haklarına göre birinin özgürlük sınırlarının başladığı yerde diğerinin özgürlüğü biter. Gerçekçi olarak, bir işi çevreleyen paydaşlar, işletmenin eyleminden somut olarak etkilenenler olarak tanımlanmalıdır. Kurumsal bir karardan bir bireyin hayatına kadar izleyebileceğiniz kesintisiz bir hat bulunmalıdır.

Bir işletmeyi çevreleyen her bir paydaş grubu belirlendikten sonra, paydaş etiği kavramı dikkate alınabilir. Bu teorinin altında firmanın amacı, kârın para olarak değil, insan refahı olarak tanımlandığı kolektif bir sonuçta karı maksimize etmektir. Ortak sonuç, bir işletmenin eylemlerinin tüm paydaşlar üzerindeki toplam etkisidir. Yani işletme yöneticileri, öncelikle hissedarların (şirketin sahiplerinin) çıkarlarını temsil etmekle değil, orta ve uzun vade de tüm paydaşların çıkarlarını koordine etmek, çatışma durumunda onları dengelemek ve faydaların toplamını maksimize etmek gibi daha sosyal bir görevle görevlendirilmektedirler.

Diğer bir deyişle, işletme yöneticilerinin, çalışma saatlerinin büyük bir kısmını mevcut planların karı nasıl artıracakını yönetim kurulu üyelerine ve hissedarlara nasıl daha fazla kazandıracakını düşünmek

yerine; yerel çevrecilerden kirliliğin nasıl sınırlandırılabilceği konusunda bilgi talep etmeleri, tüketicilerden ürün güvenliğinin nasıl iyileştirilebileceği hakkında tavsiye almaları gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında, paydaşların hissedarlar gibi, çıkarlarına hizmet edilmesi gereken ve gerçek gücü taşıyan kişiler olarak muamele görmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, paydaş etiğinin savunucuları için “şeffaflık” önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer her paydaşın bir işletmenin karar verme sürecine aktif olarak katılmasına izin verilecekse, o zaman bu paydaşların neler olup bittiğine dair yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Örneğin, bir paydaş teorisine göre, toksinlerin toprağa dökülmesini zorunlu olarak ve derhal yasaklamak yerine, zarar eden işletmenin kapanmasından etkilenebilecek tüm paydaşların; neyin terk edildiğini, insanlar ve çevre için risklerin neler olduğunu ve kimyasal akışını daha kalıcı ve güvenli bir şekilde bertaraf etmek için gerekli adımları atmanın maliyetinin ne olduğunu bilmesini gerektiğini savunmaktadır. Böylece zorlayıcı yasa ve kanunlar yerine, sorumluluk sahibi toplum bireylerinin ortak faydaya hizmet etmesi sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla örneğimizdeki işletmenin paydaşları atığın güvenli bir şekilde kaldırılmasının işletme karlarını düşürdüğünü ve potansiyel olarak bazı işten çıkarmalara veya gecikmiş ücret artışlarına neden olabileceğini akılda tutmak durumunda kalacaklardır (Biber ve Tansel, 2008).

Sonuç olarak, paydaş teorisinin, işletme yöneticilerini tüm paydaşlara hitap etmeye ve toplumsal faydaları en üst düzeye çıkarmak adına

herkesin çıkarlarını ve refahını dengelemeye zorlaması kaçınılmazdır. Geleneksel olarak, yöneticilerinin son derece önemli ancak çok dar bir şekilde tanımlanmış en büyük sorumluluğu: işletmenin maddi karlılıklarını artırmaktır. En başarılı işletmeler, en yüksek satışları gerçekleştiren, en çok müşteri kazanan ve en büyük kârı elde edenler olmuştur. Günümüzdeki etik sorun ise, bu işletmelerin, odaklarının yatırımlarından kar elde etmek olan ve hisse sahiplerinin merkezi çıkarlarını temsil etme temel yükümlülüğünden uzaklaşmaları zorunluluğudur. İş etiği, yok edici rekabetçi koşulları altında, varlığını sürdürmek için birlikte çalışan kurum içi paydaşların arasında ortaya çıkan çatışmalar ve ikilemlerle ilgili sorumluluklara dikkat çekmektedir (Carroll, 1991).

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, farklı bir iş etiği türü açar. Artık işletme yöneticilerinin, işletmenin bulunduğu yerel çevredeki sorumluluklarından başlayarak, bütün topluma kadar uzanan çok çeşitli yükümlülükleri algılaması ve bunlara yanıt vermesi gerekliliğini savunmaktadır.

Etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının alt yapısı şu şekilde özetlenebilir;

- İşletmelerin kar elde etmenin ötesine geçen ve daha geniş toplumu içeren yükümlülüklerini kabul etmeleri gerekmektedir.
- Teorik olarak kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik yükümlülükleri olan canlı varlıklar olduğunu onaylamaktadır.

İşletmelerinde faaliyetlerinde bunu göz önünde bulundurmaları gerekir.

- İşletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda sürdürülebilirlik sağlayarak toplumsal faydaya katkıda bulunmaktadır.
- Paydaş teorisine dayanan kurumsal etik, kuruluştan etkilenen herkesi karar alma sürecine dahil etmeye çalışmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONYA'DAKİ TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### GİRİŞ

Otel ve seyahat acentelerinde yapılan sosyal sorumluluk projelerinin incelendiği, yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerine bakış açılarının araştırıldığı bu araştırma Konya'daki otel işletmeleri ve seyahat acenteleri yöneticileri üzerinde bir anket çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Anket soruları aşağıdaki konulara yanıt bulmak amacıyla düzenlenmiştir:

- Otel işletmeleri ve seyahat acenteleri ne gibi sosyal sorumluluk uygulamaları yapmaktalar?
- Bu işletmelerin yöneticileri sosyal sorumluluk konusunda nasıl bir bilinç düzeyine sahip?
- Yöneticiler hangi sosyal sorumluluk projelerini daha uygun görmekteler?
- Yöneticilerinin işyeri memnuniyetleri hangi düzeyde?
- Memnuniyet düzeyleri sosyal sorumluluk projeleri konusundaki tutumlarını etkiliyor mu?

#### 1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Ankete Konya'da bulunan, 126 seyahat acentesinden 126 yönetici; 36 turizm belgeli otelden 122 yönetici olmak üzere toplam 248 yönetici

katılmıştır. Anket uygulaması yöneticiler ile yüz yüze anket yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket 5 bölüm ve 21 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan yöneticilerin kişisel bilgilerinin alındığı sorular mevcuttur. İkinci bölüm 9 sorudan oluşmaktadır ve bu bölümde yöneticilerin sosyal sorumluluk çalışmalarına karşı ilgileri ve tutumları ölçülmektedir. Anketin ikinci bölümündeki sorular çoktan seçmeli soru türünde tasarlanmıştır. Buradaki bazı sorular birden fazla yanıtı sorulardır. Bu sorularda katılımcıların tercihleri birden çok seçenek ile alınmıştır. Bu bölümdeki sorular puan ile değerlendirilmemiş, tek tek analiz edilerek sorunun öne sürdüğü fikir ya da olguda yöneticilerin görüş veya tutumları araştırılmıştır.

Konya'daki otel ve seyahat acentelerinin sosyal sorumluluk uygulamalarını, yöneticilerin bu uygulamalar ile kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin topluma etkisi ve katkısı hakkındaki algılarını araştırmak için tasarlanan anketin üçüncü bölümünde 12, 15,16 ve 18.sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki 15, 16 ve 18.sorular çoktan seçmelidir. 12.soru ise 5 li likert tipi 5 tane maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar bu maddeleri Kesinlikle katılıyorum(1), Katılıyorum(2), Kararsızım(3), katılmıyorum(4) ve Kesinlikle katılmıyorum(5) şeklinde puanlamışlardır. Bu puanların toplamı hesaplanıp 100 üzerinden değerlendirilerek her bir yöneticinin Sosyal Sorumluluk Katkı Puanı (SSKP) hesaplanmıştır. Bu puanlar yöneticilerin çalıştığı işyerlerindeki sosyal sorumluluk çalışmalarını değerlendirdiği puanlar olarak kabul edilmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde yöneticilerin çalışmakta oldukları iş yerlerindeki çalışma ortamı, çalışma koşulları ve kararlara katılım hakkındaki düşüncelerini belirlemek için tasarlanan 10 ve 11. soru vardır. Bu iki soru 5-li likert tipinde toplam 11 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerde yöneticilerin çalıştığı şirketleri işyeri ortamı, çalışma koşulları, kararlara katılım ve sosyal haklar açısından değerlendirmeleri istenmiş, bu başlıklar dikkate alınarak yöneticilerin memnuniyet düzeyleri hesaplanmıştır. Memnuniyet düzeyleri Kararlara Katılım ve Çalışma Koşulları adı altında iki ana başlıkta incelenmiştir. Memnuniyet düzeyi bu iki ana başlıktan elde edilen puanların ortalaması alınarak hesaplanmış, memnuniyet düzeyi ile yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına karşı tutumları arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Yöneticiler bu bölümdeki maddeleri:

Kesinlikle katılıyorum (1),

Katılıyorum (2),

Kararsızım (3),

Katılmıyorum (4) ve

Kesinlikle katılmıyorum (5) şeklinde cevaplamıştır. Cevaplara göre elde edilen puanların toplamı hesaplanıp 100 üzerinden değerlendirilmiş ve her bir katılımcı için İşyeri Memnuniyet Puanı (MP) hesaplanmıştır.

Anketin Beşinci bölümü yöneticilerin kurumsal anlamda sosyal sorumluluk çalışmaları hakkındaki görüş ve tutumlarını belirlemek için oluşturulmuştur. Sosyal sorumluluk çalışmalarının şirketin mali

yapısına, çalışanların şirkete bağlılıklarına, şirketin karlılığına olası etkileri bu bölümdeki 13.soru ile araştırılmıştır. 5 li likert tipi 12 maddeden oluşan bu soruda maddeler:

Kesinlikle katılıyorum (1),

Katılıyorum (2),

Kararsızım (3),

Katılmıyorum (4) ve

Kesinlikle katılmıyorum (5) şeklinde puanlamışlardır. Negatif ifade içeren maddeler 5,4,3,2,1 şeklinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin elde ettiği puanlar yöneticilerinin sosyal sorumluluk çalışmalarına bakış açıları ve tutumları hakkında fikir oluşturmak için toplanmış, 100 üzerinden hesaplanmış ve her bir yöneticinin Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı (TP) elde edilmiştir.

Araştırmada anket uygulanacak kişiler benzeşik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklemin, araştırmanın problemiyle ilgili olarak evrende yer alan benzeşik bir alt grubundan ya da durumundan oluşturulması benzeşik örnekleme olarak adlandırılmaktadır. Anket uygulaması yüz yüze bilgi toplama yöntemi ile yapılmış toplanan bilgiler excel çalışma sayfasına aktarılarak SPSS 17.0 programı yardımıyla, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, Ki kare, Korelasyon analizi gibi istatistiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H1.** Yöneticilerin demografik özellikleri İşyeri Memnuniyet Puanları (MP) üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturur.

**H2.** Yöneticilerin demografik özellikleri Sosyal Sorumluluk Tutum Puanları (TP) üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturur.

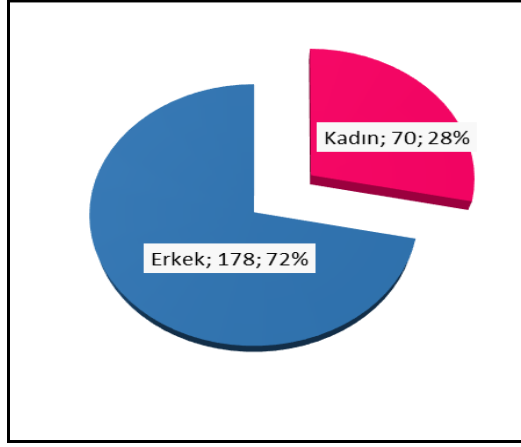
**H3.** Yöneticilerin İşyeri Memnuniyet Puanları (MP), Sosyal Sorumluluk Tutum Puanları (TP) üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturur.

**H4.** Yöneticilerin şirketlerin yapmasını istedikleri sosyal sorumluluk projeleri için alan tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## **2. BULGULAR**

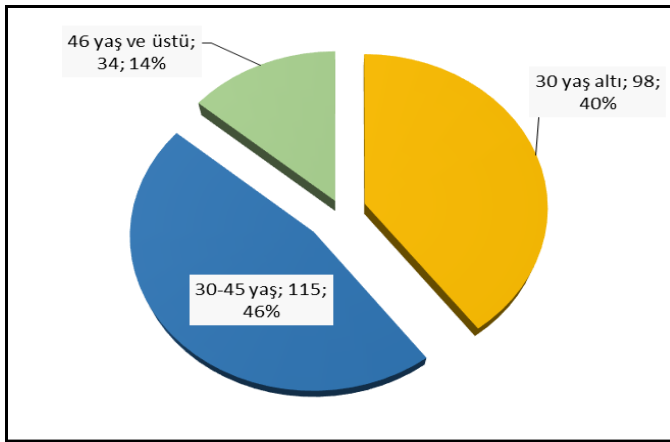
### **2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

Çalışmaya Konya ilinde bulunan seyahat acenteleri ve otellerin yöneticileri katılmıştır. 248 katılımcıyla yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bazı bilgiler aşağıdadır.



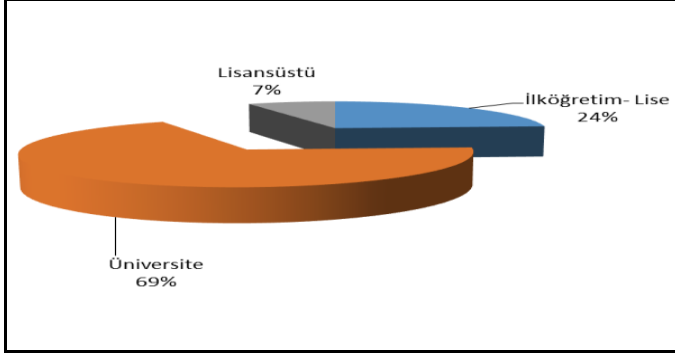
**Grafik 1:** Ankete katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımı

Ankete katılan yöneticiler %72 si erkektir. Bu anlamda otel ve seyahat acentelerinin Türkiye geneli dağılımına uygunluk vardır. Bu benzerlik elde edilecek sonuçların Türkiye genelindeki otel ve seyahat acentelerinin kadın ve erkek yöneticilerine genellenebilir. Ayrıca analiz için cinsiyet gruplarını temsil eden yeterli sayıda katılımcı vardır.



**Grafik 2:** Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

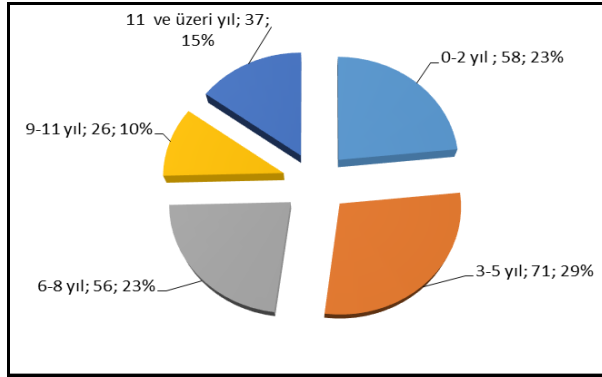
Yöneticilerin yarıya yakını ( %46) 30-45 yaş aralığındadır. Yöneticiler analiz için yeterli olacak sayıda her yaş grubuna dağılmaktadır.



**Grafik 3:** Katılımcıların eğitim düzeyleri

Katılımcıların %70' e yakını üniversite mezunudur. İlköğretim –Lise mezunu olan yöneticilerin de ankette yer alması sonuçların güvenilirliği açısından olumludur.

Yöneticilerin işyerlerinde çalışma süreleri dağılımı da aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



**Grafik 4:** Katılımcıların çalışma yılı dağılımı

Çalışma yıllarına göre oluşturulan yaş gruplarının her birinde yeterli sayıda yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin işyerlerinin sosyal sorumluluk kapsamında yaptığı uygulamaları ve elde ettikleri sonuçları bilebilmeleri için yeterli bir süre aynı işyerinde çalışmış olmaları önemlidir. Bu açıdan grafiğe bakıldığında yöneticilerin %77 sinin 2 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu veri elde edilecek görüşlerin güvenilirliğini sağlayan önemli bir veridir.

## 2.2. Yöneticilerin Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına İlgili Ve Tutumları

Yöneticilerin sosyal sorumluluk alanında işyerlerinde yapılan çalışmaları nasıl karşıladıkları, bunlara karşı ilgi ve tutumları hakkında elde edilecek veriler son derece önemlidir. Bu maksatla anket içinde yer alan sorular analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

		Şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak rol alıyorsunuz musunuz?			
		Hayır	Evet	Cevapsız	Toplam
Seyahat Acentası	Sayı	0	126	0	126
	%	0%	100%	0%	100%
Otel	Sayı	94	18	10	122
	%	84%	16%	8%	100%
Toplam	Sayı	94	144	10	248
	%	39%	61%	4%	100,0%

**Tablo 1:** Yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerine katılımları

Tablodan görüldüğü üzere otel yöneticilerinin 10’u bu soruya cevap vermezken seyahat acentelerinde cevap vermeyen yönetici yoktur. Seyahat acentelerindeki yöneticiler şirketlerinde yapılan sosyal sorumluluk projelerinde %100 oranla aktif olarak yer alırken otel yöneticilerinin sadece %16’sı şirketlerinin sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol aldığını belirtmiştir. Yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerine aktif katılımları arasında oluşan bu farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığı Ki kare testi ile araştırılmıştır. Yapılan analizde Ki kare değeri  $0,000 < 0,050$  bulunduğundan otel yöneticileri ile seyahat acentesi yöneticilerinin sosyal sorumluluk projelerine aktif katılım konusunda birbirinden anlamlı olarak farklılık gösterdiği, seyahat acentesi yöneticilerinin otel yöneticilere göre sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılımlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ankette yöneticilere “Katıldığınız kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hangi alandadır?” Sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtların incelemesi aşağıdaki tablodadır.

Proje Alanı	Seyahat Acentesi		Otel	
	Sayı	%	Sayı	%
Çevre	25	15,0%	11	8,2%
Eğitim	64	38,3%	15	11,2%
Sağlık	14	8,4%	6	4,5%
Toplumsal	51	30,5%	9	6,7%
Diğer	12	7,2%	4	3,0%
Boş	1	0,6%	89	66,4%
Toplam	167	100,0%	134	100,0%

Tablo 2: Yöneticilerin katıldığı kurumsal sosyal sorumluluk projeleri

Tablodan görüldüğü üzere otel yöneticilerinin 89'u (%66) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Bu veri otellerde sosyal sorumluluk projesi yapma oranının düşük olduğuna işaret etmektedir. Sosyal sorumluluk projelerine katılan yöneticilerin katıldıkları sosyal sorumluluk projeleri incelenmiş, eğitim ve toplumsal alanda yapılan projelerin yoğunlukta olduğu, bunu çevre ve sağlık alanı izlediği görülmüştür. Ayrıca projelere katılan yöneticilerin %41'i bir tane sosyal sorumluluk projesine katıldığını belirtmiş, %12'si ise iki sosyal sorumluluk projesine katılmış, %3'ü 3 sosyal sorumluluk projesine katıldığı da hesaplanmıştır.

Yöneticilere sorulan “Şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk projesine/projelerine ne zamandır destek veriyorsunuz/katılıyorsunuz?” Sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

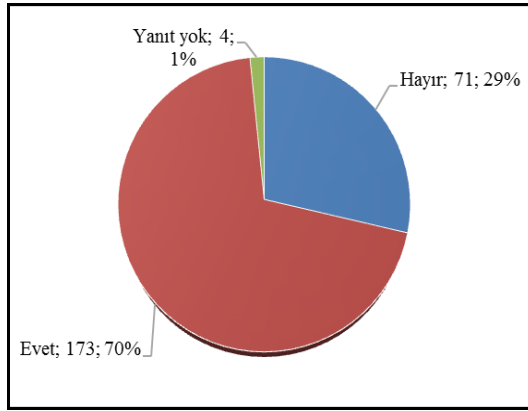
Katılım yılı	Sayı	Yüzde
0-2 yıl	35	14,1
3-5 yıl	31	12,5
6-8 yıl	22	8,9
9-11 yıl	56	22,6
11 yıl ve üstü	12	4,8
Cevapsız	92	37,1
Toplam	248	100,0

**Tablo 3:** Yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılım yılları

92 yönetici bu soruya cevap vermemiş, yöneticilerin yaklaşık %23'ü 9-11 yıldır sosyal sorumluluk projelerine destek verdiğini belirtmiştir.

Tablodaki veriler yöneticilerin %63'ünün sosyal sorumluluk projeleri konusunda deneyimli olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin “İzin günlerinizde şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olarak katılır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıdaki grafikte yer almaktadır.



**Grafik 5:** Yöneticilerin izin günlerinde projelere gönüllü olarak katılımı

Yöneticiler %70 oranla gönüllü olarak sosyal sorumluluk projelerine katılmışlar, bunun için izin günlerini feda ettiklerini söylemişlerdir. Bu veri yöneticiler arasında sosyal sorumluluk bilincinin yüksekliğini göstermektedir.

“Şirketiniz başka bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer alacak olsa siz hangi alanda olmasını tercih ederiniz?” Sorusuna yöneticilerin verdikleri cevaplar da araştırmada incelenmiştir.

Proje alanı	Seyahat Acentesi		Otel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Çevre	38	21,3%	30	18,9%	68	27,4%
Eğitim	66	37,1%	61	38,4%	127	51,2%
Sağlık	35	19,7%	20	12,6%	55	22,2%
Toplumsal	38	21,3%	46	28,9%	84	33,9%
Diğer	1	0,6%	2	1,3%	3	1,2%
Toplam	178	100,0%	159	100,0%	248	100,0%

**Tablo 4:** Yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk proje tercihleri

Tablodan görüldüğü üzere yöneticilerin %51,2'si eğitim konusunda, %33,9'u toplumsal konuda, %27,4'ü çevre konusunda şirketlerinin sosyal sorumluluk projesi yapmalarını istemektedir. Yöneticilerin sosyal sorumluluk proje alanları olarak önem sıralamasının bu şekilde olduğu yorumu yapılmıştır.

“Şirket ve Sivil Toplum Kuruluşu iş birliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneticilere sorularak bakış açıları hakkında bilgileri ölçülmüştür. Bu konuda elde edilen veriler aşağıdaki tablodadır.

		Olumlu	Olumsuz	Ne olumlu, ne olumsuz	Fikrim yok	Cevapsız	Toplam
Seyahat Acentesi	Sayı	92	6	14	11	3	126
	%	73%	5%	11%	9%	2%	100%
Otel	Sayı	53	9	28	26	6	122
	%	43%	7%	23%	21%	4%	100%
Toplam	Sayı	145	15	42	37	9	248
	%	58%	6%	17%	15%	3%	100%

**Tablo 5:** Yöneticilerin şirket - sivil toplum ilişkisine bakışları

Tablodan görüldüğü üzere yöneticilerin %58'i bu iş birliğini olumlu bulmaktadır. Bu oran seyahat acentelerinde %73, otellerde ise %43'tür. Yöneticilerin %17'si ne olumlu ne olumsuz bulurken %6 sı olumsuz bulduklarını söylemektedir. Otel ve seyahat acentelerinin bu konudaki farklılıklarının anlamlı olup olmadığı üzerine yapılan analizde Ki kare değeri  $p = 0,000 < 0,050$  bulunduğundan otel yöneticileri ile seyahat acentesi yöneticilerinin şirket- sivil toplum ilişkisine bakışları anlamlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak seyahat acentelerinde görev yapan yöneticilerin otellerdeki yöneticilere göre şirket sivil toplum ilişkisine anlamlı olarak olumlu baktıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin “Sizin yakından takip ettiğiniz ve olumlu bulduğunuz herhangi bir Sivil Toplum Kuruluşu projesi var mı?” sorusuna verdiği yanıtlar da aşağıdaki tablodadır.

		Boş	Evet	Hayır	Fikrim yok	Diğer	Toplam
Seyahat Acentesi	Sayı	8	60	43	14	1	126
	%	6%	48%	34%	11%	1%	100%
Otel	Sayı	11	43	55	12	1	122
	%	9%	35%	45%	10%	1%	100%
Toplam	Sayı	19	103	98	26	2	248
	%	8%	42%	40%	10%	1%	100%

**Tablo 6:** Yöneticilerin takip ettiği sivil toplum kuruluşu projesi

Tablodan görüldüğü üzere 248 yöneticinin yarıya yakınının (%42) takip ettiği bir sivil toplum projesi vardır. Seyahat acentesi yöneticilerinde bu oran %48 olarak görülmektedir.

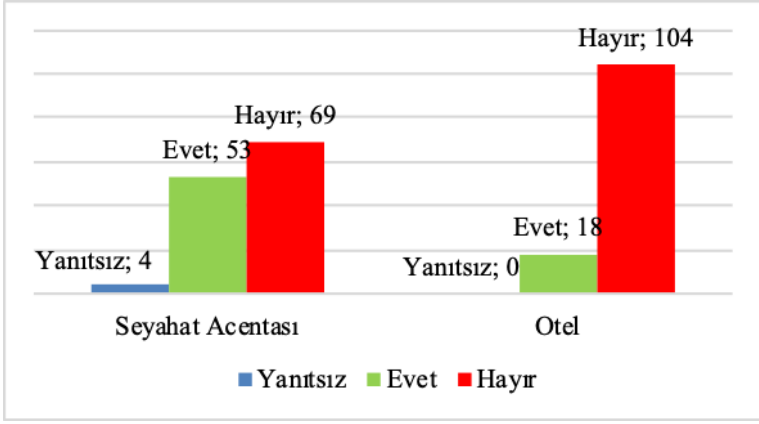
Yöneticilerin “Takip ettiğiniz ve olumlu bulduğunuz Sivil Toplum Kuruluşu projesi hangi alanlarda sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirmektedirler? “sorusuna verdikleri yanıtların incelenmesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

		Boş	Çevre	Eğitim	Sağlık	Toplumsal	Diğer	Toplam
Seyahat Acentesi	Sayı	37	27	54	18	27	2	165
	%	22%	16%	33%	11%	16%	1%	100%
Otel	Sayı	51	30	45	27	14	3	170
	%	30%	18%	26%	16%	8%	2%	100%
Toplam	Sayı	88	57	99	45	41	5	335
	%	26%	17%	30%	13%	12%	1%	100%

**Tablo 7:** Sivil toplum kuruluşu proje alanları

Tablodan görüldüğü üzere eğitim alanındaki sivil toplum projeleri %30 ile en fazla takip edilen projeler olmuştur. Seyahat acentesi yöneticilerinde bu oran %33 dür. 88 yönetici bu soruya yanıt vermeyerek takip ettiği ya da olumlu bulduğu sivil toplum projesi olmadığını belirtmiştir.

Yöneticilere “Çalıştığınız şirketin dışında bireysel anlamda siz bir sivil toplum kuruluşuna üye misiniz?” sorusu sorulmuş alınan yanıtlar aşağıdaki grafikte özetlenmiştir.



**Grafik 6:** Yöneticilerin sivil toplum kuruluşuna üye olma durumları

Grafikten görüldüğü üzere seyahat acentalarında yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üye olma oranı %42 iken otellerin yöneticilerinde bu oran %15 seviyesinde kalmıştır.

Yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üye olmalarının sosyal sorumlulukla ilişkisini ortaya çıkarmak için aşağıdaki analizler de yapılmıştır:

- Yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üye olma % leri ile sosyal sorumluluk projelerine katılma % lerinin ilişkili olup olmadığı Pearson korelasyon analiziyle araştırılmış korelasyon katsayısı 0,326 olarak bulunmuştur. Bu oran üye olma ile sosyal sorumluluk projelerine katılma arasında düşük bir korelasyon olduğu şeklinde yorumlanmıştır.
- Yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üye olma % leri ile çalıştığı şirketin sivil toplum ilişkisine bakışlarının ilişkili olup olmadığı Pearson korelasyon analiziyle araştırılmış korelasyon

katsayısı-0,259 olarak bulunmuştur. Bu oran sivil toplum kuruluşlarına üye olan yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerinden daha iyi performans bekledikleri şeklinde yorumlanmıştır.

- Yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üye olma % leri ile izin günlerinde sosyal sorumluluk projeleri için gönüllü olmaları ilişkili olup olmadığı Pearson korelasyon analiziyle araştırılmış korelasyon katsayısı 0,120 olarak bulunmuştur. Bu sayı düşük korelasyon olarak yorumlanmıştır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarına üye olma ile yöneticilerin izin günlerinde sosyal sorumluluk projesinde görev almaları düşük ilişkili bulunmuştur.

### **2.3. Sosyal Sorumluluk Katkı Puanları (SSKP) Analizi**

Yöneticiler anketteki bazı sorularla şirketlerinin sosyal sorumluluk çalışmalarını değerlendirmiştir. Bu amaçla hazırlanan anketin 12.sorusunun 5’li likert tipi şeklindeki maddelerine verdikleri yanıtlar incelenmiş, bu maddelere verilen puanlarla Sosyal Sorumluluk Katkı Puanı (SSKP) hesaplanmıştır. Puanların dağılımının normal dağılıma uygun olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda  $p < 0,05$  olduğundan anlaşılmıştır. Bu nedenle puanların yaşa, cinsiyete, eğitim seviyesine ya da çalışma yılına göre inceleme yapılırken parametrik olmayan Kuruskal-Wallis ya da Mann Whitney U testlerinden uygun olanı kullanılmıştır. Yöneticilerin SSKP ortalaması %81 olarak bulunmuştur. Bu yüksek puan düzeyi yöneticilerin şirketlerinin sosyal sorumluluk çalışmalarını beğendikleri ve

onayladıklarını göstermiştir. Puanlar üzerinde yapılan diğer analizlerde aşağıdaki sonuçlara da ulaşılmıştır.

- Cinsiyete göre yapılan analizde yöneticilerden erkek olanlarla kadın olanların Sosyal Sorumluluk Katkı Puanlarının (SSKP) ortalamalarında anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu veri kadın ya da erkek yönetici olmanın işyerindeki sosyal sorumluluk çalışmalarını değerlendirmede bir faktör oluşturmadığını göstermiştir.
- Yaş gruplarına göre yapılan analizde yöneticilerin yaş gruplarına göre Sosyal Sorumluluk Katkı Puanlarının (SSKP) ortalamalarında anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu veri yaş gruplarından herhangi birinde yönetici olmanın işyerindeki sosyal sorumluluk çalışmalarını değerlendirmede bir faktör oluşturmadığını göstermiştir.
- Eğitim gruplarına göre yapılan analizde yöneticilerin eğitim gruplarına göre Sosyal Sorumluluk Katkı Puanlarının (SSKP) ortalamalarında anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu veri eğitim gruplarından herhangi birinde yönetici olmanın işyerindeki sosyal sorumluluk çalışmalarını değerlendirmede bir faktör oluşturmadığını göstermiştir.
- Yöneticilerin çalışma yılına göre Kuruskal-Wallis ile yapılan analizde yöneticilerin az ya da uzun süre çalışmasının Sosyal Sorumluluk Katkı Puanlarının (SSKP) ortalamaları üzerinde anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu veri işyeri

tecrübesinin yöneticilerde işyerindeki sosyal sorumluluk çalışmalarını değerlendirmede bir faktör oluşturmadığını göstermiştir.

Diğer yandan otelde çalışan yöneticiler ve seyahat acentelerinde çalışan yöneticilerin oluşturdukları grupların SSKP ortalamaları üzerinde yapılan analizde yöneticilerin çalışma yerlerine göre ortalamalarının anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır ( $p = 0,005 < 0,050$ ). Bu analizde elde edilen ortalamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

		Sayı	Ortalama	%	Std. Sapma	Std. Hata
SSKP	Seyahat Acentası	126	21,0	84%	3,7	0,3
	Otel	122	19,6	78%	4,3	0,4

**Tablo 8:** Yöneticilerin çalışma yerine göre SSKP istatistikleri

Görüldüğü gibi seyahat acentelerinin yöneticileri şirketleri için daha yüksek SSKP (%84) takdir etmiştir. Verdikleri puan, ortalama olarak otel yöneticilerinden 6 puan fazladır ve yapılan analizde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle seyahat acentelerinin yaptıkları sosyal sorumluluk projelerinin yöneticileri tarafından takdir edilme düzeyi anlamlı olarak yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Puanlar arasında yaşa, cinsiyete, çalışma yılına ya da eğitime göre anlamlı farklılıklar bulunmadığı halde sadece çalışma yerine göre anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkması seyahat acentelerinin yaptığı sosyal sorumluluk çalışmalarında yöneticilerin tatmin düzeyinin

otellerin yaptıklarına göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

“Şirketinizin bir sivil toplum kuruluşu ile ortaklaşa yürüttüğü herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi var mı?” sorusuna yöneticilerin verdikleri yanıtlara göre SSKP’ları hesaplanarak bağımsız gruplar oluşturulmuş ve bu gruplar üzerinde yapılan analizin istatistikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Yanıtlar	Sayı	Orta- lama	%	Std. Sapma	Std. Hata	95% güven aralığı		Min.	Max.
						Alt sınıır	Üst sınıır		
Hayır	115	19,4	78%	4,3	0,4	18,6	20,2	5,0	25,0
Evet	78	22,1	89%	2,6	0,3	21,6	22,7	16,0	25,0
Fikrim yok	52	19,9	80%	3,5	0,5	19,0	20,9	11,0	25,0
Toplam	245	20,4	82%	3,8	0,2	19,9	20,9	5,0	25,0

**Tablo 9:** Yöneticilerin “Şirketinizin bir sivil toplum kuruluşu ile ortaklaşa Herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi var mı?” sorusuna göre SSKP puan ortalamaları (Not: 3 yönetici bu soruya yanıt vermemiştir.)

Kruskal Wallis testi ile yapılan analizde “Evet, Hayır, Fikrim yok” yanıtlarına göre oluşan 3 grubun SSKP ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı ( $p = 0,000 < 0,050$ ) olduğu için ortaya çıkmıştır. Tablodan soruya “Evet” diyen yöneticilerin oluşturduğu grubun SSKP puan ortalaması %89, bu ortalama diğer gruplardan oldukça yüksektir. Buradan yöneticilerin şirketleri ile sivil toplum kuruluşlarının beraber yürüttüğü çalışmaların şirketleri hakkındaki yargılarını olumlu etkilediğini göstermiştir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları ile ortaklaşa yapılan çalışmaları olumlu buldukları yorumuna ulaşılmıştır.

Yöneticilere takip ettikleri sivil toplum kuruluşu projesi olup olmadığı da araştırmada sorgulanmıştır.

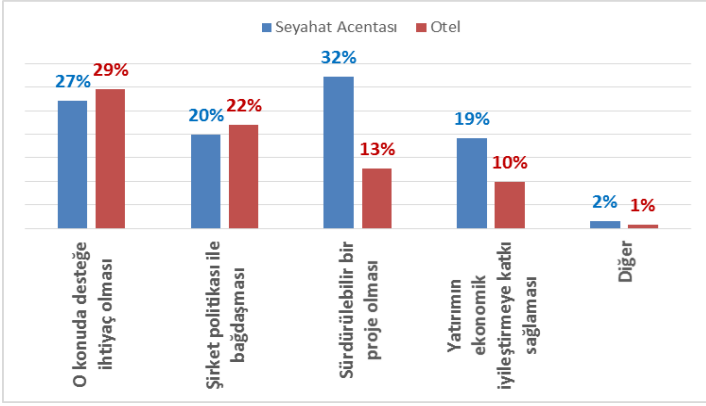
		Şirketinizin yakından takip ettiği ve olumlu bulduğu herhangi bir Sivil Toplum Kuruluşu projesi var mıdır?				
		Hayır	Evet	Fikrim yok	Diğer	Toplam
Seyahat Acentası	Sayı	28	64	27	3	122
	%	23%	52%	22%	2%	100%
Otel	Sayı	51	25	44	1	120
	%	43%	20%	37%	1%	100%
Toplam	Sayı	79	89	71	4	243
	%	33%	36%	29%	2%	100%

**Tablo 10:** Yöneticilerin soruya verdikleri yanıtların analizi.

**Not:** 5 yönetici bu soruya yanıt vermemiştir.

Yöneticilerin %36'sının çalıştıkları işletmenin bir sivil toplum kuruluşunun sosyal sorumluluk projesini izlediğini belirtmiştir. Bu oran oteller için %20 iken, seyahat acenteleri için %52 gibi oldukça yüksek bir orandır. Bu veriler seyahat acentelerinin sosyal sorumluluk projelerine ilgi ve yakınlık düzeyinin otellere göre daha yüksek olduğunu gösteren diğer bir veri olmuştur.

Araştırmada şirketlerin hangi tür sosyal sorumluluk projesini destekleyeceğini ortaya çıkarmak için yöneticilere “Çalıştığım şirket destekleyeceği toplumsal bir konuyu belirlerken hangi kıstaslara önem verir?” sorusu sorulmuştur. Buna göre yapılan analizde elde edilen veriler aşağıdaki grafikte özetlenmiştir.



**Grafik 7:** Şirketlerinin sosyal sorumluluk projeleri için belirlediği kriterler

Otel yöneticilerine göre sosyal sorumluluk projelerinde iş yerlerinin en önem verdiği kıstas o konuda desteğe ihtiyaç olunmasıdır. Seyahat acenteleri yöneticileri ise şirketlerinin en önemli kriter olarak sürdürülebilir bir proje olmasını belirtmişlerdir. Her iki grubun yöneticileri de sosyal sorumluluk projelerinin şirket politikaları ile uyumlu olmasını yaklaşık aynı derecede önemli bulmuştur. Diğer bir sonuç seyahat acentelerinin yöneticilerinin sosyal sorumluluk projesinde yapılacak yatırımın ekonomik iyileştirmeye yapacağı katkıyı otel yöneticilerine göre %9 daha fazla önemsedikleri olmuştur.

## 2.4. Yöneticilerin İşyerlerindeki Kararlara Katılım Konusundaki Değerlendirmeleri

Araştırmada yöneticilerin işyerlerindeki kararlara katılım, kalite politikası, çalışma ortamı hakkındaki sorulara verdikleri yanıtlar 5-li Likert ölçeğiyle değerlendirilmiş ve her bir katılımcı için Kararlara Katılım Puanı (KKP) hesaplanmıştır. Kararlara Katılım Puanı ortalaması Otel yöneticilerinde %88, Seyahat Acenteleri

yöneticilerinde %92 olarak hesaplanmıştır. Genel KKP ortalaması ise %90 olarak bulunmuştur. Bu veri yöneticilerin kararlara katılım konusunda şirketlerinden oldukça memnun olduklarını ortaya çıkarmıştır. KKP üzerinde istatistiksel olarak yapılan analizde yöneticilerin KKP ları otel ya da seyahat acentesinde çalışmalarına göre anlamlı bir fark oluşturuyor mu sorusuna cevap aranmıştır. Mann Whitney U testi ile yapılan analizde  $p= 0,033 < 0,050$  bulunduğundan iş yerleri türüne göre yöneticiler arasında kararlara katılım puanı farklılıklarının anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farkın nereden kaynaklandığı araştırılmış, bunun için bu anket maddeleri üzerinde incelemeler yapılmıştır. Yöneticilerin her bir maddeye verdikleri puanlar işyerlerine göre hesaplanmıştır. İki grup yönetici arasında puanlama açısından anlamlı farklılık olan maddeler aşağıdaki tabloda kırmızı ile verilmiştir:

Kararlara Katılım testi maddeleri	Seyahat Acentası/Otel	Sayı	Mean (Ort:)	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
a. Çalıştığım şirkette çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanlarında katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.	SA Yönetici	125	4,480	,7992	,0715
	Otel Yönetici	122	4,213	1,0142	,0918
b. Çalıştığım şirkette çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınır.	SA Yönetici	126	4,595	,6090	,0543
	Otel Yönetici	122	4,443	,7502	,0679
c. Çalıştığım şirketin kalite politikasını destekliyorum.	SA Yönetici	126	4,635	,5456	,0486
	Otel Yönetici	122	4,369	,8352	,0756
d. Çalışma ortamımdan memnunum.	SA Yönetici	126	4,627	,5760	,0513
	Otel Yönetici	122	4,484	,7845	,0710
e. İşimden memnunum.	SA Yönetici	124	4,669	,5805	,0521
	Otel Yönetici	122	4,516	,7299	,0661
f. Çalıştığım şirkette bulunduğum departman ile alakalı kararlarda görüşüm alınır	SA Yönetici	126	4,603	,6821	,0608
	Otel Yönetici	122	4,393	,7558	,0684
KARARLARA KATILIM PUANI (KKP)	SA Yönetici	126	27,51 (%92)	3,146	,280
	Otel Yönetici	122	26,42 (%88)	4,063	,368

**Tablo 11:** Yöneticilerin Kararlara Katılım testinde farklı düşündükleri maddeler

Mann Whitney U testi ile yapılan incelemede yukarıdaki tabloda verilen maddelerde  $p < 0,05$  olduğundan bu maddelerde iki yönetici grubunun işyerleri hakkında anlamlı olarak farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ancak bu maddelerde elde edilen puanların %80'lerin üzerinde olması nedeniyle söz konusu farklar memnuniyetsizlik olarak yorumlanmamıştır. Fakat otellerde “Çalışanlara ilgili kararlarda demokratik kurallara uyma, Kalite politikasında yöneticilerin desteğini alma, Yöneticilere departmanları hakkında görüş sunma fırsatları tanıma, Çalışma ortamlarını geliştirme” konularında iyileştirici çalışmalar yapılması gerektiği yorumlanmıştır.

Yöneticilerin Kararlara katılım puan ortalamaları üzerinde Cinsiyete, Yaşa, Eğitim düzeyine ve Çalışma yılına göre yapılan analizlerde anlamlı farklılıklar olmadığı hesaplanmıştır. Bu veri yöneticilerin kadın ya da erkek olması; yaşlı veya genç olması; eğitimi yüksek ya da düşük olması; tecrübeli veya tecrübesiz olması yüzünden işyerinde kararlara katılım konusunda farklı tavırlara maruz kalmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

## **2.5. Yöneticilerin İşyerindeki Çalışma Koşulları Konusundaki Değerlendirmeleri**

Yöneticilerin işyerlerindeki çalışma koşullarını değerlendirmeleri üzerine yapılan analizlerde bu konuda işletmeleri hakkında yaptıkları değerlendirmelerden hesaplanan Çalışma Koşulları Puanı (ÇKP) ortalaması %87 olmuştur. ÇKP üzerinde Kruskal Wallis testi ile yapılan analizde yöneticilerin otel ya da seyahat acentesinde

çalışmalarının, cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim düzeylerinin ya da çalışma yıllarının hesaplanan ortalamalar üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı bulunmuştur. Bu başlıktaki anket maddelerinden sadece birinde yöneticilerin elde ettikleri puanlar anlamlı farklılık göstermiştir. İlgili veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Çalışma koşulları anket maddeleri	Seyahat Acentesi/Otel	Sayı	Mean (Ort.)	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
a. Şirket içi tüm duyurular çalışanlara zamanında duyurulur.	SA Yönetici	126	4,579	,5845	,0521
	Otel Yönetici	122	4,434	,7271	,0658
b. Şirket çalışanlarının kurumsal eğitimleri karşılanmaktadır.	SA Yönetici	126	4,333	,9209	,0820
	Otel Yönetici	122	4,107	,9604	,0870
c. Çalışanlara sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir.	SA Yönetici	126	4,198	,9962	,0887
	Otel Yönetici	122	4,107	,8606	,0779
d. Çalıştığım şirkette sosyal güvenlik hizmetleri yeterlidir.	SA Yönetici	125	4,440	,7117	,0637
	Otel Yönetici	122	4,393	,7222	,0654
e. Çalıştığım şirkette bulunduğum departman ile alakalı kararlarda görüşüm alınır	SA Yönetici	126	4,540	,6771	,0603
	Otel Yönetici	122	4,361	,7827	,0709
ÇALIŞMA KOŞULLARI PUANI (ÇKP)	SA Yönetici	126	22,06 (%88)	2,9834	,2658
	Otel Yönetici	122	21,40 (%86)	3,3120	,2999

**Tablo 12:** Yöneticilerin farklı düşündükleri anket maddesi

Tablodan görüldüğü üzere otel yöneticilerinin çalışma koşullarını değerlendirmelerinde puanların ortalaması %86, seyahat acentesi yöneticilerinin %88 olarak hesaplanmıştır. Oldukça yüksek olan bu ortalamalar çalışma koşullarında yüksek memnuniyet düzeylerini göstermektedir. Bu bölümde bulunan maddelerde otel ve seyahat acentesi yöneticileri arasında ortalamalar “Şirket çalışanlarının kurumsal eğitimleri karşılanmaktadır.” maddesi dışında anlamlı olarak

farklılık göstermemiştir. Buradan kurumsal eğitim konusunda seyahat acentelerinin otellere göre daha duyarlı davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Otel ya da seyahat acentesi yöneticileri tüm maddelere ortalama olarak %80 üzerinde puanlar vermiş, çalışma koşulları hakkında şirketlerini oldukça olumlu bulduklarını belirtmişlerdir.

## 2.6. Yöneticilerin Memnuniyet Puanları Üzerine Yapılan İncelemeler

Yöneticilerin KKP' ları ve ÇKP' ları 100 üzerinden hesaplanıp aritmetik ortalaması alınarak işyerleri hakkında memnuniyet puanları (MP) hesaplanmıştır. MP' ları normal dağılıma uymadığı için analizler parametrik olmayan testlerle yapılmıştır. Yöneticilerin Memnuniyet Puanları ile ilgili veriler aşağıdaki tablodadır:

	Seyahat Acentesi/Otel	Sayı	Mean (Ort.)	Std. Sapma	Std. Hata
Memnuniyet Puanı (MP)	SA Yönetici	126	90%	10,25%	0,91%
	Otel Yönetici	122	87%	12,66%	1,15%

**Tablo 13:** Yöneticilerin Memnuniyet Puanları

Tablodan görüldüğü üzere yöneticiler ortalama olarak %88,5 civarında bir oranda işyerlerinden memnun olduklarını hesaplanmıştır. Yapılan analizlerde yöneticilerin otel ya da seyahat acentelerinde çalışmaları, eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri ya da çalışma yılları gibi faktörlerin yöneticilerin memnuniyet puanları üzerinde anlamlı etki yapmadığı ortaya çıkmıştır. Bu veri otel ya da seyahat acentelerinde yöneticilerin işyeri memnuniyetlerini sağlayacak imkânların son derece yeterli olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

## **2.7. Yöneticilerin Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına Yönelik Tutum Puanları**

Araştırmada yöneticilerin şirketlerinin Sosyal Sorumluluk alanında yaptıkları çalışmalar hakkında değerlendirmeleri 5' li Likert ölçeğiyle değerlendirilmiş, her bir yönetici için Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı (TP) hesaplanmıştır. Yöneticilerin genel TP ortalaması %72,7, otel yöneticilerinin TP ortalaması %71, seyahat acenteleri yöneticilerinin ise TP ortalaması %74 olarak hesaplanmıştır. MP ve TP puanları ile ilgili istatistikler karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo incelendiğinde demografik gruplara göre yöneticilerin 100 puan üzerinden Memnuniyet Puanı (MP) ortalaması 88,5 ve Tutum Puanı (TP) ortalaması ise 72,7 olarak hesaplanmıştır. Tüm demografik gruplara göre TP ortalamalarının %70 düzeyinden yüksek olması nedeniyle yöneticilerin sosyal sorumluluk çalışmalarına bakış açılarının demografik farklılıklardan etkilenmeyecek şekilde olumlu olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

GRUPLAR	İşyeri Mem. Puan Ort. (MP)	Sosyal Sorum. Tut. Puan Ort. (TP)
Seyahat Acente yöneticileri grubu	90	74
Otel yöneticileri grubu	87	71
Kadın yöneticiler grubu	89	74
Erkek yöneticiler grubu	88	72
30 ve altı yaş yöneticiler grubu	90	72
31-45 arası yaş yöneticiler grubu	88	73
46 ve üstü yaş yöneticiler grubu	88	75
İlköğretim- Lise mezunu yöneticiler grubu	88	72
Üniversite mezunu yöneticiler grubu	89	72
Lisansüstü mezunu yöneticiler grubu	88	77
Çalışma süresi 0-2 yıl olan yöneticiler grubu	89	72
Çalışma süresi 3-5 yıl olan yöneticiler grubu	89	73
Çalışma süresi 6-8 yıl olan yöneticiler grubu	89	70
Çalışma süresi 9-11 yıl olan yöneticiler grubu	85	77
Çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan yöneticiler	88	75
<b>Genel Ortalamalar</b>	<b>88,5</b>	<b>72,7</b>

**Tablo 14:** Demografik gruplara göre MP ve TP ortalamaları

## 2.8. Araştırmanın Hipotezlerinin İncelenmesi

Araştırmada belirlenen hipotezlerin incelenmesinde yöneticilerin demografik özelliklerine göre oluşturduğu gruplar (Cinsiyet, Yaş grupları, Eğitim seviye grupları, Çalışma yılına göre oluşan gruplar, Çalışma yerine göre oluşan gruplar) arasında Memnuniyet Puanı (MP) ve Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı (TP) farklılıkları olup olmadığı Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden uygun olan ile yapılmıştır( İki grup arası incelemeler Mann Whitney U testi ile,

ikiden fazla grup arasındaki incelemeler ise Kruskal Wallis testiyle yapılmıştır.). Yöneticiler arasında yukarıda sayılan demografik grupların ortalamaları üzerinde yapılan incelemelerde MP puanına göre gruplar arasında anlamlı bir ortalama farklılığı olmadığı hesaplanmıştır. Bu veri otel ya da seyahat acentesi yöneticilerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, çalışma yılı farklılığı olmaksızın yüksek işyeri memnuniyet düzeyine sahip olduğu ve işyerlerinin yöneticilere memnuniyet sağlayacak şekilde yapılandırıldığı şeklinde yorumlanmıştır.

TP puanına göre yapılan incelemelerde ise Cinsiyet, Yaş grupları, Eğitim seviye grupları, Çalışma yılına göre oluşan gruplar arasında anlamlı bir ortalama farklılığı olmadığı hesaplanmıştır. Ancak işyeri türüne göre Mann Whitney U testi ile yapılan analizde  $p = 0,027 < 0,050$  bulunduğundan seyahat acentesi yöneticileri ile otel yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı (TP) ortalamalarının anlamlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun üzerine Sosyal Sorumluluk Tutum Ölçeğinde yer alan maddelerin her birinde yöneticilerin aldıkları ortalamalar üzerinde incelemeler yapılarak bu maddelerin 5'inde yöneticilerin düşüncelerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkartılmıştır. Otel-Seyahat Acentesi yöneticilerinin TP ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşması nedeniyle yapılan bu ileri analiz ile yöneticilerin hangi maddelerde farklı düşündükleri bulunmuş, aşağıdaki tabloda kırmızı ile verilmiştir.

Tutum Ölçeği Maddeleri	SA/Otel Yönetici	Sayı	5 üzerinden ortalama	Std. Sapma
a-Sosyal sorumluluk için yapılan harcamalar işletmeye ek bir maliyetten başka bir şey değildir.	SA Yönetici	124	3,56	1,30
	Otel Yönetici	122	3,06	1,33
b-İşletmeye kısa vadede kar olarak dönmeyen hiçbir faaliyete destek vermekten yana değilim.	SA Yönetici	124	3,60	1,29
	Otel Yönetici	122	2,98	1,40
c-Çalıştığım şirket toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelirse, temel amacı olan kar sağlama konusunda başarısız olur.	SA Yönetici	124	3,44	1,24
	Otel Yönetici	121	3,00	1,35
d-Sosyal sorumluluk sadece büyük şirketler tarafından yapılmalıdır.	SA Yönetici	125	3,64	1,19
	Otel Yönetici	122	3,11	1,39
e-Sosyal sorumluluk adına yapılan tüm faaliyetler sosyal yardım ve yatırım olarak uzun vadede şirkete kar sağlayacaktır.	SA Yönetici	123	3,59	1,17
	Otel Yönetici	122	3,70	1,10
f-Eğitim, çevre, sağlık ve toplum sorunları ile sadece devlet ilgilenmelidir.	SA Yönetici	125	3,45	1,30
	Otel Yönetici	122	3,07	1,42
g-Eğitim, çevre, sağlık ve toplum sorunları ile ilgilenen özel kuruluşlar daha kalıcı bir başarı sağlar.	SA Yönetici	125	3,66	1,07
	Otel Yönetici	121	3,86	1,04
h-Eğitim, çevre, sağlık ve toplum sorunları ile ilgilenen çalışanlar daha kalıcı bir başarı tatmini elde eder.	SA Yönetici	125	3,76	1,03
	Otel Yönetici	122	3,93	1,03
ı-Şirketin herhangi bir uygulaması toplumun ahlaki değerlerine aykırıysa, karlı dahi olsa uygulamadan vazgeçilmelidir.	SA Yönetici	125	3,85	1,16
	Otel Yönetici	122	3,93	1,16
i-Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile ilgilenmesi çalışanlarının iş motivasyonunu arttıran bir etkidir.	SA Yönetici	125	4,11	0,92
	Otel Yönetici	122	4,16	0,83
j-Tüketiciler hizmet veya ürün satın alırken şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini göz önünde tutmalıdır.	SA Yönetici	125	3,94	1,04
	Otel Yönetici	122	3,96	0,97
k-Çalıştığım şirketin sosyal sorumluluk projeleri yapıyor olması şirketime olan bağlılığımı artırır.	SA Yönetici	125	4,06	0,97
	Otel Yönetici	121	3,95	0,93
Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı(TP)	SA Yönetici	126	44,17 (%74)	7,63
	Otel Yönetici	122	42,63 (%71)	6,54

**Tablo 15:** Yöneticilerin Tutum Ölçeğinde farklı düşündükleri maddeler

Tablodaki maddelerde iki yönetici grubu arasında puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile yapılan analizde anlamlı farklılık göstermiştir. Bu maddelere bakıldığında otel yöneticilerinin seyahat acenteleri yöneticilerine göre işletmenin kar amacına dönük faaliyetlere daha fazla önem vermelerini düşündükleri; eğitim, çevre, sağlık ve toplum sorunlarının devlet tarafından çözülmesi konusunda inançlarının seyahat acentesi yöneticilerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veri iki yönetici grubunun işletme çıkarlarını toplumsal sorumluluk çalışmalarından önde tutma konusunda anlamlı tutum farklılığı taşıdığı şeklinde yorumlanmıştır.

Sonuç olarak yukarıda yapılan analizler sonucunda araştırmanın 1. Hipotezi “Yöneticilerin demografik özellikleri İşyeri Memnuniyet Puanı (MP) üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturur.” ret edilmiş, araştırmanın 2.hipotezi ise “Otel yöneticileri ile Seyahat Acentesi yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Tutum Puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şekline çevrilerek kabul edilmiştir.

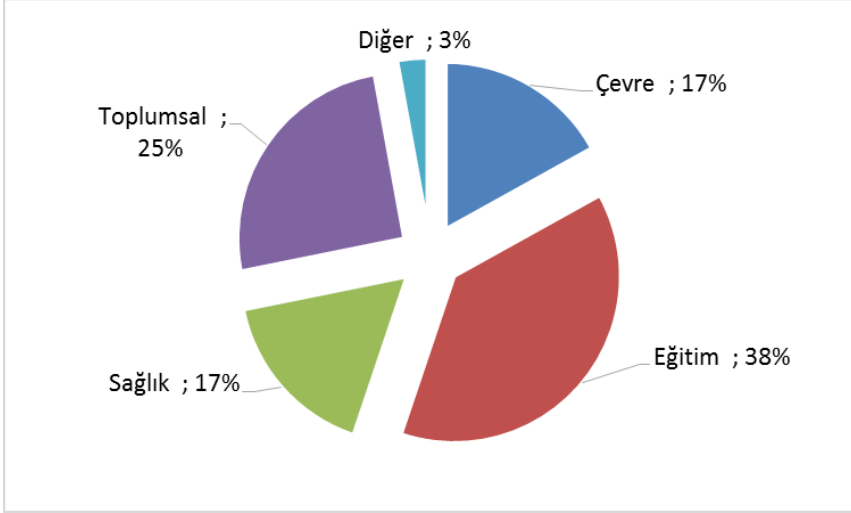
Araştırmanın 3.Hipotezinde yöneticilerin işyeri memnuniyet düzeylerindeki olası artışının (ya da azalışın), Sosyal Sorumluluk Projelerine yönelik tutumlarını olumlu (ya da olumsuz) etkileyebileceği düşünülmüş ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İlk olarak bu iki değişken arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde yöneticilerin işyeri memnuniyetini gösteren MP ile Sosyal sorumluluk tutumlarını gösteren TP arasında doğrusal bir ilişki araştırılmıştır. Ancak  $p = 0,375$  bulunduğundan bu iki değişken arasında zayıf bir doğrusal ilişki

olduğu sonucuna varılmıştır. Bu veri işyeri memnuniyet düzeyinin artışıyla (azalışıyla) yöneticinin sosyal sorumluluk projelerine karşı tutumlarının olumlu (olumsuz) olmasının zayıf bir ilişki içinde olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

İkinci olarak; memnuniyet puan ortalaması genel MP ortalamasından düşük olan yani 88,5 ‘ten az olan yöneticiler grubu ile MP ortalaması 88,5’ten büyük olan yöneticiler grubu iki bağımsız grup olarak alınmış, bu iki bağımsız grup arasında Mann Whitney U testi ile TP ortalamaları karşılaştırılmıştır.  $p = 0,215 > 0,05$  bulunduğu için bu veri memnuniyet ortalaması düşük olan grup ile yüksek olan grup arasında TP ortalamaları açısından anlamlı bir fark olmadığını ortaya çıkarılmıştır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin işyeri memnuniyet düzeyini gösteren puan ortalamalarının Sosyal Sorumluluk tutum puanları üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı, yöneticilerin çok memnun olmasının ya da işyeri memnuniyet düzeyinin nispeten düşük olmasının Sosyal Sorumluluk tutumlarını etkilemediği istatistiksel olarak ortaya çıkmıştır. Bu analizler ışığında araştırmanın 3. Hipotezi “Yöneticilerin İşyeri Memnuniyet Puanı (MP), Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı (TP) zerinde anlamlı bir farklılık oluşturur.” ret edilmiştir.

Ankette yöneticilerin Türkiye’de şirketlerin sosyal sorumluluk proje alanları hakkındaki tercihleri alınarak bunlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmiş, bu veriler araştırmanın 4.hipotezi ile incelenmiştir. Anketin bu konuda hazırlanan “Sizce Türkiye’de şirketler en fazla hangi alan veya alanlarda sosyal sorumluluk projeleri

yapmalıdırlar? “sorusunda 16 katılımcı tercih belirtmemiş, bazı katılımcılar birden fazla tercih belirtmiştir. Elde edilen veriler aşağıdaki grafikte özetlenmiştir:



Grafik 8: Yöneticilerin ülkedeki sosyal sorumluluk ihtiyaç alanları tercihleri

Grafikten görüldüğü gibi yöneticilerin ağırlıklı olarak önemli gördükleri konu eğitimidir (%38). Bu veri yöneticilerin hem eğitime verdikleri önemi hem de ülkedeki eğitim konusunda yaşanan sıkıntıların farkında olmaları şeklinde yorumlanmıştır. Yöneticiler ikinci olarak toplumsal konularda sosyal sorumluluk çalışması yapılmasını önemli görmektedir. Sağlık konusundaki ilerlemelere rağmen bu konuyu sosyal sorumluluk kapsamına almak gerektiğini savunan yöneticilerin oranı çevre ile beraber %17 dir. Sonuç olarak ankete katılan yöneticilerin Türkiye’deki şirketlerin Toplumsal, Eğitim, Sağlık ve Çevre olmak üzere sosyal sorunlara duyarlı çalışmalar yapmalarını istediği ortaya çıkmıştır. Araştırmada

yöneticilerin sosyal sorumluluk tercihlerine göre oluşturduğu grupların Tutum Puanı ortalamaları üzerinde analiz de yapılmıştır. İlgili veriler aşağıdaki tablodadır:

Sosyal Sorum. Tercih Alanları	S.	TP Ort. Puan	Std. Sap.	Std. Ha.	Ortalama için 95% güven aralığı		En Az	En Fazla
					Alt Sınır	Üst Sınır		
					Yanıt yok	15		
Çevre	58	71,9%	11,2%	1,5%	68,9%	74,8%	46,7%	100,0%
Eğitim	97	74,8%	10,0%	1,0%	72,8%	76,8%	55,0%	100,0%
Sağlık	22	68,1%	8,7%	1,9%	64,2%	72,0%	53,3%	83,3%
Toplumsal	46	69,6%	12,9%	1,9%	65,8%	73,5%	23,3%	95,0%
Diğer	9	75,4%	12,3%	4,1%	65,9%	84,8%	51,7%	95,0%
Toplam	247	72,7%	11,1%	0,7%	71,0%	73,9%	23,3%	100,0%

**Tablo 16:** Yöneticilerin sosyal sorumluluk alan tercihlerine göre TP ortalamaları  
Not: 1 katılımcı ilgili maddelere yanıt vermediğinden tutum puanı hesaplanmamıştır.

Ortalama Tutum Puanları üzerinde Kruskal Wallis testi ile yapılan incelemede  $p = 0,021 < 0,050$  bulunmuş, puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılık taşıdığı ortaya çıkmıştır. Tablodan görüldüğü üzere Ortalama Tutum Puanı en yüksek olan grup %76,1 ile sosyal sorumluluk proje tercihi yapmayan grup olmuştur. Eğitim tercihi yapan grubun ortalama puan yüksekliği, sağlık tercihi yapan grubun ortalama puan düşüklüğü dikkat çekicidir. Bu veriler Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı daha yüksek olan yöneticilerin eğitim ve

diğer alanlarda sosyal sorumluluk projesi yapılmasını tercih ettiklerini göstermiştir. Bu veri Türkiye’deki eğitim sorunlarına karşı oluşan yüksek duyarlılığın göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Diğer yandan yöneticilerin çalıştıkları yere göre oluşturdukları gruplar ile tercih ettikleri Sosyal Sorumluluk çalışmaları arasında Ki-kare testi ile yapılan incelemede  $p = 0,006 < 0,050$  bulunmuş, bu iki yönetici grubunun tercihleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. İlgili analizler aşağıdaki tablodadır.

Yönetici türü	Değer	Sosyal Sorumluluk Alanları						
		Yanıt yok	Çevre	Eğitim	Sağlık	Toplum-sal	Diğer	Top.
Seyahat	Sayı	15	28	51	9	21	2	126
Acentesi	%	11,9%	22,2%	40,5%	7,1%	16,7%	1,6%	100,0%
Otel	Sayı	1	30	46	13	25	7	122
	%	0,8%	24,6%	37,7%	10,7%	20,5%	5,7%	100,0%
Toplam	Sayı	16	58	97	22	46	9	248
	%	6,5%	23,4%	39,1%	8,9%	18,5%	3,6%	100,0%

Tablo 17: Otel/ Seyahat acentesi yöneticilerin sosyal sorumluluk alan tercihleri

Tablodan görüldüğü üzere Seyahat Acentesi yöneticilerinden 15’i tercih belirtmezken bu sayı otel yöneticilerinde sadece 1 olmuştur. İki grubunun tercih sıralaması aynı olmakla beraber tercih yüzde oranları farklılık göstermektedir. Yukarıdaki analizler ışığında araştırmanın 4. Hipotezi olan “Yöneticilerin şirketlerin yapmasını istedikleri sosyal sorumluluk projeleri için alan tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

## 2.6. Değerlendirme ve Sonuç

Konya ilinde bulunan seyahat acenteleri ve otellerin yöneticilerinden oluşan 248 kişiye uygulanan Sosyal Sorumluluk Anketi ile Konya'daki otel ve seyahat acentelerinin yöneticilerinin işyeri çalışma koşulları ve kararlara katılım konusundaki değerlendirmeleri; sosyal sorumluluk projelerine karşı tutumları araştırılmış ve memnuniyet düzeylerine göre sosyal sorumluluk projelerine karşı tutumlarının değişip değişmediği araştırılmıştır.

Yaklaşık 4 te 3 ü yüksek eğitim görmüş olan 248 yöneticiden 144 ünün ( %61) şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katıldıkları bu araştırmada ortaya çıkmış, bu oran yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerine aktif katılımın iyi düzeyde olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Ancak otel yöneticilerinin bu projelere katılım yüzdesi seyahat acenteleri yöneticilerine göre anlamlı derecede düşük olarak hesaplanmıştır. Bu veri seyahat acentelerinde yöneticilerin aktif katılım gösterdiği sosyal sorumluluk projelerinin daha fazla uygulandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Yöneticilerin %36'sı herhangi bir sosyal sorumluluk projesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bir sosyal sorumluluk projesine katıldıklarını söyleyen yöneticilerin %19 u eğitim, %15 i toplumsal ve %5 i evre projelerine katıldıklarını belirtmiştir. Bunların dışındaki sosyal sorumluluk proje alanlarının düşük yüzdeler aldığı görülmüş, bu nedenle işletmelerin temel olarak ilgi duyduğu sosyal sorumluluk

proje alanlarının eğitim, toplumsal sorunlar ve çevre alanları olduğu ortaya çıkmıştır.

Kadın ve erkek yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerine aktif katılma yüzdeleri arasındaki farklılık (Sırasıyla %50 ve %61) istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından yöneticiler arasında sosyal sorumluluk projelerine katılma açısından kadın ya da erkek olmanın farklı bir durum oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin %70 oranla sosyal sorumluluk projeleri için gönüllü olarak izin günlerini feda ettiklerini söylemeleri sosyal sorumluluk bilinçlerinin oldukça ileri düzeyde olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Kendilerine yöneltilen “Şirketiniz başka bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer alacak olsa siz hangi alanda olmasını tercih ederiniz?” sorusunda %27 sinin eğitim, %22 sinin toplumsal ve %12 sinin çevre diye tercih bildirmesi hem şirketlerin hem de yöneticilerin sosyal sorun olarak algılamalarında Eğitim, Toplumsal sorunlar ve Çevre sorunları temel üç alan olarak ortaya çıkmıştır.

Seyahat acentesi yöneticilerinin yarıya yakını sivil toplum kuruluşlarına üye olduklarını belirtirken otel yöneticilerinin yaklaşık %20 si bir sivil toplum kuruluşuna üye olduklarını belirtmişlerdir. Otel yöneticilerinin sadece %16 sının aktif olarak sosyal sorumluluk projelerine katıldığı, seyahat acentelerinin yöneticilerinin ise %100 ünün bu projelerde yer aldığı ortaya çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizinde yöneticilerin bir sivil toplum kuruluşuna üye olmaları ile sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol alma arasında %75'e yakın bir

korelasyon hesaplanmıştır. Buradan sivil toplum kuruluşlarına üye olma oranının yükselmesinin sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak yer alma oranına etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Otel ve seyahat acentesi yöneticilerinin şirket -sivil toplum ilişkisine bakışlarının anlamlı farklılıklar taşıdığı araştırmada ortaya çıkmıştır. Otel yöneticilerinin %43 ünün bu işbirliğini olumlu buldukları, buna karşın seyahat acentesi yöneticilerinin %73'ünün bu ilişkiyi olumlu buldukları hesaplanmıştır. Diğer yandan yöneticilerin bir sivil toplum kuruluşuna üye olmaları ile şirket- sivil toplum işbirliğini olumlu bulmaları arasında negatif yönlü korelasyon olduğu istatistiksel olarak ortaya çıkmıştır. Bu veri yöneticilerin sivil toplum kuruluşuna üye olmasının şirketlerin sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapmasını değil, kendi projelerini oluşturmalarına katkı yaptığı şeklinde yorumlanmıştır.

Yöneticilerinin bir sivil toplum kuruluşlarına üye olma oranlarının yüksek olması, onların sosyal sorumluluk projelerine olumlu bakış açısı geliştirme oranlarını doğrudan etkilediği yapılan korelasyon analizinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin bir sivil toplum kuruluşuna üye olmaları ile izin günlerinde sosyal sorumluluk projeleri için gönüllü olmaları arasında yüksek korelasyon olduğu da hesaplanmıştır. Bu iki veri yöneticilerin bir sivil toplum kuruluşuna üye olmalarının sosyal sorumluluk tutumlarını olumlu etkilediği ve sosyal sorumluluk bilinçlerine olumlu katkı yaptığı şeklinde yorumlanmıştır.

Yöneticilerin ortalama %42 sinin yakından takip ettiği ve olumlu bulunduğu bir sivil toplum kuruluşu projesi olduğu hesaplanmış, bu oran yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına ilgilerini göstermesi açısından önemli bulunmuştur. Yöneticilerin takip ettiği ve önemli bulunduğu sivil toplum kuruluşu projelerinin %17 ile eğitim, %9 ile toplumsal ve %8 ile çevre olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da sosyal sorumluluk projelerinde en gözde alanların eğitim, toplumsal sorunlar ve çevre olarak görüldüğünü teyit eden diğer bir bulgu olmuştur.

Şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarını değerlendiren sorulardan oluşan sosyal sorumluluk katkı puanları (SSKP) üzerinde yapılan analizlerde; ortalama puan %81 olarak hesaplanmış; otel yöneticilerinin değerlendirme puanları %78 iken seyahat acentelerinin puanı %84 olarak bulunmuştur. Bu veri yöneticilerin kendi şirketlerinin sosyal sorumluluk çalışmalarını beğendiklerini göstermiştir.

SSKP üzerinde yapılan analizlerde yöneticilerin cinsiyetinin, yaş gruplarının, eğitimlerinin, çalışma yılının SSKP üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin otel ya da seyahat şirketinde çalışmalarının SSKP üzerinde anlamlı farklılık oluşturan tek faktör olduğu anlaşılmıştır. Otelde çalışanların düşük puan verdikleri, seyahat acentesinde çalışanların daha yüksek puanlar verdikleri göz önüne alınınca seyahat acenteleri yöneticilerinin şirketlerini sosyal sorumluluk alanında daha başarılı buldukları ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizde otel yöneticilerinin bir sosyal sorumluluk projesini desteklerken en öncelikli olarak toplumda o konuda desteğe ihtiyaç olup olmadığına baktıkları ortaya çıkmıştır. Seyahat acenteleri ise bu kriteri ikinci önemli kriter olarak belirtmiş, birincil kriter olarak projenin sürdürülebilir bir proje olması seyahat acentelerinin ilk tercihi olmuştur. Her iki işletmenin yöneticileri de projenin şirket politikaları ile uyumlu olmasını yaklaşık olarak eş önemde bir kıstas olarak belirtmişlerdir. Diğer yandan bir sosyal sorumluluk projesinin tercih edilmesi için seyahat acentelerinin yapılacak yatırımın ekonomik bir iyileşme sağlaması kriterini otellere göre neredeyse iki katı önemsemiştir. Bu veriler seyahat acentelerinin uzun vadeli ve sürdürülebilir sosyal sorumluluk projelerine olumlu baktıklarını, projenin toplumda desteklenecek bir ihtiyaca hitap etmesini önemsediklerini, projenin ekonomik olarak bir iyileşme sağlamasını belediklerini, projenin şirket politikalarıyla uyumlu olmasını istediklerini göstermektedir (Örneğin ihtiyaç sahibi üniversite öğrencilerine yönelik yardım kampanyaları).

Diğer yandan otellerin toplumda desteklenecek bir ihtiyaca yönelik projeleri daha çok önemsedikleri, projenin şirket politikalarıyla uyumlu olmasını belediklerini, sürdürülebilir ve iyileşme de sağlayabilecek projelere sıcak bakabileceklerini göstermektedir (Örneğin bir ihtiyacı gidermek için başlatılacak bir kerelik yardım kampanyası gibi.)

Yöneticilerin şirketleri hakkındaki değerlendirmelerini yansıtan Kararlara Katılım Puanı (KKP) ortalama %90 olarak hesaplanmıştır.

Bu oran yöneticilerin çalıştığı işyerlerinin demokratik karar alma mekanizmalarını oldukça iyi kullandığını, işyerlerinin çalışanlarına olumlu ortam sağladıklarını ve kalite politikalarının yöneticiler tarafından onaylandığını göstermektedir. KKP cinsiyet, eğitim, yaş ya da çalışma yılına göre yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık taşımamaktadır. KKP sadece işyeri türüne göre, yöneticilerin otel ya da seyahat acentesinde çalışmalarına göre anlamlı fark oluşturduğu hesaplanmıştır. Seyahat acentesi yöneticilerinde %92, otel yöneticilerinde %88 olarak hesaplanan KKP puanlarının yüksekliği işletmeler arasındaki bu %4 lük farkın önemli bir eşik oluşturmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ancak yine de otel işletmelerinin “Çalışanlara ilgili kararlarda demokratik kurallara uyma, Kalite politikasında yöneticilerin desteğini alma, Yöneticilere departmanları hakkında görüş bildirme fırsatları tanıma, Çalışma ortamlarını geliştirme” konularında iyileştirici çalışmalar yapmalarının gerekliliği yorumuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin işyerlerindeki çalışma koşullarını değerlendirdikleri ikinci bölümde hesaplanan Çalışma Koşulları Puanı (ÇKP) ortalaması %87 olarak hesaplanmıştır. Puanların demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar göstermediği ortaya çıkmıştır. Hesaplanan %87 gibi yüksek bir ortalama puan çalışma koşullarının yöneticiler tarafından oldukça uygun bulunduğunu göstermiştir. Bu bölümdeki maddelerden “Şirket çalışanlarının kurumsal eğitimleri karşılanmaktadır.” maddesinde elde edilen ortalamaların otel ve seyahat acenteleri arasında anlamlı olarak fark gösterdiği

hesaplanmıştır. Kurumsal eğitim konusunda seyahat acentesi yöneticilerinin otel yöneticilerine göre yüksek puan vermeleri otellerin bu konuda iyileştirme yapmaları gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

Yöneticilerin KKP ve ÇKP puanlarının ortalamaları hesaplanarak oluşturulan memnuniyet puanının (MP) yöneticiler arasında otel ya da seyahat acentelerinde çalışmalarıyla, eğitim durumlarıyla, yaşlarıyla, cinsiyetleri ya da çalışma yıllarıyla anlamlı bir şekilde farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Bu veri otel ya da seyahat acentesinde yöneticiliğin yüksek memnuniyet sağlayan bir meslek türü olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmaları hakkında yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelere göre hesaplanan TP'ları ortalama olarak %72,7 bulunmuş, yöneticilerin demografik olarak oluşturulan gruplara göre ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı hesaplanmış, tüm demografik gruplarda ortalamaların %65 düzeyinden yüksek olması nedeniyle bu veriler yöneticilerin Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına tutumlarının olumlu olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

TP ortalamaları üzerine yapılan analizlerde yöneticilerin otel ya da seyahat acentesinde çalışmalarının TP ortalamaları üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın hangi açılardan kaynaklandığı araştırılmıştır. İlgili anket maddeleri incelenmiş, otel yöneticilerinde sosyal sorumluluk projelerinin şirketlerine getireceği maddi yükler hakkındaki kaygıların daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Otel yöneticilerinin seyahat acenteleri yöneticilerine göre işletmenin kar amacına dönük faaliyetlere daha fazla önem vermesini düşündükleri; otel yöneticilerinin eğitim, çevre, sağlık ve diğer toplumsal sorunların devlet tarafından çözülmesi konusunda inançlarının seyahat acentesi yöneticilerinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veri iki yönetici grubunda işletme çıkarlarını toplumsal sorumluluk çalışmalarından önde tutma konusunda anlamlı tutum farklılığı olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Diğer yandan yöneticilerin anketin sosyal sorumluluk konulu bölümünde en yüksek puanı “Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile ilgilenmesi çalışanlarının iş motivasyonunu arttıran bir etkidir.” maddesine, ardından “Çalıştığım şirketin sosyal sorumluluk projeleri yapıyor olması şirketime olan bağlılığımı artırır.” vermeleri sosyal sorumluluk konusunda yöneticiler ve çalışanlar arasında bilinçlenmenin yüksek olduğu ve çalışanların şirketlerinin bu konudaki çalışmalarından gurur duydukları şeklinde yorumlanmıştır. Bu sonuç sosyal sorumluluk çalışmaları ile çalışanların şirketlere bağlılığının ve motivasyonunun artırılacağı şeklinde bir öneri olarak araştırma sonuçlarına eklenmiştir.

Yöneticilerin işyeri memnuniyet düzeylerindeki olası artışının( ya da azalışın), Sosyal Sorumluluk Projelerine yönelik tutumlarını olumlu( ya da olumsuz) etkileyebileceği düşünülerek yapılan analizde bu iki değişken arasında korelasyon ilişkisi olmadığı hesaplanmıştır. Üstelik memnuniyet puanı düşük ve yüksek olan gruplar arasında yapılan analizde TP ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı da

hesaplanmıştır. Bu veriler yöneticilerin işyeri memnuniyet düzeyinin sosyal sorumluluk tutumlarını etkilemediği, yöneticilerin her durumda sosyal sorumluluk konusunda duyarlı oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

Yöneticilerin ülkedeki sosyal sorumluluk projelerine bakış açılarının ölçüldüğü anket maddesine göre yöneticilerin ülkede ağırlıklı sorun olarak eğitimi gördükleri anlaşılmıştır. Yöneticiler ikinci olarak toplumsal konularda sosyal sorumluluk yapılmasını önemli görmekte, sağlık konusu ve çevre konusunda sosyal sorumluluk projelerinin gerekliliğine inanan yöneticilerin oranı 5'te 1'e yaklaşmaktadır. Yöneticilerin Türkiye'deki şirketlerin Toplumsal, Eğitim, Sağlık, Çevre olmak üzere sosyal sorunlara duyarlı çalışmalar yapmalarını istemeleri ülkede bu konularda ihtiyaç gördükleri ve devletin bu konularda yaptığı çalışmaların desteklenmesi gerektiğini düşündükleri şeklinde yorumlanmıştır.

Sosyal Sorumluluk Tutum Puanı üzerinde yapılan analizde daha yüksek TP alan yöneticilerin eğitim ve diğer alanlarda sosyal sorumluluk projesi yapılmasını tercih ettikleri ortaya çıkmış, bu veri Türkiye'deki eğitim sorunlarına karşı oluşan yüksek duyarlılığın göstergesi olarak yorumlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2000). Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, 3. Baskı, İstanbul: Ekin Kitabevi
- Aktan, C.C., Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Editör: Coşkun Can Aktan). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya: Azim Matbaa.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Editör: Coşkun Can Aktan). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları.
- Batman, O. (2004). Turizm İşletmeleri İçinde Otel İşletmeleri”, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Biber, A., Tansel, D. (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Anlamı, Önemi Ve Kapsamına İlişkin Kurumsal Bir Değerlendirme, 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, 30 Ekim-11 Kasım, Adana: Çukurova Üniversitesi, s.662-683.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Cooperate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, 7(8), pp.39-48.
- Çakıcı, A. C., Kozak Akoğlan, M., Azaltun, M., Sökmen, A., Saruışık, M. (2002). Otel İşletmeciliği, (Editör: Nazmi Kozak), Ankara: Detay Yayınları.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları (Editör: Coşkun Can Aktan). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları.
- Çetiner, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Ankara: Tubitay Yayınları.
- Çolak, G. (2012). Ön büro Hizmetleri, Trabzon: Murathan Yayınları.
- Dalyan, F. (2007). Sosyal Sorumluluğun Temelleri, (Editör: Coşkun Can Aktan). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları.

- Denizer, D. (2005). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dereli, A. M. (1989). Otel İşletmeciliğinde Ön büro, Ankara: Türban Turizm Yayınları.
- European Commission (March 2019). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>  
Erişim Tarihi: 03.12.2020
- İnan, Ü.S.E. (2019). İşletmelerde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Gücüne Etkisi, 1. Basım, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kotler, P., Lee, N. (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Çeviren: S. Kaçamak), 2. Baskı, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kozak Akoğlan, M. (2001). Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara: Detay Yayınları.
- Kozak, N. (2008). Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak Akoğlan, M., Kozak, M. (2010). Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurgun, H. (2004). Odalar Bölümü Yönetimi”, Ankara: Detay Yayınları.
- Küçükaslan, N. (2007). Özel İlgi Turizmi, Ankara: Ekin Yayınevi.
- Maviş, F. (1992). Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Medlik, S. (1997). Otel İşletmeciliği”, (Çeviren: Ömer Lütfi Met), Bursa: Ceylan Matbaası.
- Olalı, H., Korzay, M. (1993) Otel İşletmeciliği, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Sökmen, A. (2001). Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları, Ankara: Detay yayıncılık.
- Summak, M.E. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Tüketici Davranışıyla Etkileşimi, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 6(2), s,1106-1127.

- Şener, B. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Ankara: Turhan Kitabevi
- Vural, Z., Akıncı, B., Coşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, Gümüşhane İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1(1), s.61-87

## EKLER

### EK 1- Anket Formu

#### SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINA YÖNELİK ANKET

Değerli Yöneticiler,

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe hizmet veren işletmelerin departman yöneticilerinin görüşlerine göre otel işletmelerinin ve seyahat acentelerinin sosyal sorumluluk uygulamalarını belirleyebilmek ve alternatif sosyal fayda üretim olanaklarını tespit etmektir. Anket sonuçları sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Ankete katıldığımız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Betül GARDA, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O. Kampüs KONYA, bgarda@gmail.com, 0 332 223 22 98

1. Cinsiyetiniz:

Bayan (a) Bay (b)

2. Yaşınız

30 ve altı (a) 31-45 (b) 46 ve üstü (c)

3. Eğitim Seviyeniz

İlköğretim- Lise Üniversite (b) Lisansüstü (c)

4. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

0-2 (a) 3-5 (b) 6-8 (c) 9-11 (d) 11 ve üzeri (e)

5. Şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak rol alıyorsunuz mu?

(Cevabınız "hayır" ise lütfen 8. soruya geçiniz.)

Evet (a) Hayır (b)

6. Katıldığınız kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hangi alandadır?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Çevre (a) Eğitim (b) Sağlık (c) Toplumsal (d) diğer(e.....)

7. Şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk projesine/projelerine ne zamandır destek veriyorsunuz / katılıyorsunuz?

0-6 ay (a) 7-13 ay (b) 14-20 ay (c) 21 ay ve üzeri (d) Katılmıyorum (e)

**8. İzin günlerinizde şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olarak katılır mısınız?**

Evet ( a ) Hayır ( b )

**9. Şirketiniz başka bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer alacak olsa siz hangi alanda olmasını tercih ederdiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Çevre ( a ) Eğitim ( b ) Sağlık ( c ) Toplumsal ( d ) diğer(e.....)

**10. Kararlara Katılım**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Çalıştığım şirkette çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanlarında katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirkette çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirketin kalite politikasını destekliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışma ortamımdan memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimden memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirkette bulunduğum departman ile alakalı kararlarda görüşüm alınır	( )	( )	( )	( )	( )

**11. Çalışma Koşulları**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Şirket içi tüm duyurular çalışanlara	( )	( )	( )	( )	( )

zamanında duyurulur.					
Şirket çalışanlarının kurumsal eğitimleri karşılanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışanlara sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirkette sosyal güvenlik hizmetleri yeterlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimden memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirkette bulunduğum departman ile alakalı kararlarda görüşüm alınır	( )	( )	( )	( )	( )

## 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Topluma Etkisi ve Katkısının Algılanması

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Çalıştığım şirket toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirket doğal çevrenin korunması için çalışmalar yapmakta ve bu konuya özen göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirkette geri dönüşümü mümkün atıklar toplanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirket eğitime katkı anlamında çalışmalar yapmakta ve bu konuya özen göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

Çalıştığım şirket toplum sağlığına yönelik çalışmalar yapmakta ve bu konuya özen göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
--	-----	-----	-----	-----	-----

### 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Görüş ve Tutumlar

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Sosyal sorumluluk için yapılan harcamalar işletmeye ek bir maliyetten başka birşey değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşletmeye kısa vadede kar olarak dönmeyen hiçbir faaliyete destek vermekten yana değilim.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirket toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelirse, temel amacı olan kar sağlama konusunda başarısız olur.	( )	( )	( )	( )	( )
Sosyal sorumluluk sadece büyük şirketler tarafından yapılmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
Sosyal sorumluluk adına yapılan tüm faaliyetler sosyal yardım ve yatırım olarak uzun vadede şirkete kar sağlayacaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
Eğitim, çevre, sağlık ve toplum sorunları ile sadece devlet ilgilenmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
Eğitim, çevre, sağlık ve toplum	( )	( )	( )	( )	( )

sorunları ile ilgilenen özel kuruluşlar daha kalıcı bir başarı sağlar.					
Eğitim, çevre, sağlık ve toplum sorunları ile ilgilenen özel kuruluşlar daha kalıcı bir başarı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Şirketin herhangi bir uygulaması toplumun ahlaki değerlerine aykırıysa, karlı dahi olsa uygulamadan vazgeçilmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile ilgileneşmesi çalışanlarının iş motivasyonunu arttıran bir etkindir.	( )	( )	( )	( )	( )
Tüketiciler hizmet veya ürün satın alırken şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini göz önünde tutmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım şirketin sosyal sorumluluk projeleri yapıyor olması şirketime olan bağlılığı arttırır.	( )	( )	( )	( )	( )

**14. Sizce Türkiye'de şirketler en fazla hangi alan veya alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yapmalıdırlar?**

Çevre ( a ) Eğitim ( b ) Sağlık ( c ) Toplumsal ( d ) diğere.....

**15. Çalıştığım şirket destekleyeceği toplumsal bir konuyu belirlerken şu kriterlere önem verir.**

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- (a) o konuda desteğe ihtiyaç olması
- (b) şirket politikası ile bağdaşması
- (c) sürdürülebilir bir proje olması
- (d) yatırımın ekonomik iyileştirmeye katkı sağlaması
- (e) diğer.....

### **Şirket ve Sivil Toplum Kuruluşlarının İlişkisi ve İşbirliği**

**16. Şirketinizin bir sivil toplum kuruluşu ile ortaklaşa yürüttüğü herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi var mı?**

Evet ( a ) Hayır ( b ) fikrim yok ( c )

**17. Şirket ve Sivil Toplum Kuruluşu işbirliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

18. olumlu ( a ) olumsuz ( b ) ne olumlu ne olumsuz ( c ) fikrim yok ( d )

19.

**20. Şirketinizin yakından takip ettiği ve olumlu bulunduğu herhangi bir Sivil Toplum Kuruluşu projesi var mıdır?**

Evet ( a ) Hayır ( b ) fikrim yok ( c ) diğer ( d ).....

**21. Sizin yakından takip ettiğiniz ve olumlu bulduğunuz herhangi bir Sivil Toplum Kuruluşu projesi var mı? (Cevabınız "hayır" ise lütfen 21. soruya geçiniz)**

Evet ( a ) Hayır ( b ) fikrim yok ( c ) diğer ( d ).....

**22. Takip ettiğiniz ve olumlu bulduğunuz Sivil Toplum Kuruluşu projesi hangi alan(lar)da sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirmektedirler? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Çevre ( a ) Eğitim ( b ) Sağlık ( c ) Toplumsal ( d ) diğer(e).....

**23. Çalıştığınız şirketin dışında bireysel anlamda siz bir Sivil Toplum Kuruluşuna üye misiniz?**

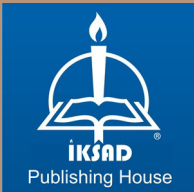
Evet ( a ) Hayır ( b )

İLGİNİZE  
TEŞEKKÜR  
EDERİM



Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), toplum refahı ile ilgili sosyal ve çevresel etkinliklerde rol oynayarak uzun vade de işletmenin entelektüel sermayesine yatırım yapma anlayışıdır. Uluslararası rekabet, diğer tüm endüstriler gibi turizm endüstrisinde de dönüşerek farklılaşmıştır. Günümüzde işletmelerin bu sosyal dönüşüme uyum sağlamaları ve sosyal sorumlulukta aktif olmaları uzun vadeli başarının ön şartıdır. Bu nedenle insan ve çevre ile yoğun bir şekilde ilgili olan turizm işletmelerinde, sürdürülebilir sosyal sorumluluk bilinci kritik öneme sahiptir. Kitabın konu ile ilgilenen araştırmacılara faydalı olmasını temenni ederim.

Betül GARDA



ISBN: 978-625-7687-75-1