

**OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVRE  
YÖNETİM SİSTEMİNE KATILIMININ  
ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE YÖNETİMİ  
UYGULAMA DÜZEYİNE ETKİSİ**

Mehmet BOYRAZ

Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Nisan, 2022

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNE**  
**KATILIMININ ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE**  
**YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNE ETKİSİ**

**Hazırlayan**  
**Mehmet BOYRAZ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

**AFYONKARAHİSAR 2022**

Bu tez çalışması, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPK) tarafından desteklenmiştir. Proje No: 20.SOS.BİL.13

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinin Çevre Yönetim Sistemine Katılımının Engelleyicileri ve Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/04/2022

İmza

Mehmet BOYRAZ

# ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAY SAYFASI

T.C.

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## ENSTİTÜ ONAYI

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı- Soyadı</b>	Mehmet BOYRAZ
	<b>Numarası</b>	200681103
	<b>Anabilim Dalı</b>	Turizm İşletmeciliği
	<b>Programı</b>	Turizm İşletmeciliği
	<b>Program Düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
<b>Tezin Başlığı</b>	Otel İşletmelerinin Çevre Yönetim Sistemine Katılımının Engelleyicileri ve Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyine Etkisi	
<b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b>	05.04.2022	
<b>Tez Savunma Sınav Saati</b>	11.00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

# OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNE KATILIMININ ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNE ETKİSİ

**Mehmet BOYRAZ**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Nisan, 2022**

**Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

Çevre yönetimi kavramının turizmde önem kazanmaya başlamasıyla, özellikle oteller için birçok kurum ve kuruluş tarafından ulusal, bölgesel veya uluslararası nitelikli çeşitli çevre yönetim sistemleri ve programları geliştirilmiştir. Otellerin bu çevre yönetim sistemlerine yönelmesinin veya bağımsız olarak yürütülebilecekleri çevre yönetimi uygulamalarını benimsemesinin ardında belirleyici ve motive edici faktörler ile birtakım önemli avantajlar bulunmaktadır. Buna rağmen çevre yönetim sistemlerinin otellerde benimsenme düzeyi çok düşüktür ve Türkiye'deki otellerin sadece %15'i en yaygın/popüler çevre yönetim sistemlerini takip etmektedir. Dolayısıyla otellerin %85'inin çevre yönetim sistemini benimsememelerinin ardındaki engelleyicilerin neler olduğunun ve bu otellerde var olan çevre yönetimi uygulama düzeyinin belirlenmesi önemlidir. Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemlerinin engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulamalarını hangi düzeyde etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmada ayrıca, otel işletmelerinde çevre yönetimi sistemine katılımın önündeki engelleyicilerin neler olduğu, herhangi bir resmi çevre yönetimi sistemine sahip olmayan otellerde çevre yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde yürütüldüğü ve çevre yönetimi sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasında bir ilişkinin var olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, herhangi bir resmi çevre yönetimi sistemine sahip olmayan 872 otel işletmesinin orta ve üst düzey yöneticisi oluşturmaktadır. Nicel olarak tasarlanan araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve 01 Şubat – 08 Mayıs 2021 tarihleri arasında çevrimiçi ortamda veri toplama süreci yürütülmüştür. Verilerin analizinde, geçerlik ve güvenilirlik analizi, KMO testi, Barlett-küresellik testi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, scree test; tanımlayıcı veriler için yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri; ilişki ölçümlerinde korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli; değişkenler arası farklılıkların belirlenmesinde ise parametrik testlerden t-test ve ANOVA kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyini olumsuz yönde etkilediği, çevre yönetim sistemi engelleyici düzeyinin yüksek ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, çevre yönetim sistemleri, çevre yönetim sisteminin engelleyicileri, çevre yönetimi uygulamaları.

## ABSTRACT

### **BARRIERS TO ADOPTION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS IN HOTELS AND THEIR IMPACT ON ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PRACTICES LEVEL**

**Mehmet BOYRAZ**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

**April, 2022**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK**

With environmental management gaining importance in tourism, many national, regional, or international institutions and organizations have developed various environmental management systems and programs, especially for hotels. There are determining and motivating factors and some essential advantages that drive hotels to environmental management systems or adopting environmental management practices that can be carried out independently. Despite this, the adoption level of environmental management systems in hotels is deficient, and only 15% of hotels in Turkey follow the most common/popular environmental management systems. Therefore, it is crucial to determine the barriers behind 85% of hotels not adopting environmental management systems and the level of environmental management practices done in these hotels. From this point of view, the research aims to reveal the level at which barriers to environmental management systems affect environmental management practices in hotels. Also, in the research, it has been tried to determine barriers to participation in the environmental management systems for hotels, at what level the environmental management practices are carried out in hotels that do not have any official environmental management system, and whether there is a relationship between the barriers of environmental management system and the level of environmental management practices. The research sample consists of middle and senior managers of 872 hotel businesses that do not have any official environmental management system. The questionnaire technique was used as the data collection method in the quantitatively designed research, and the data collection process was carried out online between February 01 and May 08, 2021. In the analysis of data, validity, and reliability analysis, KMO test, Barlett-sphericity test, explanatory and confirmatory factor analysis, scree test; percentage, frequency, arithmetic means and standard deviation values for descriptive data; correlation analysis and structural equation model were used in the relationship measurements, and t-test and ANOVA, which are parametric tests, were used to determine the differences between the variables. As a result of the research, it was determined that barriers to environmental management systems negatively affect the level of environmental management practices in hotels, while the level of environmental management system barriers is high, whereas the level of environmental management practices is low.

**Keywords:** Hotel establishments, environmental management system, barriers of environmental management systems, environmental management practices.

## ÖN SÖZ

“Otel İşletmelerinin Çevre Yönetim Sistemine Katılımının Engelleyicileri ve Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyine Etkisi” konulu bu araştırmaya bilgi birimi ve tecrübesiyle katkı sağlayan danışmanım Doç. Dr. Ahmet BAYTOK hocama, araştırmanın uygulama ve verilerin analizi sürecinde yol gösteren, konuyla ilgili fikirlerinin paylaşarak değerli katkılar sunan Prof. Dr. İbrahim KILIÇ ve Prof. Dr. Elbeyi PELİT ile tez savunmasında katkılar sunan jüri üyeleri Prof. Dr. Evren GÜÇER ve Doç. Dr. Yasin KELEŞ hocalarıma saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Hazırlamış olduğum bu tezi, akademik hayata adım atmamı sağlayan ve her daim yanımda olan eşim Hatice DİKMEN BOYRAZ'a armağan ediyorum.

Mehmet BOYRAZ  
2022, Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	i
ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇEVRE YÖNETİMİ, UYGULAMALARI, SİSTEMLERİ VE BOYUTLARI

1. TURİZM VE ÇEVRE İLİŞKİSİ.....	5
2. ÇEVRE YÖNETİMİ .....	7
3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİMİ.....	9
3.1. ENERJİ YÖNETİMİ .....	11
3.2. SU YÖNETİMİ .....	14
3.3. ATIK YÖNETİMİ.....	17
3.4. HAVA KALİTESİ YÖNETİMİ.....	20
3.5. GÜRÜLTÜ (KİRLİLİĞİ) YÖNETİMİ.....	22
3.6. ÇEVRE EĞİTİMİ.....	24
3.7. PAYDAŞ YÖNETİMİ .....	26
3.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ .....	27
3.9. ÇEVRESEL DEĞER OLUŞTURMA.....	29
4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ .....	30
4.1. ÇEVREYE DUYARLI BİNA YÖNETİMİ SİSTEMLERİ .....	31
4.1.1.Breem.....	33
4.1.2.Leed.....	34
4.1.3.Dgnb.....	35
4.1.4.Edge .....	36
4.1.5.Best.....	38
4.2. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ .....	40
4.2.1.Dünya’da Çevre Yönetim Sistemleri .....	40
4.2.1.1.ISO 14000: Çevre Yönetim Sistemleri.....	42
4.2.1.2.Yeşil Anahtar.....	43
4.2.1.3.Mavi Bayrak .....	45
4.2.1.4.Travelife.....	46
4.2.2.Türkiye’de Çevre Yönetim Sistemleri .....	48
4.2.2.1.Yeşil Yıldız.....	49
4.2.2.2.Yeşillenen Oteller .....	50
5. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİMİNİN BOYUTLARI .....	52
5.1. BELİRLEYİCİLER.....	53
5.1.1. İç Belirleyiciler .....	54
5.1.2. Dış Belirleyiciler .....	58
5.2. MOTİVE EDİCİLER .....	62



5.3. KOLAYLAŞTIRICILAR.....	66
5.4. SINIRLAYICILAR.....	68
5.5. AVANTAJLARI.....	71
<b>6. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLEYİCİLER .....</b>	<b>76</b>
6.1. İÇ ENGELLEYİCİLER.....	81
6.2. DIŞ ENGELLEYİCİLER.....	84

## İKİNCİ BÖLÜM

### AMAÇ, ÖNEM, HİPOTEZ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	87
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	87
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ.....	89
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	93

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN YAKLAŞIMI.....	94
2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	94
3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	96
4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	98
4.1. Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri Ölçeği .....	99
4.2. Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği .....	100
5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	102
6. VERİLERİN ANALİZİ.....	103
7. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ .....	104
7.1. Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	104
7.2. Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	113

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

1. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	122
2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ .....	125
3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİNE GÖRE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....	131
4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ENGELLEYİCİLERİNİN ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....	143
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	196
ÖZGEÇMİŞ.....	200

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Turizm Tesislerinde Birimlere Göre Oluşabilecek Atık Türleri .....	19
<b>Tablo 2.</b> Otellerde ÇYS'nin Motivasyonları.....	65
<b>Tablo 3.</b> ÇYS Engelleycilerinin Sınıflandırılması.....	78
<b>Tablo 4.</b> Otellerde ÇYS Engelleycileri.....	80
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Dâhil Edilen Otel İşletmelerinin Tespit Edilmesi.....	97
<b>Tablo 6.</b> Evrenini Oluşturan ve Araştırmaya Dahil Olan Otellerin Nitelikleri.....	98
<b>Tablo 7.</b> Yeşil Yıldız Sınıflandırma Formu Bölümleri, Kriter Sayıları ve Puanları....	101
<b>Tablo 8.</b> ÇYSE Ölçeğine İlişkin Madde-Toplam İstatistikleri .....	105
<b>Tablo 9.</b> ÇYSE Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu.....	106
<b>Tablo 10.</b> ÇYSE Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri .....	107
<b>Tablo 11.</b> ÇYSE Ölçek Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri.....	108
<b>Tablo 12.</b> ÇYSE Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi .....	109
<b>Tablo 13.</b> ÇYSE Ölçek Maddeleri Ayırt Ediciliğinin Alt ve Üst Gruplara Göre Test Edilmesi .....	109
<b>Tablo 14.</b> ÇYSE Ölçeği Uyum Kriterleri Değerleri .....	111
<b>Tablo 15.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen Uyum Kriterleri Sınırlılıkları .....	111
<b>Tablo 16.</b> ÇYSE Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi .....	112
<b>Tablo 17.</b> ÇYSE Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri .....	112
<b>Tablo 18.</b> ÇYUD Ölçeğine İlişkin Madde İstatistikleri .....	113
<b>Tablo 19.</b> ÇYUD Ölçeğine İlişkin Yeni Madde İstatistikleri .....	115
<b>Tablo 20.</b> ÇYUD Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu.....	115
<b>Tablo 21.</b> ÇYUD Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri .....	116
<b>Tablo 22.</b> ÇYUD Ölçeği Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri .....	117
<b>Tablo 23.</b> ÇYUD Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi .....	118
<b>Tablo 24.</b> ÇYUD Ölçek Maddeleri Ayırt Ediciliğinin Alt ve Üst Gruplara Göre Test Edilmesi .....	118
<b>Tablo 25.</b> ÇYUD Ölçeği Uyum Kriterleri Değerleri .....	119
<b>Tablo 26.</b> ÇYUD Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi .....	121
<b>Tablo 27.</b> ÇYUD Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri.....	121
<b>Tablo 28.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Otellerin Özellikleri .....	123
<b>Tablo 29.</b> Otellerin Şehirlere ve Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımları .....	124
<b>Tablo 30.</b> Otellerin Çevre ve Kalite Değişkenleriyle İlgili Mevcut Durumlarına Ait Bulgular .....	125
<b>Tablo 31.</b> Otel İşletmelerinde ÇYSE Düzeyi.....	126
<b>Tablo 32.</b> Otel İşletmelerinde ÇYU Düzeyleri .....	130
<b>Tablo 33.</b> Elde Edilen Verilerin Dağılımına Ait Bulgular.....	131
<b>Tablo 34.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Sektördeki Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	132
<b>Tablo 35.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Faaliyet Gösterdiği Coğrafi Bölgelere Göre Karşılaştırılması .....	132
<b>Tablo 36.</b> Otel İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Coğrafi Bölgelere Göre ÇYSE Düzeyinin Farklılaşmasının Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları..	133
<b>Tablo 37.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	134
<b>Tablo 38.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Çalışan Personel Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	135

<b>Tablo 39.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Oda Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	135
<b>Tablo 40.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Doluluk Oranlarına Göre Karşılaştırılması.....	136
<b>Tablo 41.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otellerin İşletmecisi Türü ile Mülk Sahiplik Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	137
<b>Tablo 42.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Misafir Profiline Göre Karşılaştırılması.....	137
<b>Tablo 43.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Yönetiminin Bilinirlik Düzeylerine Göre Karşılaştırılması .....	138
<b>Tablo 44.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otellerin Bağımsız/Zincir İşletme Olma Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	139
<b>Tablo 45.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Üye Oldukları Mesleki Birlik/Örgütlere Göre Karşılaştırılması .....	139
<b>Tablo 46.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemlerinin Bilinirlik Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	140
<b>Tablo 47.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Kalite Yönetim Sistemi Sahiplik Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	140
<b>Tablo 48.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Politikası Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	141
<b>Tablo 49.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Yönetimi için Bütçe Ayrılması Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	141
<b>Tablo 50.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Görevlisi Personelin Bulunması Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	142
<b>Tablo 51.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	143
<b>Tablo 52.</b> ÇYS Engelleyicileri ile ÇYU Düzeyi İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi ....	145
<b>Tablo 53.</b> Araştırma Modelinin Uyum Kriterlerine İlişkin Bulguları .....	147
<b>Tablo 54.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen Uyum Kriterleri Sınırlılıkları .....	147
<b>Tablo 55.</b> Araştırmanın Temel Hipotezinin Sınamak için Kurulan Modele Ait t-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri .....	147
<b>Tablo 55.</b> ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	159

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Turizm Sistemi: Çevresel Bir Bakış Açısı .....	6
<b>Şekil 2.</b> Sıfır Atık ve Geleneksel Atık Yönetim Hiyerarşisi .....	18
<b>Şekil 3.</b> Araştırmanın Aşamaları .....	95
<b>Şekil 4.</b> Araştırmanın Şekilsel Modeli .....	96
<b>Şekil 5.</b> Veri Toplama Süreci .....	102
<b>Şekil 6.</b> ÇYSE Ölçeği DFA Sonucuna Ait Yol Diyagramı, Standartlaştırılmış Beta ve t Değerleri .....	110
<b>Şekil 7.</b> ÇYUD Ölçeği DFA Sonucuna Ait Yol Diyagramı, Standartlaştırılmış Beta ve t Değerleri .....	120
<b>Şekil 8.</b> Otel İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicilerinin Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerindeki Etkisine Ait Yol Diagramı .....	146

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**%:** Yüzde

**&:** ve

**BREEAM:** Building Research Establishment Environmental Assessment Method (Bina Araştırma Kurumu Çevresel Değerlendirme Yöntemi)

**CK:** Cumhurbaşkanı Kararları

**ÇEDBİK:** Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği

**ÇŞB:** T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

**ÇY:** Çevre Yönetimi

**ÇYS:** Çevre Yönetim Sistemi

**ÇYSE:** Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri

**ÇYU:** Çevre Yönetimi Uygulamaları

**ÇYUD:** Çevre Yönetimi Uygulamaları Düzeyi

**DGNB:** Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (Alman Sürdürülebilir Binalar Konseyi)

**EDGE:** Economic Dividends for Gender Equality (Cinsiyet Eşitliği için Ekonomik Temettüleri)

**f:** Frekans

**GHA:** Green Hotel Association

**GJ:** GigaJoule (enerji birimi)

**GSTC:** Global Sustainable Tourism Council

**IHEI:** International Hotel Environmental Initiative

**ISO:** International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Organizasyonu)

**ITP:** International Tourism Partnership

**KTB:** T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**LEED:** Leadership in Energy and Environmental Design (Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik)

**m<sup>2</sup>:** Metrekare (alan birimi)

**m<sup>3</sup>:** Metreküp (hacim birimi)

**MWh:** Kilowatt Saat (enerji birimi)

**N:** Evren Büyüklüğü

**n:** Örneklem Büyüklüğü

**p:** Anlamlılık Testine İlişkin Olasılık Değeri

**r:** Korelasyon Katsayısı

**SKA:** Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

**t:** t Değeri

**TÇV:** Türkiye Çevre Vakfı

**TEDAŞ:** Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi

**TSE:** Türk Standartları Enstitüsü

**TUYUP:** Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi

**TÜİK:** Türkiye İstatistik Kurumu

**TÜRÇEV:** Türkiye Çevre Eğitim Vakfı

**TÜROFED:** Türkiye Otelciler Federasyonu

**UN:** United Nations

**UNEP:** United Nations Environment Programme

**UNW:** United Nations Water

**UNWTO:** United Nations World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)  
**USEIA:** United States Energy Information Administration  
**USGBC:** United States Green Building Council (Amerikan Yeşil Binalar Konseyi)  
**vb.:** ve benzeri  
**vd.:** ve diğerleri  
**WRAP:** Waste Resources Action Program  
**WTO-ITF:** World Tourism Organization International Tourism Forum  
**WTTC:** World Travel & Tourism Council (Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi)  
**WWFI:** World Wildlife Fund International  
**YİGM:** Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü

## GİRİŞ

Turizm, dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olup 2020 yılına kadar hızlı gelişim göstermeye devam etmiştir. Uluslararası herhangi bir sınırlamanın olmadığı, sektörde tam sezonun yaşandığı 2019 yılında turist sayısı yaklaşık 1,5 milyar ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır (UNWTO, 2020). 2019 yılı Aralık ayında ortaya çıkan covid-19 (koronavirüs) küresel salgını nedeniyle, başta turizm olmak üzere dünyadaki birçok sektör olumsuz etkilenmesine rağmen turizm dünyada en istikrarlı büyüyen sektörlerin başında gelmektedir. Turizm endüstrisinin sürekli büyüyen bir sektör haline gelmesiyle ulaştığı nokta, çevresel değerler üzerindeki etkileşimleri ve baskıları da artırmaktadır. Turizm hareketlerine katılımın ilk adımı olan, seyahat ve ulaştırma faaliyetleri ile başlayan sektörün çevreyle olan yoğun etkileşimi, turistlerin başlangıç noktasına olan geri dönüş sürecine kadar kademeli olarak devam etmektedir. Çünkü ulaşım süreçlerinin yanı sıra turizm ürünleri oluşturulurken en önemli arz kaynakları olarak destinasyonların sahip olduğu doğal ve çevresel çekiciliklerden de yoğun olarak faydalanılmaktadır. Bu nedenle, turizm hareketlerindeki yükselişin devam ettirilebilmesi, sektörün kendi geleceğini koruyabilmesi ve turistik destinasyonların rekabetçi pozisyonunu kaybetmemesi için turizm amaçlı kullanılan ve turizme konu olan kaynakların kalitesi bozulmamalı ve korunarak varlıkları sürdürülmelidir. Bu amaçla, turizm hareketliliğinin tüm aşamalarında çevresel değerlerin odak noktasında yer alması, çevreyle olan ilişkilerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve turizm sektörünü oluşturan tüm işletme kollarındaki faaliyetlerin çevre odaklı bir yaklaşımla yürütülmesi önemlidir.

Turizmde çevreyle olan ilişkilerin geliştirilmesi, uygulamaların benimsenmesi ve yönetilmesi için çeşitli çevre yönetim sistemleri ve programları oluşturulmuştur. Çevre yönetim sistemleri ulusal, bölgesel veya küresel düzeyde geçerliliğe sahip olabileceği gibi farklı nitelikteki kamu, özel sektör kurum/kuruluşları veya mesleki birlikler tarafından yürütülebilmektedir. Çevre yönetim sistemi sınıflandırma formlarındaki kriterleri yerine getiren turizm işletmeleri, çeşitli şekillerde (mühür, yıldız, plaket, madalya, yaprak vb.) sertifikalandırılabilir. Çevre yönetim sistemlerinin yaygın olarak tercih edildiği turizm işletmelerinin başında ise oteller gelmektedir. Otel işletmeleri çevreye uyum sağlamak, çevreye olan olumsuz etkileri en aza indirmek ve çevresel değerlerin kalitesini artırmak için sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında çevre yönetim sistemlerine veya programlarına yönelmektedir. Bu doğrultuda, oteller çevre politikaları geliştirerek

eylem planları oluşturmakta, çevresel faaliyetleri kontrol altına alabilmek için çevresel uygulama düzeylerini ve performanslarını düzenli olarak takip etmektedir.

Otel işletmelerinin çevreye karşı duyarlı olmaları için herhangi bir çevre yönetim sistemini benimsemesi veya bire bir uygulaması/takip etmesi için bir zorunluluk bulunmamaktadır. Ancak, otelleri çevre yönetim sistemlerine yönlendiren bir takım önemli belirleyici ve motive edici unsurlar ile çevre yönetim sistemlerini benimsemesi sonucunda elde edebilecekleri potansiyel avantajlara ulaşma arzusu bulunmaktadır. Çevre yönetim sisteminin belirleyici ve motive edici unsurları arasında yöneticiler, sahipler, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, iş ortakları, tedarikçiler, rakipler, hükümet ve mesleki örgütler yer almaktadır. Avantajlar arasında ise verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, karlılığın artırılması, kayıp-kaçakların önlenmesi, kurumsal imaja katkı sunarak rekabet üstünlüğünün sağlanması, çalışan ve misafir farkındalığının artırılması gibi çeşitli faydalar gösterilmektedir. Bununla birlikte, tüm bu unsurlara ve avantajlara rağmen çevre yönetim sistemlerinin oteller tarafından benimsenme oranı çok düşük düzeylerde seyretmektedir. Türkiye açısından mevcut durum değerlendirildiğinde, ülke içerisinde en yaygın kullanımı olan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, Yeşil Anahtar, Travelife, Yeşillenen Oteller, Çevreye Duyarlı Konaklama Belgesi, Mavi Bayrak programlarının kullanım oranının toplam otel işletmeleri içindeki payı %25'in altındadır. Bu durum çeşitli ulusal ve uluslararası nitelikli çevre yönetim sistemlerine rağmen otellerin bu tür resmi bir çevre yönetim sistemine dâhil olmamasının önündeki engelleyicilerin neler olduğu ve çevre yönetim sistemi sahibi olmayan otellerdeki çevre yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde yürütüldüğü sorularını akıllara getirmektedir. Diğer taraftan, konuyla ilgili literatürde daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalar, genellikle çevre yönetimi veya uygulama türleri, çevre yönetim sisteminin belirleyicileri, motivasyon kaynakları, avantajları ve katkıları üzerine yapılmıştır. Çevre yönetim sisteminin engelleyicilerine veya çevre yönetim sistemi olmayan otellerdeki çevre yönetimi uygulama düzeylerine ilişkin araştırmalar ise sınırlı kalmıştır veya bu amaçla yapılmış çalışmalara rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, literatürdeki ilgili boşluğun doldurulabilmesi için otel işletmelerinde çevre yönetim sisteminin engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin ortaya konulması araştırmanın temel odak noktasını ve motivasyonunu oluşturmaktadır.



Türkiye’deki otel işletmelerinde çevre yönetim sistemlerine katılımın önündeki engelleyicilerin neler olduğunun, otel işletmelerinin herhangi bir çevre yönetim sistemine sahip olmadan çevre yönetimi uygulamalarını hangi düzeyde yürüttüğünün ve çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin, çevre yönetimi uygulamalarını hangi düzeyde etkilediğinin tespit edilmesi hedeflenen bu araştırma, nicel olarak tasarlanmış olup verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırma temel olarak dört bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde öncelikle çevre yönetimi, uygulamaları, sistemleri ve boyutları kapsamında genel olarak turizm ve çevre arasındaki ilişkisi ve çevre yönetimi kavramı açıklanmış ve otel işletmelerinde çevre yönetimi ve uygulama alanları olan enerji yönetimi, su yönetimi, atık yönetimi, hava yönetimi, gürültü yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, paydaş yönetimi, çevre eğitimi ve çevresel değer oluşturma değişkenleri detaylı olarak incelenmiştir. Daha sonra çevre yönetim sistemleri kapsamında, çevreye duyarlı bina yönetim sistemleri ile turizm sektöründeki çevre yönetim sistemlerine ilişkin Dünya’da ve Türkiye’de yürürlükte olan en yaygın ve popüler programlar ana hatlarıyla ele alınmıştır. Takibinde, otel işletmelerinde çevre yönetim sisteminin boyutları tek tek ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, öncelikle çevre yönetim sisteminin belirleyicileri, motive edicileri, kolaylaştırıcıları, sınırlayıcıları ve avantajları olmak üzere beş temel boyutu detaylı olarak incelenmiştir. İlk bölümün son kısmında ise araştırmanın odak noktasını oluşturan çevre yönetim sisteminin önündeki engelleyiciler, hem genel literatür açısından hem de araştırmanın odağını oluşturan otel işletmeleri çerçevesinde literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda iç ve dış engelleyiciler başlıklarında ayrı ayrı irdelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, amaç, önem, hipotez kapsamında çalışmanın konusu, temel amacı ve önemi, araştırma hipotezi ve alt soruları ile araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, yöntem kapsamında araştırmanın yaklaşımı, araştırma tasarımı ve modeli (deseni), araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ile ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular dört başlıkta yorumlanmıştır. Bulgularında değerlendirilmesinde, araştırmanın alt soruları sırasıyla takip edilmiş ve son aşamada araştırma hipotezinin test edilmesine ilişkin veriler ele alınmıştır. Son olarak tartışma, sonuç ve öneriler kısmında çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak ortaya çıkan bulgular konuyla ilgili literatürde yer alan önceki çalışmaların sonuçları ile

karşılaştırılmıştır. Bununla birlikte araştırma konusuyla ilgili tüm paydaşlara yönelik ve araştırmanın gelecekte ne tür çalışmalarla desteklenebileceğine dair önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇEVRE YÖNETİMİ, UYGULAMALARI, SİSTEMLERİ VE BOYUTLARI

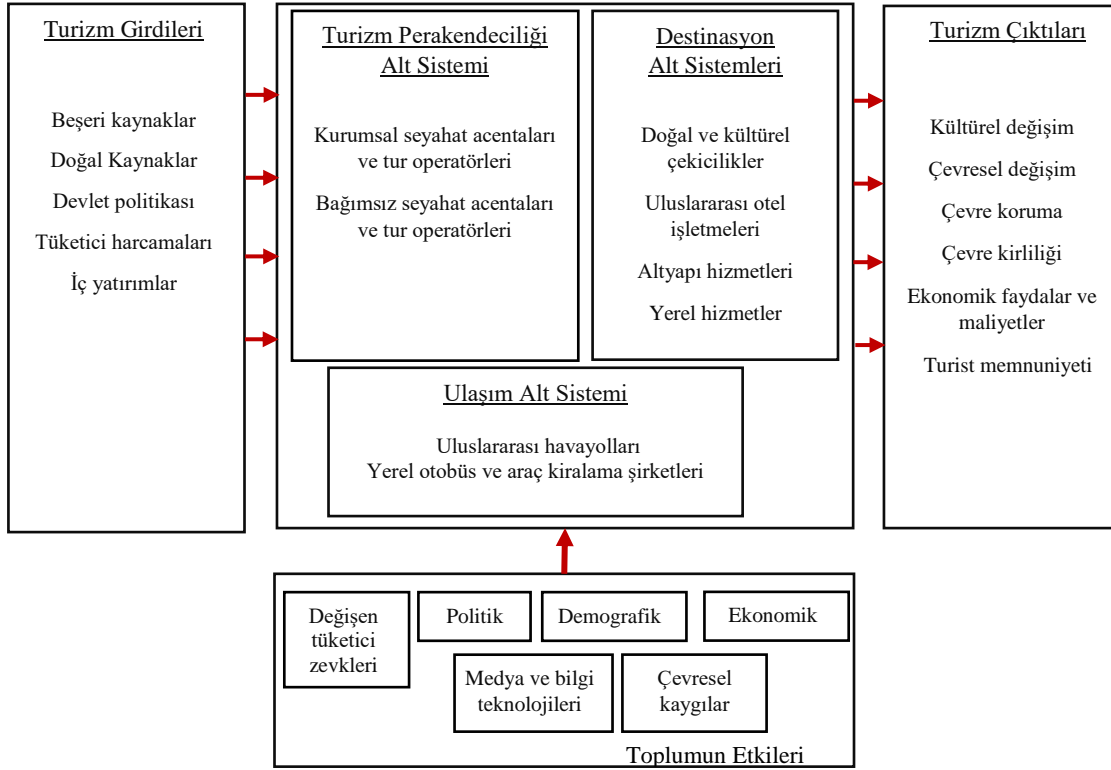
#### 1. TURİZM VE ÇEVRE İLİŞKİSİ

İşletmeler faaliyetlerine devam edebilmek için çevrelerinden kaynak akışına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle çevre, işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978). Çevresel çekicilikler, turizm ürünlerini meydana getiren en önemli arz kaynaklarının başında geldiği (Boyacıoğlu, 2013; Kahraman ve Türkay, 2014) için turizm diğer ekonomik sektörlere göre çevresel kaynaklara daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Demir ve Çevirgen, 2006; Kozak vd., 2015). Dolayısıyla turizm, diğer sektörlere göre çevre ile daha yakın bir etkileşim içerisindedir (Küçüktopuzlu, 1991; Seçilmiş, 2014). Destinasyonların özellikle çevresel kaynaklar yönüyle zengin olması; turizm açısından ne kadar elverişli bir girdiye sahip olduğunu (Kozak vd., 2015: 42; Kahraman ve Türkay, 2014), diğer destinasyonlar karşısındaki rekabetçi gücünün yüksekliğini (Mihalic, 2013) ve turistik talep oluşturmada etki düzeyini (Mariotti, 1938) belirlemektedir. Bu avantajların kullanılarak ekonomik bir değere dönüştürülmesi, turizmin geliştirilerek sosyo-ekonomik ve toplumsal katkısının sürdürülebilir hale getirilmesi için sahip olunan tüm çevresel faktörlerden en iyi şekilde yararlanılmalıdır (Olalı ve Timur, 1988). Tüm bunlar yapılırken de turistik destinasyonların rekabetçi pozisyonunu kaybetmemesi için turizme konu olan kaynakların kalitesi bozulmamalı ve korunarak varlıkları devam ettirilmelidir (Yoon, 2002). Aksi takdirde, çevresel kaynaklar üzerinde meydana gelen bozulmalar ve değer kayıpları, turizm destinasyonlarını çekim merkezi olmaktan uzaklaştırmakta (İnce, 2015), destinasyonlarda nitelik ve özgünlük kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle turizmde, çevreyle olan ilişkinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve turizm işletmelerinin faaliyetlerinde çevre odaklı bir yaklaşımı benimsemesi zorunluluk haline gelmiştir (Duran ve Harman, 2013).

Turizm sektörünün çevre ile ilişkisi, bir etki-tepki mekanizması (Dill, 1958) olarak görülebilir. Bu bağlamda turizm sektörü ve çevre, karşılıklı olarak birbirini etkilemekte (Demers, 2007) ve birbirinden etkilenmektedir. Turizm hareketlerine katılan turistler, henüz ilk aşama olan seyahat sürecinde sektörün çevre ile olan etkileşimini başlatmakta ve turizm faaliyetlerinin başlangıcından sonuna kadar hemen her aşamasında çevre üzerinde bir takım etkilere neden olmaktadır. Şekil 1’de temel düzeyde turistlerin,

turizm sistemine dâhil olmaları halinde başlayan turizm sektörü ile çevre etkileşimlerine yer verilmektedir (Laws, 1991'den aktaran Holden, 2008: 9).

**Şekil 1. Turizm Sistemi: Çevresel Bir Bakış Açısı**



Kaynak: Laws, 1991'den akt. Holden, 2008: 9.

Şekil 1'e göre turizm sistemi; tümü birbirleriyle örtüşen ve birbirleriyle ilişkili olan turizm perakendeciliği, destinasyon ve ulaşım sistemleri olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerde, tur operatörleri, uluslararası otel şirketleri, küresel havayolları ve yerel olarak sahip olunan turizm işletmeleri gibi öncelikle turistlere hizmet vermek üzere oluşturulmuş işletmeler yer almaktadır. Destinasyon alt sistemi içinde ayrıca, turistlerin yönelim motivasyonunun temeli olan doğal ve kültürel çekiciliklerin önemi vurgulanmaktadır. Çünkü çevre, turizm sistemi içerisinde doğal olarak var olan bir olgudur ve turizm sistemi içerisindeki her aşamada turizm ile çevre arasında karşılıklı ilişkiler söz konusudur. Çevre ve turizm amaçlı etkileşimin ilki, destinasyonun sahip olduğu doğal ve beşeri kaynakların temel turizm girdilerini (turizm amaçlı çevresel turistik çekicilikleri) oluşturmasıyla başlamaktadır. İkinci etkileşim, turizm amaçlı gerçekleştirilen seyahatler ve ulaştırma hizmetleri nedeniyle ulaşım araçlarının çevreye olan etkisiyle (sera gazı salınımı) ortaya çıkmaktadır. Turizm-çevre arasındaki üçüncü etkileşim ise, destinasyondaki turizm alt ve üst yapıları için kullanılan doğal ya da oluşturulan yapay çevresel unsurlar aracılığıyla meydana gelmektedir. Ayrıca bu noktada,

turistlerin deneyimlemek amacıyla destinasyondaki yaptığı/katıldığı her türlü faaliyet ve etkinlikler de çevre açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilmekte ve turizm çevreyi hem koruyabilmekte hem de kirletebilmektedir. Turizm sistemindeki çıktıları olarak, turizm-çevre etkileşimi sonucunda çevre üzerinde değişim, kirlilik ve baskılar meydana gelmektedir.

Turizm sistemine çevresel bakış açısından anlaşılacağı üzere, turizmin kendi varlığını sürdürebilmesi; çevresel kaynakların korunarak yaşatılması, geleceğe taşınması ve yeni çevresel değerlerin oluşturulması ile mümkündür. Bunun için turizm girdilerinden turizm çıktılarına kadar turizm sistemindeki her aşamada çevre ile olan ilişkilerde hassas davranılması ve bu ilişkinin doğru yönetilmesi gerekmektedir.

## **2. ÇEVRE YÖNETİMİ**

Sanayi devrimi sonrası büyümede kontrolün kaybedilmesi, bilinçsiz ve aşırı kullanım doğal kaynaklar üzerinde baskı oluşturmuş, çevre üzerinde tahribatlar meydana gelmiş ve doğanın dengesi bozulmuştur (Kahraman ve Türkay, 2014: 89). 1960-1970’li yıllarda teknolojinin gelişmesi ile artan sorunlar çevrecilerin dikkatini çekmiştir. Çevresel endişelerin ve tepkilerin artması ise doğal kaynakların ve çevrenin korunması sorunlarını gündeme getirmiştir ve sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik kısaca; “bir toplumun, ekosistemin veya sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tükenmeden veya sistemin hayati bağı olan ana kaynaklara aşırı yüklenmeden sürdürülebilmesi yeteneği”ni ve “kaynak kullanımında çevresel, toplumsal ve ekonomik amaçlar arasında dengenin kurulmasını” (Demir ve Çevirgen, 2006: 94-95) ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı, 1972 yılı Haziran ayında İsveç Stockholm’de düzenlenen Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı’nda ilk defa gündeme gelerek uluslararası bir boyut kazanmış ve 1982 yılında Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen Dünya Doğu Anlaşması’nda tema olarak belirlenmiştir. Sürdürülebilirlik, daha sonra sürdürülebilir kalkınma kavramı ile birlikte değerlendirilmeye başlanmış ve sürdürülebilir kalkınma kavramı olarak ilk kez 1987’de Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan Ortak Geleceğimiz (Brundland) Raporu’nda yer almıştır. Ekonomik kalkınma ve çevrecilik yaklaşımlarının bir sonucu olan sürdürülebilir kalkınmanın (Sharpley, 2000; Hardy & Beeton, 2001; Hardy vd., 2002) küresel düzeyde kurumsallaşmasının temelleri ise 1992’deki Rio Deklarasyonu ve Gündem 21 ile atılmıştır. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarının özünde yer alan çevrecilik yaklaşımı

doğrultusunda, çevresel baskıların ve etkilerin değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, önlenmesi, ekosistem bütünlüğünün korunması (Hunter, 1997: 852) gibi konuların bir arada ele alındığı çevresel yönetim ve çevre yönetimi kavramları ortaya çıkmıştır.

Çevre yönetimi, “çevresel etki - estetik, kültürel, ekolojik, sosyal ve politik, sürdürülebilirlik, kaynak ve atık yönetimi ile emisyonların kontrolü ve kirliliği” gibi konuları içeren geniş kapsamlı bir terimdir (Kirk, 1996). Bu çerçevede ele alınan bilim dalı bakımından, çevre yönetimi farklı şekillerde nitelendirilmektedir. Örneğin, *ekolojik açıdan çevre yönetimi*; çevre sisteminin canlı unsurlarının sağlıklı bir ortamda yaşamaları için çevre sistem dengesinin korunması amacıyla doğal kaynak kullanımının her aşamasında ortaya çıkan sorunların saptanması, sorunlara ilişkin çözüm yollarının aranması ve bunların uygulamaya aktarılması için yapılan planlama, eş güdüm, denetim ve yürütüm işlevlerinin bütünüdür (Ertürk, 2011). Diğer bir ifadeyle çevre yönetimi, tüm canlıların ekosistem içinde dengeli, sağlıklı ve sürekli yaşamaları, doğal varlıkların korunması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinde bir dizgenin (sistemin) oluşturulmasıdır. *Çevre bilim ilkeleri çerçevesinde çevre yönetimi*; çevre, doğal ortamlar ve insan arasındaki ilişkilere yönelik süreçleri yönetmeyi amaçlamaktadır (Tosun, 2014). Çünkü doğa veya ekosistem kendi içerisinde bir düzene/işleyişe sahiptir ve kendi kendini yönetmektedir. Bu nedenle çevre bilim ilkeleri kapsamında çevre yönetiminin konusu ve amacı doğrudan çevre ve doğal varlıkların yönetilmesi değil, insanların bu kaynaklarla olan etkileşimidir. *İşletmeler açısından çevre yönetimi* ise, insan ile çevre sisteminin diğer unsurları arasında bir denge kurmayı, insanın doğal çevreye verdiği zararı en aza indirmeyi amaçlayan bir örgütlenmedir (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1992). Bir diğer açıdan *yönetim bilimi* de, idarenin bütünselliği ilkesi kapsamında çevre yönetimini doğal varlıklarla ilgili operasyonel süreçlerin yönetimi olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, çevresel kalitenin korunması ve çevre sorunlarının çözülmesi için belli bir planlamayı gerekli kılmaktadır. Planlamalar ise amaca yönelik belli politika ve stratejileri (*çevrenin korunması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi*) içermelidir. Farklı alanlardaki çeşitli bakış açıları doğrultusunda, çevre yönetimi en geniş ve temel anlamda “*çevreye ilişkin strateji, politika ve programların uygulanma aracı*” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla çevre yönetimi, bir örgütlenmeyi, bir yönetim sürecini, süreçte amaca yönelik olarak belli bir planlamayı, sürecin unsurları arasında eş güdüm sağlanmasını ve sürecin denetlenmesini (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1992) kapsamalıdır. Nihai olarak çevre yönetimi, çevre

koruma politikalarının oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde kurumsal ve yönetsel bir işbirliğini, temel ilkeler bağlamında ise bütünselliği gerektirmektedir (Tosun, 2014).

### **3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİMİ**

II. Dünya Savaşı sonrası 1950 ve 1960'lı yıllarda turizmin gelişimi ile çevresel, kültürel ve tarihi varlıkların önemi anlaşılmış ve özgün turistik değerlerin korunması ön plana çıkmıştır. 1960 ve 1970'lerde turizmin kontrolsüz büyümesi ile çevre üzerinde tahribatlar meydana gelmeye başlamış ve doğal kaynakların aşırı kullanımı gibi sorunlar turizme farklı bakılmasını gerektirmiştir. 1970 ve 1980'lerde turizmin potansiyel olumsuz etkileri tanımlanmış ve kitle turizminin etkilerini azaltmaya yönelik alternatif turizm olgusu önerilmiştir. Böylece işletme ölçeklerinin küçültülmesi ve yerel sahipli işletmelerin desteklenerek doğal kaynaklara yönelik turizm çeşitlerinin geliştirilmesi fikri ortaya çıkmıştır. Ancak 1980 ve 1990'larda sektördeki işletmelerin özellikle küresel nitelikli firmalar tarafından yönetilmesi nedeniyle alternatif turizm yaklaşımı çözüm noktasında küçük ve sınırlı bir etki oluşturabilmiştir. Bu doğrultuda turizmin neden olduğu olumsuz etkilerin ve tahribatların kontrol edilmesi, önlenmesi ve azaltılmasına yönelik düşünceler sürdürülebilirlik kavramının sektörde uygulanmasını gerekli kılmıştır (Weaver, 2006: 4-10). Nitekim 1992'deki Rio Zirvesi ile sürdürülebilir kalkınmanın tüm sektörlerde ve alanlarda uygulanması zorunlu hale getirilmesiyle (Butler, 1999: 14) turizmde de sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir turizm kavramları yaygınlaşmaya başlamıştır. Sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin turizmin ihtiyaçları bağlamında transferi (Hardy & Beeton, 2001: 169) ve turizm sektöründe uygulanmasıdır (Bramwell & Lane, 2011: 413). Turizmde sürdürülebilirliğe yönelimin temel amacı, başta doğal çevre olmak üzere destinasyonların sahip olduğu ekonomik, kültürel ve sosyal arz verilerinin korunmasını sağlamaktır (Demir ve Çevirgen, 2006: 115). Bu nedenle turizmde sürdürülebilirliğin sağlanması, ilgili destinasyonlarda turizmin geleceği için önemli bir belirleyicidir. Dolayısıyla turizm sektöründe sürdürülebilirlik için tüm turizm çeşitleri ile sektördeki farklı türlerdeki işletme kollarında planlama, geliştirme ve uygulama felsefesinin benimsenmesi gerekmektedir (Kahraman ve Türkay, 2014). Diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de iyi planlama ve uygulamalar geliştirilmediği takdirde sadece ekonomik faydalara odaklanılmış bir turizm sektöründe, destinasyon kaynaklarının üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkma potansiyeli yüksektir (Demir ve Çevirgen, 2006: 115). Doğa ile iç içe geçmiş bir ilişkisi olan turizmin, kendi varlığını tehlikeye düşürmemesi için sürdürülebilirlik kapsamında benimsemesi gereken temel

felsefelerden birisi ise çevre yönetimidir. Turizmin en önemli bileşenlerinden birisi olan otelcilik sektörü başta olmak üzere tüm alt sektörlerdeki işletmeler için operasyonel faaliyetlerin devamlılığının sağlanmasında, ekonomik büyüme ve çevrenin korunmasında çevresel sürdürülebilirlik için çevre yönetimi önemli rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde çevre yönetimi, yönetim süreci aşamalarının (*planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm-iletişim, kontrol-denetim*) çevre koruma ve kullanma dengesinin sağlanması bağlamında yürütülmesini (Toprak, 2012) ifade etmektedir. Bu kapsamda otellerin aşağıda belirtilen anlayışı bir bütün olarak benimsemesi gerekmektedir (Nemli, 2000: 17):

1. Kuruluş ve inşaat aşamalarındaki karar alma süreçlerinde ekolojik çevrenin önemli bir unsur olarak dikkate alınması,
2. İşletme içerisinde yürütülen faaliyetler esnasında veya sonrasında çevreye verilen zararın en düşük seviyeye indirilmesi hedefi,
3. Satın alınan ürünlerin tercihinde tasarım ve paketlenmesine dikkat edilmesi,
4. Üretim süreçlerinde çevrenin gözetilerek değişiklikler yapılması,
5. Ekolojik çevrenin korunması felsefesini işletme kültürüne yerleştirmek için çaba gösterilmesi,
6. Sosyal sorumluluk kapsamında topluma karşı görevlerini yerine getirme bilincinin benimsenmesi.

Otellerde çevre yönetimi yaklaşımı, doğal varlıklar ile kaynakların korunması ve geliştirilmesi ile birlikte, bugünkü ve gelecek kuşaklar için yaşanabilir bir dünya ve ekosistem yaratılmasına dayanmaktadır (Tosun, 2014). Oteller bu yaklaşım sayesinde, çevre üzerindeki olumsuz etkilerini minimum düzeye indirerek işletme girdilerini ve çıktılarını en iyi şekilde yönetebileceklerdir (Kirk, 1996). Bunun için otellerin öncelikli olarak; çevre odaklı hedef, strateji ve politikalarını belirlemesi ve oluşturulan bu değerler doğrultusunda da çevre eylem planını hazırlaması (Bozkurt, 2016) gerekmektedir. Otellerin böylelikle faaliyetlerini çevreye duyarlı bir şekilde yürütebilmesi ve çevreyle olan tüm değişken ilişkilerini yönetebilmesi mümkün olabilecektir. Çevre yönetimi kapsamında otellerin temel düzeyde üzerinde durması gereken uygulama alanlarını dokuz başlıkta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; (1) enerji yönetimi, (2) su yönetimi, (3) atık yönetimi, (4) hava yönetimi, (5) gürültü yönetimi, (6) tedarik zinciri yönetimi, (7) paydaş yönetimi, (8) çevre eğitimi ve (9) çevresel değer oluşturmaktır.



### 3.1. ENERJİ YÖNETİMİ

Enerji, insanların yaşamını kolaylaştıran ve onlara kişisel konfor ve hareketlilik sağlayan, endüstriyel, ticari ve toplumsal refah için temel üretim ve tüketim kaynaklarından biridir (Avrupa Çevre Ajansı, 2018). Çeşitli formlarda (*mekanik, nükleer, elektrik, elektromanyetik, termal ve kimyasal*) bulunabilen enerji, yenilenemez (*kömür, petrol, doğal gaz ve nükleer*) ve yenilenebilir (*güneş, rüzgâr, hidroelektrik, dalga, gelgit ve termal*) enerji kaynaklarından elde edilmektedir. Ülkeler için, güvenli, yeterli miktarda, katlanılabilir maliyetli ve temiz enerji arzı sağlamak, ekonomik ve sosyal hayatın temel sorunları arasında yer almaktadır (Dönmez, 2020). Çünkü enerji, üretimde girdi, tüketimde ise bir maliyet unsuru olmanın yanı sıra yaşamın her anında kullanılan sürdürülebilir yaşam standardı sağlamanın zorunlu bir gerekliliğidir (Gökmenoğlu ve Eren, 2020: 1059). Dünya nüfusunun artmasına paralel olarak artan üretim ihtiyacı, kentleşme, hızlı ekonomik büyüme, endüstriyel ve teknolojik gelişmeler, beraberinde enerji gereksinimini ve enerjiye olan talebi de gün geçtikçe arttırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler enerjiye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Adaçay, 2014). Oysaki dünya üzerindeki enerji kaynakları sınırsız değildir. Artan enerji üretimi ve tüketimi ise küresel çevre üzerinde olumsuz etkiler (*küresel ısınma, iklim değişikliği, ozon tabakasının delinmesi vb.*) oluşturan önemli bir faktördür (Kirk, 1996). Bu nedenle, çevre başta olmak üzere tüm ekolojik sistemlerin korunması için enerjinin sürdürülebilir yönetimi önemlidir.

Enerji tüketiminin yoğun olduğu sektörlerden birisi de dünyanın en büyük ve hızlı büyüyen sektörlerinden biri olan turizmdir. Turizm amaçlı enerji kaynaklarının tüketimi, turizm hareketlerine katılımın ilk adımı olan seyahat ve ulaştırma faaliyetleri ile başlamaktadır. Bu aşamada enerji tüketimi de çevre üzerinde oluşan etki de çok yüksektir. Çünkü 2019 yılında yaklaşık 1,5 milyar kişi (UNWTO, 2021) turizm amaçlı yer değiştirmiş ve sadece ulaştırma amaçlı seyahatler aracılığıyla turizm, dünyadaki karbon emisyonlarının yaklaşık %5'ine sebep olmuştur (UNWTO, 2016). Turist sayısının artışına ve teknolojik gelişmelerle elde edilecek enerji verimliliğine karşın 2030 yılında turizmin sebep olacağı karbon emisyon oranının %5,3'e çıkması ve karbon emisyonu miktarının ise %25 artacağı öngörülmektedir (WTO-ITF, 2021). Turizmde ulaştırma işletmelerinin yanı sıra konaklama işletmeleri de yüksek miktarda enerji kullanmakta ve faaliyetler sonrasında önemli miktarda karbon emisyonuna neden olmaktadır. Özellikle oteller, 7 gün 24 saat açık olup çok fazla sayıda insanın bir arada bulunduğu, üretim ve

tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği turizm işletmeleridir. Turizm kaynaklı üretilen karbon emisyonları açısından binalar olarak otellerin payı %21'dir (*kişi başı gecelik enerji tüketimi 36 kW/s*) (WTO-UNEP, 2008).

Turizm sektöründeki binaların neden olduğu karbon emisyon oranı, dünyadaki bina ve inşaatların neden olduğu küresel karbon emisyon oranından (%40) düşüktür (UNEP, 2017). Binaların küresel enerji kullanım değeri (%35) sektörler açısından karşılaştırıldığında (European Commission, 2020) ise turizm en yüksek üçüncü sektör konumundadır (Farrou vd., 2012). Turizm tesislerinin enerji kaynaklı çevre üzerinde oluşturduğu baskının büyüklüğü göz önüne alındığında çevreye verilen olumsuz etkilerin azaltılması çok önemlidir. Bu amaç doğrultusunda, BM tarafından 2030 için belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA) yedincisi (*erişilebilir ve temiz enerji*) (UN, 2016) ile Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (World Travel & Tourism Council-WTTC) ve Dünya Turizm Örgütü (World Tourism Organisation-WTO) işbirliğinde geliştirilen “Gündem 21”de ele alınan temel konulardan biri kaynak yönetimi ve enerji kullanımı olmuştur (Becken & Simmons, 2002). Dolayısıyla turizm sektöründe enerjinin etkin ve verimli yönetilmesi hem sektör hem de başta oteller olmak üzere sektörü oluşturan alt işletme kolları açısından gerekli bir hal almıştır.

Enerji yönetimi temel olarak, enerji kaynaklarının ve enerjinin verimli kullanılmasını sağlamak üzere yürütülen eğitim, etüt, ölçüm, izleme, planlama ve uygulama faaliyetlerinin bütünüdür. Enerji verimliliği ise, binalarda yaşam standardı ve hizmet kalitesinin, endüstriyel işletmelerde ise üretim kalitesi ve miktarının düşüşüne yol açmadan enerji tüketiminin azaltılması anlamına gelmektedir (Enerji Verimliliği Kanunu, 2007). Bu kapsamda oteller, enerji yönetimiyle bir taraftan çevresel sorumluluklardan taviz vermeden enerji tüketim miktarlarını düzenli olarak takip ederek kayıp ve kaçakları tespit edebilir, önleyebilir ve maliyetlerini kontrol altında tutabilirken diğer taraftan da müşterilerin algıladığı hizmet ve konfordan ödün vermeden faaliyetlerini sürdürebileceklerdir.

Otellerde enerji tüketim miktarı; otelin sınıfı/türü, büyüklüğü, bina yapısı/tipi, sunulan faaliyetler ve hizmet alanları, müşteri profili, yer aldığı coğrafi konumu ile bu coğrafyadaki iklimsel koşullar gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Alexandre & Kennedy'ye (2002) göre oteller; birim başına endüstriyel sanayi kuruluşlardan, ofislerden ve okullardan daha fazla enerji tüketmektedirler. Yunanistan'da ise oteller (290 kWh/m<sup>2</sup>) hastanelerden (406.8 kWh/m<sup>2</sup>) sonra en fazla

enerji tüketen binalardır (Farrou vd., 2012: 561). Tesislerin niteliklerine ve konseptlerine göre günlük ortalama enerji tüketim miktarları; oda kahvaltı konseptli otellerde 8,64 kW/s, motellerde 3,95 kW/s, hostellerde 5,87 kW/s iken otellerde yatak başına genel ortalama ise 17,11 kW/s'dir (Becken, 2000). ABD Elektrik Bilgi İdaresi tarafından yürütülen çalışmada, ülke genelindeki otellerin yıl bazında günlük ortalama 14 kW/s elektrik tükettiği ortaya çıkmıştır (USEIA, 2012). Yeni Zelanda Auckland'daki otellerin günlük elektrik tüketim miktarlarının 19,26-102,2 kW/s arasında değişkenlik gösterdiği, ortalama tüketim miktarının ise 55,64 kW/s olduğu saptanmıştır (Su, 2012). Türkiye özelinde, Ankara'da yapılan bir araştırmada uluslararası beş zincir otel işletmesinin günlük odabaşı elektrik enerjisi tüketiminin sırasıyla 10-19-36-50-60 (ortalama 37) kW/s olarak gerçekleştiği belirlenmiştir (Küçük, 2013). Oysaki 2018 yılında Ankara'da kişi başına düşen günlük net elektrik tüketimi 7,52 kW/s olarak hesaplanmıştır (TEDAŞ, 2020). Ortaya çıkan bu sonuçlar otellerde enerji tüketiminin hane halkına göre yüksek olduğunu göstermektedir.

Otel işletmelerinde enerji yönetimi kapsamında enerji tüketimini düşürmek ve daha verimli kullanımını sağlayabilmek için nasıl ve nerelerde kullanıldığının bilinmesi gerekmektedir (Öztürk vd., 2018). Chan (2005) otel işletmelerinde enerji tüketim alanlarını ve paylarını ısıtma, havalandırma ve klima sistemleri (%54), aydınlatma (%19), asansör ve yürüyen merdiven (%8) ve diğer elektrikli aletler (mutfak ekipmanları, jeneratör vb.) (%19) olarak ifade etmektedir. Öztürk vd. (2018) ise otel işletmelerinde enerji tüketiminin oransal dağılımı; ısıtma (%35), aydınlatma ve diğerleri (%33), sıcak su (%15), mutfak (%9) ve soğutma (%8) olarak tespit etmiştir. Almanya'da 300 odalı ve yıllık enerji maliyeti 1.000.000 Dolar olan bir otel işletmesinde yapılmış çalışmada, alanlarına göre enerji kullanımı payları; ısıtma, havalandırma ve klima sistemleri (%22), misafir odaları (%19), mutfaklar (%14), çamaşırhane (%8), havuz (%8), asansör (%8), yiyecek ve içecek (%6), dolaplar/genel tuvaletler (%2) ve diğerleri/ölçülmemiş (%14) olarak bulunmuştur (ITP, 2014a: 9). Yapılan bu araştırmalardan hareketle, otel işletmelerinde enerji tüketim alanlarında oransal farklar olmakla birlikte enerjinin en fazla ısıtma, havalandırma ve klima sistemleri için kullanıldığı görülmektedir.

Oteller, enerji yönetimine ilişkin kendilerine uygun bir yöntem geliştirebildikleri gibi bu süreçleri daha iyi yönetebilmek için çeşitli kurum/kuruluşlar tarafından yürütülen enerji yönetimi programlarından da faydalanmaktadırlar. Yapılan araştırmalar giderek artan sayıda otelin, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve benzeri uygulamaları

benimsediğini göstermektedir (Fiedler & Mircea, 2012; Fuchs vd., 2018, 2020). Otellerde enerjinin etkin kullanımı ve korunumu konusunda temel birtakım yöntemler uygulanabileceği gibi (Alexandre & Kennedy, 2002) büyük finansal yatırım gerektiren faaliyetlerle de daha uzun vadeli ve kalıcı enerji verimliliği elde edilebilir. Bu kapsamda temel enerji yönetimi uygulamalarına örnek olarak; (1) aydınlatmada halojen veya cfl ampullerin yerine led lamba, (2) sensörlü aydınlatma aparatı, (3) fotoselli armatür, (4) enerji korumalı aparat kullanımı verilebilir. İzmir'deki bir otel temel uygulamalar kapsamında 1987 yılında attığı adım ile normalde 75W ampuller ile aydınlatılan tesisi 20W plc ampuller kullanarak aynı verimde aydınlatmıştır. Otel ikinci aşamada ise teknolojik gelişimleri takip ederek tesiste led ışıklandırma sistemlerini kullanılmaya başlamıştır. Otel bu küçük adaptasyonlar sayesinde faaliyet gösterdiği destinasyonda tesis büyüklüğüne göre en az enerji tüketen tesis niteliği kazanmıştır. Önemli finansal yatırımlar gerektiren enerji yönetimi uygulamalarına örnek olarak ise; (1) yenilenebilir enerji kaynakları/programları, (2) merkezi ısıtma-soğutma sistemleri, (3) enerji verimliliği yüksek teknolojik ürünleri kullanımı gösterilebilir. İzmir'de faaliyet gösteren uluslararası zincire ait bir otel enerji yönetimi kapsamında büyük bir finansal bütçe ayırarak elektrik, ısıtma ve soğutma enerjisi ihtiyacını karşılamak amacıyla Ocak 2017'de 2.000.000 TL'lik bir yatırım bedeliyle tesis içerisinde kendi trijenerasyon sistemini kurmuştur. Bu sistem sayesinde otel şebeke elektriği kullanımına son vermiş ve buradan elde edilecek enerji tasarrufu ile ortalama dört yıl geri ödeme süresi olan bu yatırımın karşılığını almayı öngörmektedir (Boyras, 2017). Bu noktadan hareketle otellerin finansal bütçeleri doğrultusunda çeşitli enerji yönetimi uygulamalarına benimsemesi hem işletme verimliliğinin ve performansının artırılmasına hem de çevre üzerinde oluşturulan baskıların azaltılmasına olumlu katkılar sunacaktır.

### 3.2. SU YÖNETİMİ

Su, yaşamın temel kaynaklarından biri olup yeryüzündeki su varlığının (1,4 milyar km<sup>3</sup>) yalnızca %2,5'i tatlı su kaynaklarıdır. Ekosistemler ve insanlar için erişilebilir nitelikli tatlı su kaynaklarının miktarı ise yalnızca %0,01'dir (Gleick, 1993). Yaşamla birlikte tüm üretim alanlarında da birincil tüketim kaynağı olarak kullanılan su kaynakları, artan dünya nüfusu, sanayileşme ve geleneksel tarım uygulamaları ile gittikçe azalan bir kaynak haline gelmekte, su kıtlığı ve su kaynaklarının yönetimi tüm dünyanın yaşadığı en büyük sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Eryar Ünlü, 2021: 11). Çünkü Dünya Su Gelişim Raporu'nda da belirtildiği üzere insanların temiz su talebi son yüzyılda

%600, geçmiş yılları göre yıllık %1,8 oranında artmıştır (UNW, 2019). Bununla birlikte bazı ülkelerde içilebilir su kaynakları bakımından su stresi yaşamaktadır. Bu ülkelerden biri de Türkiye'dir. Kişi başına düşen kullanılabilir su miktarı Türkiye'de 2020 yılında 1346 m<sup>3</sup> iken (*Falkenmark Su Stres İndisi'ne göre ülkeler su stresi yaşamamak için kişi başı 1700 m<sup>3</sup>'ten fazla suya sahip olmalıdır.*) 2050'de bu rakamın 1120 m<sup>3</sup>'e gerileyeceği öngörülmektedir (Su Tema, 2021). Ortaya çıkacak bu durumun, Türkiye gibi turizmin lokomotif sektörler arasında yer aldığı ülkeleri doğrudan etkilemesi kaçınılmazdır.

Turizm sektörü tatlı su kaynaklarının yanı sıra deniz, göller, akarsular gibi temel doğal kaynakları doğrudan veya dolaylı olarak yoğun olarak kullandığı için (Gössling vd., 2019) bu kaynakların sürdürülebilirliği, etkin ve verimli kullanımı hem turizm sektörü hem de oteller için ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle büyük ölçekli tesislerde su kullanım miktarlarının yerel halkın tüketimine göre fazla olması (Kasim, 2007) otellerde su yönetimine daha fazla özen gösterilmesini gerekli kılmaktadır. Otellerde kullanılan suyun %95'i genel alanlarda (*çamaşırhane, bulaşıkhanne, banyo ve tuvaletler*), %5'i yiyecek ve içecek şeklinde tüketilmektedir (Webster, 2004). Genel alanlarda kullanılan suyun geri kazanımı ve ikincil-üçüncül kullanımı mümkün olduğu için oteller ilgili birimlerde su yönetimine odaklanmalıdır.

Otellerin günlük su tüketim miktarı aynı enerji tüketiminde olduğu gibi otelin sınıfı/türü, büyüklüğü, bina yapısı/tipi, sunulan faaliyetler ve hizmet alanları, müşteri profili, yer aldığı coğrafi konumu ile bu coğrafyadaki iklimsel koşullar olmak üzere pek çok değişkene göre farklılık göstermektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar da bunu doğrulamaktadır. Türkiye özelinde, Ankara'da yapılan bir araştırmada uluslararası beş zincir otel işletmesinin günlük odabaşı su tüketiminin sırasıyla 191-200-259-465-482 (*ortalama 319,4*) litre olarak gerçekleştiği, tesis oda sayısı/büyüklüğü arttıkça su tüketiminin de arttığı ortaya çıkmıştır (Küçük, 2013). Oysaki 2018 yılında Ankara'da kişi başı tüketilen günlük ortalama su miktarı 239 litre (*Türkiye geneli 224 litre*) olarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2019). Dolayısıyla yapılan araştırma çerçevesinde, otellerde su tüketiminin ülke ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Diğer ülkeler bazında çalışma sonuçları incelendiğinde, misafir başına günlük su tüketiminin; Avrupa otellerinde 200-450 litre arasında (Bohdanowicz & Martinac, 2003); İspanya'da yerel halkın günlük 250 litre tüketimine karşın otellerde misafir başına 880 litre ve Akdeniz Bölgesi otellerinde ise 400 litre (Kasim, 2007); Filipinler'de 14 bireyin günlük su tüketimine eşdeğer miktarda odabaşı yaklaşık 1,5 ton (Alexander & Kennedy, 2002)

olduğu ortaya konulmuştur. Dünya’da kişi başına günlük ortalama kentsel su tüketim standardının 150 litre olarak kabul edildiği (SUMAK, 2021) göz önüne alındığında ortaya çıkan tüm bu sonuçlar, otellerde su kullanım miktarının yerel halka göre daha fazla olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle su kaynaklarının verimli ve etkin yönetimi oteller için önemli bir hal almaktadır. Dünya Turizm rgt, bu noktaya dikkat çekmek için BM tarafından 2030 için belirlenen SKA’nın altıncısı (*temiz su ve sanitasyon*) doğrultusunda (UN, 2016), 2013 yılı Dünya Turizm Günü’nn ana temasını “*Turizm ve Su: Ortak Geleceğimizi Korumak*” olarak belirlemiştir. Bu kapsamda, dünyanın önde gelen sosyo-ekonomik bir faaliyeti olan turizm sektörünün liderlik rolü üstlenerek şirketlerin ve destinasyonların değer zinciri boyunca su yönetimine yeterli düzeyde yatırım yapmasını sağlamak amacıyla bir etkinlik gerçekleştirilmiştir. Böylece konusunda önde gelen uzmanlar, kamu ve özel sektör turizm paydaşları ile medya uzmanları bir araya gelerek turizmde etkin su yönetimine ilişkin çözüm nerileri geliştirilmiştir (UNWTO, 2013).

Otellerde su yönetimi, evre yönetim stratejisinin önemli bir boyutu olarak yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (Wyngaard & De Lange, 2013). Bu kapsamda işletmeler etkin ve verimli bir su yönetimi için çeşitli birtakım uygulamalar geliştirmekte ve benimsemektedir. Otellerde benimsenen su koruma önlemleri arasında; (1) suyu verimli kullanan ekipman ve cihazların kurulması (*düşük akışlı tuvalet ve duş başlıkları, fotoselli musluklar, az su tüketen yıkama/temizleme makineleri vb.*), (2) havlu/yatak çarşaflarının yeniden kullanım programlarının uygulanması, (3) tuvalet ve banyolardaki sızıntıların düzenli olarak giderilmesi, (4) buharlaşmayı sınırlandırmak için çimlerin ve bitkilerin sabahın erken veya gece geç saatlerde sulanması, (5) gri suyun (*sebze ve meyvelerin yıkanmasından elde edilen su*) bahçe sulama için geri dönüştürülmesi ve (6) su kullanımını takip etmek için her bölümde su tüketiminin düzenli olarak izlenmesi (Mensah, 2006; Millar & Baloglu, 2011; Baker vd., 2013; Wuleka vd., 2013; Han vd., 2018) sayılabilir. Otellerde su tasarrufu sağlamak için bu uygulamaların tamamının bir arada benimsenmesi veya büyük bütçeli yatırımlar yapılması şart değildir. Temel düzeydeki birtakım basit uygulamalar ve küçük çalışmalarla da otellerde su tasarrufu sağlanabilir. Örneğin, sadece su tesisat borularındaki kaçak kayıpları önlemeye yönelik tamir ve bakımlar ile tuvaletlerde günlük 190 litre; damlatan muslukların tadilatı ile haftalık 3.800 litre; düşük akış sistemli tuvaletlerde ise her kullanımda 10-12 litre su tasarrufu sağlanabilir (Johnson, 2010). Alexander & Kennedy (2002) yaptığı araştırma ile La Quinta Inn Otelin duş başlıklarının düşük akış sistemine çevrilmesi için 3,250 \$’lık

bir yatırım yaparak aylık odabaşına 1,5 \$; THC Rotorua Otelin ise aynı şekilde 3,060 \$'lık bir yatırım ile yıllık 5,244 \$ su tasarrufu sağladığını tespit etmiştir. Bununla birlikte tuvaletlerde hızlı akış sistemine geçilmesiyle ise La Quinta Inn yıllık 681 ton su tasarrufu elde ederken THC Rotorua ise sensörlü pisuarlar sayesinde saatlik 66 litre olan su tüketimini günlük 40 litreye düşürmüştür.

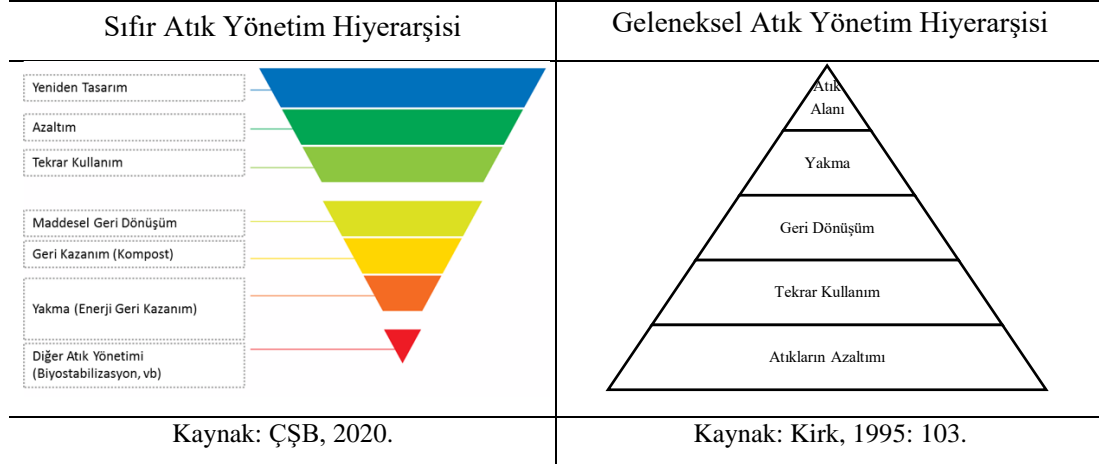
Otellerde, temel uygulamaların dışında daha kapsamlı ve farklı su yönetimi stratejileri de yürütülebilmektedir. Örneğin, yapılan bir araştırmada İzmir'de faaliyet gösteren bir otelin kendi kuyuları aracılığıyla kullanım suyunu kendi ürettiğini ve belediye şebekesinden su kullanmadığı; tesis bünyesindeki reverse (ters) osmoz sistemi aracılığıyla deniz suyu iletkenliğine yakın olan kuyu suyunu arıtarak kullanıma hazır hale getirildiği; bu şekilde otel içerisinde su kaynaklarının etkin yönetimini sağladığı belirtilmektedir. Aynı çalışmada başka bir otelin ise 1987 yılında gri su kullanımına başladığı; yağmur sularını kazanlarda ve tanklarda biriktirerek arıtma ünitelerinde gerekli işlemler sonrasında suyu şartlandırdığı ve buhar kazanlarının devresinde kullandığı; atık su arıtma tesisi sayesinde oluşan atık suların ikinci defa bahçe sulamada veya şebekede tekrar kullandığı; tuvaletlerde çift basımlı rezervuarlar ile su tasarruf sağlayıcı perlatörleri ilk çıktığı 2006 yılından beri tercih ettiği vurgulanmaktadır (Boyraz, 2017). Bu noktadan hareketle otellerin bütçelerini dikkate alarak su yönetiminde temel/önemli bir takım uygulamaları hayata geçirmesi bir taraftan su kaynakları üzerindeki stresi azaltırken diğer taraftan da işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

### 3.3. ATIK YÖNETİMİ

Atık, ihtiyaçların karşılanması üzere üretim ve kullanım faaliyetleri sonucu ortaya çıkan, insan ve çevre sağlığına zarar verecek şekilde doğrudan veya dolaylı biçimde alıcı ortama verilmesi sakıncalı olan her türlü madde olarak tanımlanmaktadır (Çevre Online, 2021). Atık yönetimi ise, bu maddelerin oluşumunun önlenmesi, kaynağında azaltılması, yeniden kullanılması, özelliğine ve türüne göre ayrılması, biriktirilmesi, toplanması, geçici depolanması, taşınması, ara depolanması, geri dönüşümü, enerji geri kazanımı dâhil geri kazanılması, bertarafı, bertaraf işlemleri sonrası izlenmesi, kontrolü ve denetimi faaliyetlerin bütünüdür (Atık Yönetimi Yönetmeliği, 2015). Şekil 2'de geleneksel atık yönetimi hiyerarşisi ile bunun tam tersi ve daha kapsamlı hali olan sıfır atık yönetim hiyerarşisine karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir. Sıfır atık yönetim hiyerarşisinin üst basamakları en çok tercih edilen, öncelikli seçenekleri içerirken en alt

kısmı ise son seçenek olarak tercih edilmesi gereken yöntemler yer almaktadır. Geleneksel atık yönetimi hiyerarşisinde ise bu durumun tam tersi söz konusudur.

**Şekil 2. Sıfır Atık ve Geleneksel Atık Yönetim Hiyerarşisi**



Turizm sektöründe, üretim ve tüketim 7 gün 24 saat eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Özellikle otellerde çok sayıda insan aynı anda kapalı ortamlarda hizmet almakta ve bu sayede çok fazla miktarda ve türde atık ortaya çıkmaktadır. 2002’de otellerde konuk başına 1 kg atık üretildiği tahmin edilirken (IHEI, 2002) 2018’de yapılan araştırmada üretilen atık miktarı 2,28 kilograma yükselmiştir (Pham Phu vd., 2018). İngiltere’de gerçekleştirilen bir çalışmada, otellerin oluşturduğu atık miktarının ülkede meydana gelen toplam atık miktarına oranı %9 olarak belirtilmektedir (WRAP, 2017). Vietnam Hoi An City’de yürütülen çalışmada da turizm endüstrisinin en önemli atık kaynağı olduğu ve belediye atıklarının %66’sını oluşturduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan turizm atıklarında en fazla payın ise %35 ile otellere ait olduğu vurgulanmaktadır Pham Phu vd. (2018). Wang vd. (2021) yaptıkları çalışma ile turistlerin Lhasa’nın (Çin) HORECA sektöründeki toplam gıda atığının yaklaşık %15’ini ürettiklerini ve insanların evdeki gıda israfına kıyasla, seyahat halindeyken yaklaşık 1,7 kat daha fazla gıda atığına neden olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu durum sadece tatil deneyiminin ayrılmaz bir unsuru olan yiyecek tüketimi (Kivela & Crofts, 2006; Sims, 2009; Gössling vd., 2011) dikkate alındığında bile turizm işletmelerinin küresel gıda atığı oluşundaki payının ne kadar büyük olduğunu (Curtis & Slocum, 2016; Fennell & Bowyer, 2020) göstermektedir. Tablo 1’de otellerde oluşabilecek atık örneklerine yer verilmektedir. Atıkların en iyi şekilde yönetilebilmesi için SKA’nın 12. hedefi “*sorumlu üretim ve tüketimi*” (UN, 2016) göz önüne alınarak, başta oteller olmak üzere turizm sektöründeki tüm işletmelerin sürdürülebilir atık yönetimi uygulamalarına katkı vermesi ve sürdürülebilir kalkınma politikalarını desteklemesi önemlidir.



**Tablo 1. Turizm Tesislerinde Birimlere Göre Oluşabilecek Atık Türleri**

Birimler	Oluşabilecek Atıklara Örnekler
Odalar	Kâğıt, plastik, cam, metal atıklar, biyo-bozunur atıklar, atık elektrikli ve elektronik eşyalar, atık piller, kontamine ambalajlar (kimyasal ambalajları, basınçlı kaplar gibi), klima/havalandırma vb. kaynaklı toz filtresi, hacimli atıklar, inşaat ve yıkıntı atıkları vb
İdari Binalar, Ofisler	Kâğıt, plastik, cam, metal atıklar, toner-kartuş, atık piller, bilgisayar/telefon/lamba gibi kullanım ömrü dolmuş elektrikli ve elektronik eşyalar, hacimli atıklar, inşaat ve yıkıntı atıkları vb.
Havuz/Spor Salonu/Hamam/Sauna/Çamaşırhane	Atık kimyasallar, kontamine ambalajlar (kimyasal ambalajları, basınçlı kaplar gibi), kâğıt, plastik, cam, metal atıklar, biyo-bozunur atıklar, ömrü dolmuş elektrikli ve elektronik eşyalar, klima/havalandırma vb. kaynaklı toz filtresi, tekstil atıkları, vb.
Plaj	Kâğıt, plastik, cam, metal atıklar, sigara izmariti, biyo-bozunur atıklar
Revir	Tıbbi atıklar (enfeksiyon yapıcı atıklar, kesici-delici atıklar), kâğıt, plastik, cam, metal atıklar
Bilişim-Bakım-Onarım Birimleri	Toner-kartuş, atık piller, atık aküler, aydınlatma ekipmanları, klima/havalandırma vb. kaynaklı toz filtresi, jeneratör vb. kaynaklı yağ filtresi, kontamine ambalaj (kimyasal ambalajları, basınçlı kaplar gibi), kâğıt, plastik, cam, metal atıklar, vb.
Yemek Hazırlama Bölümü ve Yemekhane/Restoran/Kafeterya/Bar	Biyo-bozunur atıklar, gıda atıkları, çay/kahve posaları, bitkisel atık yağ, kâğıt, plastik, cam, metal atıklar, kâğıt peçeteler, ıslak mendiller vb.
Terzi, Kuru Temizleme, Lostra, Kuaför vb.	Kumaş parçaları, giysiler, kontamine ambalajlar (kimyasal ambalajları, basınçlı kaplar gibi), kâğıt ve plastik atıklar vb.
Tuvalet, Lavabolar	Çoğunlukla kâğıt peçeteler, hijyenik malzemeler
Bakım-Onarım Yerleri/Teknik Servis	Atık motor yağları, yağlama yağları, yağ filtreleri, ömrünü tamamlamış lastikler, kontamine atıklar, kontamine ambalajlar (kimyasal ambalajları, basınçlı kaplar gibi), atık solventler, kâğıt, metal, plastik, cam ve metal atıklar vb.
Park-Bahçe, Golf Sahası, Peyzaj Alanları	Çimen, yapraklar, ağaç/çalı vb. biyo-bozunur atıklar
Diğer birimler	---

Kaynak: ÇŞB, 2020.

Otellerde ortaya çıkan atıkların türlerine göre dağılımı ve geri dönüştürülebilir olma durumu konusunda çeşitli görüşler vardır. Bu konuda Zengeni vd. (2013), Toronto'da faaliyet gösteren otellerde %46 ile toplam atıkların yarıya yakınının yiyecek maddeleri olduğu, onu %25,3 ile kâğıt, %11,7 ile karton, %6,7 ile plastik, %5,6 ile cam ve %4,5 ile metal özellikli atıkların takip ettiğini belirlemiştir. WRAP (2017) otellerde oluşan atıkların %50-60'ının, Pham Phu vd. (2019) ise %84,3'ünün geri dönüştürülebilir veya yeniden kullanılabilir durumda olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda otellerin etkin bir atık yönetimi performansı ile kaynağında atık üretimini %70'e kadar önleyebileceği, geri dönüşüm uygulama oranını artırdığı oranda atık miktarını da o denli azaltabileceği belirtilmektedir. Otellerin etkin atık yönetimi kapsamında yaptığı örnek uygulamalara aşağıdakiler gösterilebilir (Boyraz, 2017):

✓ “Dünden daha az!” felsefesi ile steward, servis, restoran, ön büro, kat hizmetleri, ofisler ve diğer alanların hepsinde ayrı ayrı hangi tür atıklardan ne kadar ortaya çıktığını ayrı ayrı tablolar aracılığıyla tek bir veri seti halinde günlük, aylık ve yıllık olarak takip etmektedir,

✓ Tüm atıkları öncelikli olarak kullanılabilir malzeme haline getirmeye çalışmakta ve kullanılmayacak durumda olanları ise gerektiğinde başka bir formatta işlerlik kazandırabilmek amacıyla muhafaza etmektedir,

✓ Arıtmadan çıkan posaları bahçede doğal gübre olarak kullanmakta; benzer şekilde hayvan atıkları, ağaç yaprakları ve organik atık yaprakları kompostlaştırma işlemi ile bir yıl sonrasında torf gübre olarak kullanılmakta,

✓ Tesis bahçesinde yetiştirilen meyve ve çiçeklerin fazla ürünleri personelle toplanarak reçel yapılmakta ve sonrasında ise yine personellere dağıtılmaktadır.

### 3.4. HAVA KALİTESİ YÖNETİMİ

Hava kalitesinin yönetimi, genel olarak herhangi bir ortamdaki (dış veya iç) kirleticilerin seviyesinin ölçülmesi, hesaplanması, düzenli olarak takip edilmesi, kontrolü ve denetlenmesi süreçlerinin bütünü ifade etmektedir. İnsanların hayatını devam ettirebilmesi sürekli bir hava kaynağı (günlük ortalama 10-20 m<sup>3</sup>), sağlıklı kalması ise hava kalitesi standardı ile mümkündür (ITP, 2014). Dünyadaki artan nüfus, şehirleşme, sanayileşme ve fosil yakıt kullanımı neticesinde çöp imhası ve su kirliliği gibi geleneksel çevre sorunlarının ötesinde, hava kirliliği sorunu son yıllarda artmış ve hava kalitesi evrensel bir sorun haline gelmiştir (Chen vd., 2017). Hava kalitesini etkileyen kaynaklar temel olarak, doğal (*volkanik hareketler, orman yangınları gibi doğal olaylara dayalı*) ve yapay (*çeşitli insan faaliyetlerine dayalı*) kaynaklar şeklinde iki grup altında oluşmaktadır. Kirlilik kaynakları hem dış ortam hem de iç ortam hava kalitesi üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Eraslan, 2020: 4). Bu doğrultuda hava kalitesinin yönetimi, işletmeler açısından başta çalışanları ve müşterileri olmak üzere tüm paydaşlarının sağlığı ve güvenliğini sağlamak ve yaşam kalitesini artırmak için önemlidir.

Turizm, dünya hava kalitesini etkileyen önemli sektörlerden birisidir. Turizmin hava kalitesi üzerindeki birinci etkisi, turizm hareketleri kapsamındaki başlangıç adımı olan seyahatler ve ulaşım faaliyetleri ile doğrudan dış ortam hava kalitesi etkisi şeklinde oluşmaktadır. Turizme katılan insan sayısı ivmeli olarak artış göstermektedir. 2019 yılında %4'lük büyüme ile yaklaşık 1,5 milyara ulaşan uluslararası turizm hareketlerine katılan insan sayısının 2030'da 1,8 milyara ulaşacağı öngörülmektedir (UNWTO, 2021).

Sektöre gösterilen bu ilgi turizmin dış hava kalitesi üzerindeki baskısını ve etkisini de artıracaktır. Turizm dünya hava kalitesindeki karbon emisyonunun %5'ine neden olmakta (UNWTO, 2016) ve bu oranın %90'ı sadece turizm amaçlı seyahatler ve ulaşım sürecinde ortaya çıkmaktadır (The World Count, 2021). Bu etkinin ortaya çıkmasında turizm amaçlı seyahatlerin %70'ten fazlasının havayolu aracılığıyla gerçekleşmesi ve uçakların yaydığı CO<sub>2</sub>'nin doğrudan atmosfere yayılması temel etkidir. Uluslararası turizm hareketliliğinde meydana gelen artış miktarının karbon emisyonunda da yaklaşık benzer oranlarda artışa neden olacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda 2030'da 2016 yılına kıyasla turizm kaynaklı CO<sub>2</sub> emisyonlarının %25'lik bir artış ile 1.597 milyon tondan 1.998 milyon tona çıkması beklenmektedir (WTO-ITF, 2019). Turizmle ilgili emisyonların küresel önemini kabul eden WTO, turizmin dış ortam hava kalitesi üzerindeki etkisinin azaltılmasına yönelik iki azaltma stratejisi önermektedir (UNWTO, 2008). Bunlardan ilki yolcuları daha fazla toplu taşıma kullanımı ve daha az havacılık ile kısa mesafeli destinasyonları seçmeye teşvik etmek; ikincisi ise turizm operatörlerine enerji ve karbon verimliliklerini iyileştirmeleri için pazar temelli teşvikler sağlamaktır. Ancak gerek WTO'nun kendi raporları gerek Lenzen vd., (2018) tarafından yapılan çalışma bulguları şu ana kadar bu azaltma stratejilerinin başarısının sınırlı kaldığını göstermektedir.

Turizmin hava kalitesi üzerindeki ikinci etkisi, başta oteller olmak üzere sektördeki çeşitli işletmelerin faaliyetleri doğrultusunda doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Bu etki dış ve iç ortam hava kalitesi üzerinde iki ayrı şekilde oluşabilmektedir. Lenzen vd. (2018) turizmin hava kalitesi üzerindeki etkilerin %5 ile sınırlı kalmadığını vurgulamaktadır. Bu kapsamda turizm neden olduğu karbon ayak izinin, turizm faaliyetleri sırasında doğrudan dış ortama salınan karbonu (*ulaşım araçlarındaki yakıt kullanımı*) ve turistler tarafından satın alınan mallarda bulunan karbonu (*yiyecek-içecek, konaklama, ulaşım, yakıt ve alışveriş vb.*) içerecek şekilde hesaplandığında dünya sera gazı emisyonlarının %8'ini (4,5 Gt CO<sub>2</sub>) temsil ettiği ifade edilmektedir. Turizm sektörünün lokomotifini olan oteller göz önüne alındığında, bu tür işletmelerdeki faaliyetlerin dolaylı olarak düşük düzeyde dış ortam havasını, doğrudan ise iç ortam havasını etkilediği düşünülebilir. Otellerde dış hava kalitesinin korunması kolay kontrol edilecek bir alan (Kahraman ve Türkay, 2014) olmadığı için otellerin hava yönetimi kapsamında odaklanması gereken en önemli nokta, kapalı mekân tesisleri ve iç ortam hava kalitesi olmalıdır. Otellerde iç ortam kalitesinin yüksek olması tatile

gelen turistlerin sağlıklı, zinde ve konforlu bir şekilde dinlenebilmelerini sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar da iç ortam kalitesi göstergelerinden hava sıcaklığı ve nem içeriğinin kişilerin rahatlığı ve verimliliği üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Alyüz ve Veli, 2016). Bununla birlikte kullanılan tesis bina yapı malzemeleri, mobilyalar ve dekoratif objeler, teknolojik cihazlar, üretim ve tüketim malzemeleri, temizlik ve kimyasal ürünler, kullanılan iç ortam havalandırma araçları ile gerçekleştirilen çeşitli insani aktiviteler otellerin iç hava kalitesini etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Eraslan (2020) yaptığı çalışma ile otellerin hem yaz hem de kış sezonlarında iç ortam hava konsantrasyonlarının dış ortama göre yüksek; fırın, fotokopi merkezi, restoran, kuaför, kuru temizleyici, market türü işletmelere göre en az seviyede iç ortam kirlilik konsantrasyonuna sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu durum otellerde hava yönetimi için havalandırma ve iklimlendirme sistemlerinin etkin ve sürdürülebilir kullanımına işaret etmektedir.

Otellerin hava yönetimi kapsamında dolaylı olarak dış ortam hava kalitesi üzerindeki etkileri genellikle tesislerin iç ve dış alanlardaki enerji ihtiyaçlarını karşılarken ortaya çıkmaktadır. Tesislerde ısınma, soğutma ve tesis içi ulaşım amacıyla kullanılan çeşitli enerji kaynakları nedeniyle emisyon gazları oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin çevreye verdiği zararın azaltılması için otellerin fosil yakıt tüketimlerini de aynı oranda düşürmesi, işletme finansal bütçesi doğrultusunda yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmesi, faaliyet gösterilen bölgedeki coğrafi koşulların avantajlarından maksimum düzeyde yararlanılması veya destinasyonda var olan doğal kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde faydalanılması ile dış ortam hava kirliliğine olan etkisi azaltılabilir. Ulaştırma hizmetlerin kapsamında ise oteller, çevreye duyarlı hibrit ve elektrikli araçların yanı sıra bisiklet gibi alternatif ulaşım yöntemleri tercih ederek dış ortam hava kalitesinin korunmasına katkı sunabilir.

### 3.5. GÜRÜLTÜ (KİRLİLİĞİ) YÖNETİMİ

Gürültü, çeşitli frekanslardaki seslerin karışım düzeyi olarak sessizliği ya da duyulmak istenilen sesi bozan, insan sağlığı ve konforu için zararlı, rahatsızlık veren veya istenmeyen ses olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2014). İnsanların işitme sağlığını ve algılamasını olumsuz etkileyen gürültü, mental, fizyolojik ve psikolojik (stres, sinir, tedirginlik vb.) dengeleri bozabilen, iş performansını azaltabilen (Bekan, 2011), özellikle kentsel mekânlarda ve yapay çevrelerde meydana gelen (Tuna, 2007: 41) ve geri dönüşümü ya da geri kazanılması mümkün olmayan (Talınlı, 2016: 14) soyut bir çevre kirliliği türüdür. Gürültü kirliliğinin insan üzerindeki etkisi; gürültüye maruz kalınan süre,

gürültünün frekansı, şiddeti, çeşidi ve kişisel özelliklere (Öztürk, 2010) göre farklılaşabilmektedir. ISO'ya göre insanlar için 58 desibel, gürültü düzeyi açısından rahatsız edici eşik olarak kabul edilmektedir (Keleş ve Hamamcı, 2002: 107). Günlük yaşam içerisinde birçok noktadan ve kaynaktan yayılan gürültülerin bir kısmı katlanılmak zorunda olunan kaçınılmaz gürültü olarak nitelendirilirken diğer bölümü ise dikkatli davranılması durumunda yok edilebilmesi mümkün olan önlenebilir gürültü (Bozkurt, 2016: 67) olarak ifade edilmektedir. İşletmeler bu kapsamda önlenebilir gürültü kaynaklarına yönelerek onların etkin kontrolünü ve yönetilmesini sağlamalıdır.

Gürültü kirliliğine sebep olan önemli sektörlerden birisi de turizmdir. Turizm sektörünün gürültü kirliliğine ilk etkisi, turizm hareketlerinin ilk adımı olan seyahatler esnasında ulaşım araçları aracılığıyla oluşmaktadır. Özellikle hava ulaşım araçları, çıkardığı gürültü ve titreşim ile (Özyer, 2017: 124) bu kirliliğe neden olmaktadır. Uçakların yerden ilk 150 metre yüksekliğe ulaştıklarında çıkardıkları gürültü şiddeti 105 desibel olarak ölçülmüştür (TÇV, 2001). Bu durum en başta havaalanına yakın bölgelerdeki yerleşim alanları ve turistik tesisleri olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte destinasyonların yoğun kullanımı ile ulaşımında turizm trafiği oluşabilmekte, eğlence mekânlarında yüksek ses düzeyindeki yayınlar ve çeşitli turizm etkinlikleri (Erdoğan, 2003: 88) ile gürültü meydana gelerek çevrede huzursuzluk kaynağı olabilmektedir. Bora (2018) yaptığı çalışma ile İzmir Çeşme/Alaçatı'da yerel halkın ortak yaşam alanları olarak sokaklarda gürültünün kontrol edilemez şekilde artış göstermesinden rahatsız olduğunu; bu sorunun üstesinden gelebilmek amacıyla Alaçatı Turizm Derneği'nin 2018 yılında 135 üye işletme ile birlikte Alaçatı 75 Desibel Projesi'ni başlattığını vurgulamaktadır.

Dünyada turizm sektörünün hızlı gelişimi konaklama sektöründe de hareketliliği beraberinde getirmiş ve otel yatırımları da hızla artmıştır. Bu sayede otellerin destinasyonlardaki yeri, tasarımı ve konforu da önem kazanmıştır (Belek, 2017). Kalabalıktan ve karmaşık şehir hayatından uzaklaşmak, dinlenmek ve sessiz bir ortam isteyen misafirler için konfor ve sakinlik önemli bir motivasyon olmuştur (Aydın ve Sezerel, 2017). İnsanlar tatilde zamanının büyük çoğunluğunu otelde geçirdikleri için tesislerde gürültü önleme performansının iyi olması önemlidir (Özyer, 2017: 104). Bu durum genel olarak sessiz ortamlar olan otellerde konfor koşullarını etkileyen önemli faktörlerin etkin yönetimini ve gürültü kaynaklarının kontrol altına alınmasını önemli kılmıştır. Gürültüyü kontrol edebilmenin en gerçekçi yolu ise kaynağında gürültünün

kontrol altına alınmasından geçmektedir. Dolayısıyla otellerde gürültü yönetiminin niteliği ve niceliği henüz daha yatırım aşamasında alınan kararlarla başladığı söylenebilir. Bu kapsamda otellerin (1) coğrafi alanı ve konumu, (2) tesis mimarisinin doğru tasarımı, (3) kullanılan dış ve iç cephe malzemelerinin niteliği ve kalitesi, (4) tesis dışı gürültü kaynakları ile olan ilişkisi (Tuna, 2007: 41) ve (5) tesis için gürültü potansiyeli olan (*animasyon, disko, restoran vb.*) alanların konumu olmak üzere beş faktörü dikkate alması önem arz etmektedir. Ayrıca Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği (2010) ile konaklama işletmelerinde birimlere göre oluşabilecek en yüksek gürültü ses düzeyleri; otel odalarında 30 db., yiyecek-içecek bölümlerinde 35 db. ve toplantı salonlarında ise 30 db. olarak belirlenmiştir. Otellerin yatırım aşamasında ilgili yönetmelikte belirtilen gürültü ses düzeylerini dikkate alarak planlanması, faaliyetlerini sürdürürken ise belirli aralıklarla gürültü gölgeleme/perdeleme elemanlarının sistemsel olarak bakımını yürütmesi (Özyer, 2017) konfor düzeyinin sürdürülebilir düzeyde kalmasını sağlayacaktır.

### 3.6. ÇEVRE EĞİTİMİ

Dünyada her geçen gün yeni çevresel sorunlar ortaya çıkmakta ve çevre kalitesi giderek azalmaktadır. Kaliteli bir çevrenin varlığı ve sürdürülebilirliği ancak sahip olunan çevresel kaynakların etkili yönetimi ile sağlanabilir (Demir ve Çevirgen, 2006: 78). Çevre yönetiminin etkinliği, verimliliği ve başarısı ise yöneticilerin, çalışanların, yerel halkın ve diğer tüm paydaşların bu uygulamalara yüksek bir çevre bilinci ile katılımını ve destek vermesini gerektirmektedir. Paydaşların çevre bilinci kazandırılması ve farkındalığının artırılması için çevre hakkında eğitim hizmetleri sunulmalıdır (Demir ve Çevirgen, 2006: 80). Eğitimlerde çevre yönetim uygulamaları (*enerji, su, atık, hava, gürültü, tedarik zinciri yönetimi vb.*) ayrıntılı olarak ele alınmalı, eğitimler tüm paydaşları dikkate alarak tasarlanmalı ve sürdürülebilir olmalıdır.

Otellerde çevre yönetim sisteminin hayata geçirilebilmesi için öncelikle işletme çevre politikasının oluşturulması gerekmektedir. Hazırlanacak çevre politikası, otelin hedeflerine ulaşmasına ilişkin atılacak adımların önemli bir somut göstergesidir. Çevre politikasının ilk aşamasında, otelde çevre yönetim sistemini planlı olarak yürütecek, gönüllü ve istekli bir çevre çalışma grubu kurulmalı ve ekip lideri belirlenmelidir. Bu noktadan sonra çevre yönetim planının uygulanmasında görev alacak tüm çalışanlara, çevre ile ilgili tüm yeni süreçler, eylemler ve değerler hakkında ayrıntılı bilinçlendirme ve farkındalık eğitimleri hazırlanmalı ve çevre konusunda destek sağlanmalıdır (Kirk,

1996: 19-20). Diğer bir ifadeyle, evre yönetim sisteminin yürütücüsü konumunda olacak çalışanların öncelikli olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi zorunludur. evre yönetim sisteminin eğitim süreci ders verme veya ğt verme şeklinde olmamalı; aksine tanınmak, tanıtılmak istenenle, onu deneyimleyerek, katılarak, görerek, hissederek ve duyarak yapılmalıdır (Erdoğan, 2003: 204). Aksi takdirde otellerde hazırlanan evre politikası ve evre yönetimi uygulamaları kğıtzerinde iyi görünmesine rağmen çalışanlar evre yönetim sistemi ve evre yönetimi uygulamaları hakkında eğitimlerle yetkin hale getirilmeden ve çalışanların aktif destekleri alınmadan otellerin evre yönetim sistemi ve evre yönetimi uygulamalarına ilişkin başarılı sonuçlar elde etmesi mümkün olmayacaktır (Sweetman, 2007). Muğla’daki konaklama işletmelerizerine yapılan bir araştırma ile işletmelerde evre yönetim anlayışına uygun olarak insan kaynakları faaliyetleri kapsamında evre eğitimi verilmesinin işletme başarı göstergelerini olumlu etkilediğinin ortaya çıkması (Kara, 2017) bu durumun bir göstergesi niteliğindedir.

Dünya Turizm rgt verilerine göre, dnyazerinde istihdam edilen her 10 kişiden biri turizm sektöründe çalışmaktadır (UNWTO, 2017). Bu veri işığında sadece turizm çalışanlarına evre eğitimi verilmesi dahi evrezerindeki baskıların azaltılmasına önemli katkılar sunabilecektir. Turizm sektöründe en fazla personelin istihdam edildiği otel işletmelerine, çalışanlarının evre eğitimi verilmesi konusunda büyük sorumluluk ve görev düşmektedir. Uluslararası zincir otel gruplarından İbis Otelcilik, Accor sürdürülebilir gelişim departmanının ve Accor Academy’nin desteği doğrultusunda; otellerde çevreyle ilgili yapılan mevcut uygulamalar hakkında hem çalışanlarına (*eğitim CD’si ile*) hem de misafirlerine bilgi vermekte, çalışanların ve misafirlerin evre uygulamalarına yönelik neler yapması gerektiği ve çevreye karşı kimin nasıl bir rolünün olduğu hakkında paylaşımlarda bulunmaktadır. Bu sayede İbis Otelcilik, hem çalışanların hem de misafirlerin çevresel duyarlılık ve bilinç düzeyini artırarak her iki grubun da desteğini almayı amaçlamaktadır (Dilek, 2016a: 244). Türkiye’de Best Western İstanbul Otel ise çevresel bilinçlendirmeye ilişkin belirli zaman aralıklarıyla 200’nzerinde otel çalışanına evre eğitimi vermektedir (Dilek, 2016b: 275). Bu rnek uygulamaların yanı sıra otel çalışanların evre konusunda eğitilmesi sadece kaynakların sürdürülebilir kullanımını değil aynı zamanda misafirlerin kalite ve memnuniyet algısının yüksek olmasına da katkı sunacaktır. Yapılan bir çalışma sonucunda, evre yönetimi uygulamalarının gerçekleştirildiği otellerdeki çalışanların, çevreye yönelik

davranışlarının, misafirlerin kalite algısına en çok etki eden unsur olduğu ortaya çıkmıştır (Batstic & Gojcic, 2012).

### 3.7. PAYDAŞ YÖNETİMİ

Çevre yönetiminin önemli bileşenlerinden birisi de paydaşlardır. Herhangi bir grup ya da birey olarak bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi etkileyebilen veya bu süreçte etkilenebilen kişi, kurum veya kuruluşların tamamı paydaş olarak tanımlanmaktadır Freeman (1984: 46). Paydaşlar, işletmelerin çevre yönetimini benimsemeleri için itici güç (Buysse & Verbeke, 2003; Eesley & Lenox, 2006) olabileceği gibi işletmelerdeki çevre yönetim faaliyetlerine katılarak uygulamaların yürütülmesine (Rikhardsson vd., 2002; Isenmann vd., 2007; Dickinson vd., 2008; Dodds & Kuehnel, 2010; Sarkis vd., 2010) ve çevresel başarılarına katkı sağlayabilmektedir. İşletmelerle olan iletişimi, etkileşimi ve etki gücünden dolayı, paydaşların çevre yönetimi kapsamında da etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda paydaşlarla oluşturulacak ortaklıklar sayesinde çevresel süreçlerde birlikte hareket edilebilir, onların desteği ve taahhüdü kazanılabilir (Kirk, 1996: 20).

İşletmeler açısından genel olarak paydaşlar, iç (dâhili) ve dış (harici) paydaş olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Ivanova & Ivanov, 2015). Otel işletmeleri açısından sahipler, yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar iç paydaşları; müşteriler, yerel halk, tedarikçiler, satıcılar, rakipler, sektörel örgütler, hükümet, sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları, medya, ilgili ticaret ve özel kurum/kuruluşlar ise temel dış paydaşları oluşturmaktadır (Hilton, 2019; Marriott, 2020). Bu paydaşlar doğrudan veya dolaylı olarak oteller üzerinde etki yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalarda otellerin çevre yönetimi uygulamalarını benimsemelerinde en çok etkiye sahip iç paydaşın yöneticiler (Boyraz, 2017); dış paydaşların ise hükümet ve yasa koyucu kurumlar (Freeman, 1984; Bohdanowicz, 2005; Backer, 2007) olduğu ortaya çıkmıştır.

Otellerin çevre yönetimi kapsamında paydaşlarla doğru ilişki kurulabilmesi için, etkili bir iletişim ve koordinasyon ile tüm paydaşlara eksiksiz olarak ulaşılması ve paydaşların doğrudan çevresel süreçlere katılması (Byrd & Gustke, 2011; Waligo vd., 2013) sağlanmalıdır. Otellerde bu konuda farklı girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin Accor oteller grubu, sürdürülebilir gelişim programı “Planet 21”i çalışanlarına öğretmek, göstermek, çalışanlarla çevre yönetiminde sorumluluğu paylaşmak ve onların motivasyonunu artırmak amacıyla çevrimiçi eğitim programı oluşturmuş ve iç



paydaşlarının çevre yönetim süreçlerinde daha aktif rol almasını sağlamıştır (Accor, 2016). Bodrum Sentido Bellazure Hotel paydaş yönetimi kapsamında; çalışanlarına doğal kaynakların tüketimi, atık azaltımı ve ayrıştırma, tehlikeli atıklar konusunda çevre görevlisi tarafından iç eğitimler; çeşitli tedarikçi firmaların uzmanları tarafından standart kimyasal ürün kullanımı, bitkisel atık yağların çevreye zararları ve toplanması gibi dış kaynaklı eğitimler yürütmektedir. Paydaşlardan tedarikçileri ile kalite politikası, sürdürülebilirlik çalışmaları, çevre ve sosyal sorumluluk projeleri hakkında karşılıklı paylaşımlarda bulunan Sentido Bellazure Hotel; misafirlerle fidan dikme, yerel halk, öğrenciler ve misafirlerle sahil temizliği ve atıkların bertafına ilişkin etkinlikler; tedarikçiler ve diğer paydaşlarla yeşil ekonomi ve enerji verimliliği konusunda bilinçlendirme etkinlikleri düzenlemektedir (Sentido Bellazure, 2020). Bir başka örnek olarak Best Western İstanbul Otel, paydaş yönetimi kapsamında çeşitli kurum/kuruluşlarla (*İSKİ, belediyeler, bankalar vb.*) görüş alışverişinde bulunarak onların da çevre yönetim uygulama süreçlerine dâhil olmaları konusunda bilgi vermekte ve paydaşlarla ortak çalışmalar yürütmektedir (Dilek, 2016b: 275). Hotel Aqua ise misafir çocuklarına yönelik özel programlar yürütmekte, yaş gruplarına göre eğitim vermekte, fidan ve çiçek dikimleri gerçekleştirmektedir (Hotel Aqua, 2018: 38).

### 3.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin mal ve hizmet üretimi için ihtiyacı olan her şeyin temin edilmesi, depolanması, stoklanması, üretim aşamasında kullanılması ve nihai çıktılarının müşteriye sunulmasına kadarki tüm süreçlerde ihtiyaç olan bilgi sistemlerinin kullanılarak uygulanan ağ yapısı (Yüksel, 2004: 11) olarak tanımlanmaktadır. Uzun dönemde karlılığın ve rekabet edebilirliğin artırılması için çok önemli olan tedarik zincirinin (Emmett & Sood, 2010; Özyıldız, 2019) iyi yönetilmesi, başarılı ve başarısız bir işletme arasındaki temel fark olabilir (SOEG, 2021). İşletmeler henüz kuruluş aşamalarında, tedarik zincirinin ilk aşamaları olan planlama, kaynak temini ve satın alma (Lummus & Vokurka, 1999: 11-17) faaliyetlerine başlamaktadır. Bu durum turizm sektörü ve oteller için de benzerdir. Otel yatırımları büyük finansal bütçeler gerektirdiği ve henüz tesisin inşaat aşamasında otellerin çevreyle olan etkileşimi ve ilişkisi başladığı için, tedarik zinciri yönetimi daha ilk aşamada önemli bir hal almaktadır. Dolayısıyla çevre yönetimi kapsamında, otellerin tedarik zinciri sürecinin yönetiminde ilk andan itibaren öncelikli unsur olan ekonomik verimliliğin yanı sıra ekoloji verimlilik açısından çevresel değerlerin de dikkate alınması, işletmelerde sürdürülebilir sonuçların elde

edilebilmesine (Koberg & Longoni, 2018) katkı sağlayacaktır. Literatürde yapılan çalışmalar (Van Hoek, 1999; Wilkerson, 2005; Kusi-Sarpong vd., 2019) tedarik zinciri yönetiminde çevreci yaklaşımlar benimseyen işletmelerin rakiplerine göre öne çıktığı ve çeşitli avantajlar elde ettiğini ortaya koymaktadır. Bu avantajlar arasında; düşük maliyet, israf azaltımı, işletmenin finansal ve pazar performansına olumlu katkı (Green vd., 2012; Luthra vd., 2017; Aksoy, 2019; Yu & Huo, 2019) ve müşteri memnuniyeti (Tracey & Tan, 2001) yer almaktadır. Diğer taraftan otellerin bu tür çevreci uygulamalar sayesinde yüksek fiyatlarla satış yapabildikleri (Rivera, 2002) bilinmektedir. Çevre yönetimi ile elde edilen finansal başarılar, sektördeki rakiplerin dikkatini çekmekte ve rakip işletmeler, iyi uygulamalar yürüten otelleri taklit etmektedir (Sancha vd., 2015). Böylelikle dolaylı yoldan, rakip otellerin de tedarik zinciri yönetiminde çevresel değerleri dikkate alması sağlanabilmektedir.

Otellerde tedarik zincir yönetiminde dikkat edilen kriterler çevre ile sınırlı değildir. Yapılan çalışmalarda bu kriterler ağırlık düzeyine göre sırasıyla; *kalite, maliyet, teslimat, esneklik, yenilik, coğrafi yakınlık, referanslar ve çevresel sürdürülebilirlik* olarak belirlenmiştir (Krause vd., 2001; Önder ve Kabadayı, 2015; Zeller & Drescher, 2017). Her ne kadar araştırmalarda çevresel değerler öncelikli kriter olarak yer almasa da otellerin yukarıda belirtilen avantajlara sahip olabilmesinin yanı sıra varlığını devam ettirebilmesi için sınırlı olan doğal kaynaklar karşısında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını çevre yönetimi kapsamında geliştirmesi ve yürütmesi gerekmektedir. Çünkü tedarik zinciri yönetimi, esasında çevre yönetimi kapsamındaki diğer tüm uygulamaların (*enerji, su, atık, hava, gürültü, tehlikeli madde ve kimyasallar vb.*) başarıya ulaşmasındaki temel noktadır. Otellerin inşaat aşamasında kullanılacak her türlü yapı malzemelerinden üretim süreçlerinde kullanılacak ekipmanlara, hizmet sunum esnasındaki tüketilecek tüm ürünlerin girdi ve çıktıları esnasında oluşacak atıklardan bu süreçler kapsamında erişim ve ulaşım işlemlerine kadar atılması gereken her adım tedarik zinciri yönetimi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla otellerin inşaat aşamasında atılacak adımlar, otellerin çevreyle olan etkileşimini ve bu etkileşimden kaynaklanan etkilerin belirleyicisi konumunda olacaktır. Yapılan araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Örneğin; Tayvan otellerinde benimsenen çevreci tedarik zinciri yönetimi sayesinde işletmelerin enerji tasarrufu sağladığı ve neden olduğu karbon salınımı azalttığı tespit edilmiştir (Teng vd. 2012). Uluslararası zincir oteller grubu Accor

ise tedarik zinciri yönetimi kapsamında çevreye duyarlı tedarikçilere öncelik vermekte ve otellerinde %70 oranında çevreci tedarikçileri tercih etmektedir (Accor, 2012).

### 3.9. ÇEVRESEL DEĞER OLUŞTURMA

İşletmeler açısından çevre yönetimi uygulamalarının temel odak noktası sınırlı olan doğal kaynakların rasyonel kullanımı ile çevre üzerinde oluşabilecek baskıların azaltılması ile çevreye verilen zararlarının en asgari düzeye indirgenmesidir. Nitekim yapılan çalışmalar da otellerin bu amaçla çevre yönetimi ve sistemlerine yöneldiklerini ortaya koymaktadır (Alexandre & Kennedy, 2002; Min, 2011; Boyraz, 2017). Oysaki otellerin çevrenin korunmasına (Dinçer ve Gedik, 2010) ve sürdürülebilir kullanımına (Tosun ve Özdemir, 2015) önem verdiği kadar yenilenmesine (Vatan ve Zengin, 2014) ve yeni çevresel değerlerin oluşturulmasına (Boyraz, 2017) da özen göstererek katkı sunması ve çevre yönetimi kapsamında bütüncü bir yol izlemesi gerekmektedir. Bu kapsamda otellerin çevre yönetimi uygulamaları olarak enerji, su, atık, hava, gürültü, tedarik zinciri ve paydaş yönetimi ile çevre eğitiminin yanı sıra çevreye ilave değer katacak sosyal sorumluluk faaliyetleri de yürütmelidir. Bu noktada Ateşoğlu ve Türker (2010) Muğla'da 43 otel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, işletmelerin çevreye yönelik yürüttükleri faaliyetlerin sosyal sorumluluk kapsamında en fazla önem verdikleri unsur olduğunu tespit etmiştir.

Uluslararası bir otel zinciri olan Jumeirah'ın Dubai'deki iki oteli, çevreye değer katma kapsamında nesli tükenmekte olan yedi deniz kaplumbağası ve özelde de Orta Doğu'ya özgü Hawksbill kaplumbağalarının korunması amacıyla Dubai Kaplumbağa Rehabilitasyon Projesi'ne aktif destek vermektedir. 2004 yılından bu yana yürütülen projede 1.950'den fazla rehabilite edilmiş kaplumbağa doğal yaşam alanlarına geri salınmıştır. Proje kapsamında, birinci aşamada Burj Al Arab Jumeirah otel içerisindeki akvaryumda kaplumbağaların ilk tedavisini yapılmaktadır. İkinci olarak, Jumeirah Al Naseem otelde ise otel içerisinde yer alan Kaplumbağa Rehabilitasyon Koruma Alanı'nda kaplumbağalarla özel olarak ilgilenilmekte, sağlığına kavuşan ve tamamen iyileşen kaplumbağalar doğal yaşam alanlarına bırakılmaktadır (Jumeirah, 2021).

Türkiye'de faaliyet gösteren Best Western İstanbul Otel, Tema Vakfı ile işbirliği yaparak Tekirdağ'da yanmış bir ormanlık bölgeyi 2000 fidan ile yeniden yeşillendirmek için girişimde bulunmuş ve çalışanların aktif katılımı sayesinde çevreye değer katmıştır (Dilek, 2016b: 275). Muğla Fethiye'deki Hillside Beach Club ise doğaya ve çevreye saygı

kapsamında misafirler için yıllık ortalama yaklaşık 7500 adet olmak üzere 2002'den 2020'ye kadar geçen 17 yılda toplamda 127.350 fidan dikimi gerçekleştirmiştir (Hillside, 2020). Çevresel değer oluşturma açısından bir başka örnek olarak; İzmir'de bir otelin bünyesinde kurduğu arıtma sayesinde buradan çıkan suları park ve bahçe sulamasında kullanarak tesisin bulunduğu boş arazide aradan geçen 40 yılda tamamen kendi imkânlarıyla büyük bir orman oluşturduğu; Afyonkarahisar'daki bir otelin ise ikincil sular için tesis içinde 400 tonluk depo yaptığı ve burada biriktirilen sular sayesinde otelin kendi arazisi üzerinde bir hobi bahçesi kurduğu (Boyras, 2017) ifade edilmektedir. Ulusal zincir otel markalarından Voyage bünyesinde otellerden Belek, Sorgun ve Torba Privite ise faaliyet gösterdiği destinasyondaki biyoçeşitliliğin ve endemik türlerin belirlenmesine, kayıt altına alınmasına ve çevresel yayın materyallerinin oluşturulmasına/basılmasına yönelik çeşitli üniversiteler ve yerel yönetimlerle projeler gerçekleştirmiştir (Voyage, 2018).

#### **4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ**

Son yıllarda çevre yönetimi kavramının tüm işletmeler düzeyinde öneminin artışına paralel olarak çevresel duyarlılığı planlama, ölçme, kontrol etme, değerlendirme ve ödüllendirme eğilimleri kapsamında dünya üzerinde çok çeşitli çevre yönetim sistemi, sertifika ve belgelendirme programları geliştirilmiştir. Bu programlar sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk veya ticari pazar payı kazanma amacıyla ülkelerin veya bölgelerin kendine özgü kaynaklarına, coğrafi ve iklimsel koşullarına göre oluşturulmuştur ve ücretli veya ücretsiz olarak yürütülmektedir. Çevreyle ilgili sertifikalandırma sistemleri çeşitli endüstri kuruluşları ve yapı tipleri için geçerli olabileceği gibi yerel, ulusal, bölgesel veya küresel farklı ölçeklerde aktif olabilmekte ve başvuru süreçlerini başarıyla tamamlayan kurum ve kuruluşlar için madalya, yeşil yaprak, palmiye, yıldız, mühür, plaket, küre gibi çeşitli ödüller vermektedir. Kimi zaman devlet otoritesinde olan çevre yönetim sistemleri kimi zaman da sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri, özel sektör kuruluşları veya işletmelerin kendileri tarafından da kontrol edilebilmektedir. Çevre yönetim sisteminin en yaygın olduğu sektörlerden birisi de turizmdir. Çeşitli uygulama düzeylerinde, gerek sadece turizm sektörünün belli bir alt işletme koluna ilişkin işletmeler için gerek en geniş platformda turizm destinasyonları ile çeşitli turizm sektörü işletmelerine yönelik birçok çevre yönetim sistem sertifikalandırma programı yürütülmektedir. Bu programlardan kimisi doğrudan turizm işletmelerinin faaliyetlerindeki süreçleri değerlendirmeye ve iyileştirmeye yönelik iken bazıları da başta

oteller olmak üzere diğer turizm işletmelerinin bina/tesis yapılarının çevresel sürdürülebilirliğini değerlendirmeye ilişkindir. Araştırmanın bu bölümünde öncelikle genel düzeyde çevreye duyarlı bina sistemleri sertifikasyon programları ele alınmıştır. Takip eden kısımda ise turizm işletmelerine özgü çevre yönetim sistemleri hakkında bilgilere yer verilmektedir.

#### 4.1. ÇEVREYE DUYARLI BİNA YÖNETİMİ SİSTEMLERİ

Dünyada yaşanan iklim değişiklikleri ve küresel ısınma ile doğal kaynakların kontrolsüz ve yoğun kullanımı, enerji kaynaklarının tükenmeye başlaması ve fosil kaynakların kullanımındaki artış çevre üzerindeki baskıları da artırmıştır. Bu nedenle çevre üzerindeki etkilerin hafifletilmesi ve değerinin artırılması amacıyla çevreye daha fazla önem verilmeye başlanmış hemen hemen tüm sektörlerde ve işletme kollarında çevrenin merkeze alınarak yürütüldüğü çeşitli faaliyetler ve uygulamalar ortaya çıkmıştır. Bu sektörlerden birisi de inşaat sektörüdür. İşletmelerin üretim yapabilmeleri ve hizmet sunabilmeleri için ihtiyaç duydukları temel işletme faaliyet alanları olan binalar/yapıların inşasına yönelik sektörde çevreci/yeşil bina kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram doğayla uyumlu, çevre dostu, sürdürülebilir yönetilebilen yapılar için yenilikçi bir anlayışı ifade etmektedir (Erten vd., 2009; Anbarcı, Giran ve Demir, 2011). İnşaat sektöründe yeşil bina/yapılara daha fazla yer verilebilmesi amacıyla bu tür yapılar için; belirli standartların geliştirilmesi, hangi uygulamalar ile çevre üzerindeki etkilerin asgari düzeye indirebileceğine ilişkin kriterlerin ortaya konulması, inşaat-denetlenme-kontrol ve izlenme süreçlerinin oluşturulmasına yönelik yaşam döngüsü değerlendirme yöntemleri ve ölçütlere dayalı çeşitli yeşil bina değerlendirme sistemleri ve sertifika programları geliştirilmiştir (Julien, 2009). Hem ulusal hem de uluslararası geçerliliğe sahip olan bu sistemler büyük bir hızla yaygınlaşmış ve farklı yapı türlerini farklı kriterlere göre değerlendirerek doğaya verilen zararı minimumda tutmayı amaçlayan sistemler olarak önem kazanmışlardır (Deligöz vd., 2002).

Dünya’da ulusal ve uluslararası düzeyde birçok yeşil bina sertifika sistemi vardır. Bunlardan en önemlileri; 1990’da İngiltere’de ortaya çıkan Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM), 1998’de Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan Leadership in Energy and Environmental Design (*LEED*), 1998’de gelişmiş ülkelerin bir araya gelmesiyle kurulan International Initiative for Sustainable Built Environment (*IISBE*), 2003’de BREEAM’dan uyarlanarak Avustralya’da oluşturulan Greenstar, 2004’de Japonya’da ortaya çıkan Comprehensive

Assessment for Building Environmental Efficiency (*CASBEE*) ve 2009'da Almanya'da ortaya çıkan Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (*DGNB*)'dir (ÇEDBİK, 2020a). Söz konusu sistemler, gelişen ve değişen ihtiyaçlar ile güncel çevresel şartlar doğrultusunda dinamik olarak güncellenmekte, yeni stratejilerle belgelendirme kriterleri ve süreçleri de yapı türlerine göre çeşitlendirilmektedir (ÇEDBİK, 2016: 8). Böylece güncel yeni sürümleri ile bu sistemler, yapı sektörünün çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin daha kontrol edilebilir bir şekilde yönetilmesi için önemli adımlar atılmasını sağlamaktadır (Sev ve Canbay, 2009).

Yeşil bina sistemlerinin sayısı arttıkça, giderek birbirleriyle benzeşmeye ve içerik olarak daha tutarlı bir görünüm sergilemeye başladığı gözlenmektedir. Birçok ülke ise var olan sistemleri dikkate alarak kendi sistemlerini oluşturmak için girişimlerde bulunmuş durumdadır. Türkiye'de bu alandaki çalışmaları Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK) yürütmektedir. ÇEDBİK Bina Kodu ve Sertifikasyon Komitesi aracılığı ile ülkemizde önemli bir boşluğu doldurmak amacıyla, alanında uzman isimlerin katılımıyla ulusal koşullara uygun bir Değerlendirme Sistemi oluşturmak için çalışmalarına başlamış ve 18 Şubat 2013'te ÇEDBİK-Konut Sertifikası kılavuzunu yayımlamıştır. Konut sertifikası, LEED, BREEAM, DGNB gibi çeşitli uluslararası sertifika sistemleri örnek alınarak ÇEDBİK dernek üyelerinin ortak akli ve yönlendirmesiyle ülke niteliklerine göre hazırlanmıştır (ÇEDBİK, 2016: 9).

Türkiye'de 2020 yılı Kasım ayı itibariyle toplam 494 adet sertifikalandırılmış çevreye duyarlı bina bulunmaktadır. Ülkemizde aktif olarak yürütülmekte olan çevreye duyarlı bina sistemleri ve sertifika programları sayısı beş olmasına rağmen sadece LEED, BREEAM, DGNB ve EDGE'ye ilişkin sertifikası olan çevreye duyarlı binalar yer almaktadır. Henüz ÇEDBİK tarafından yürütülen B.E.S.T. konut sertifikasına ilişkin kayıtlı bir bina bulunmamaktadır. Çevreye duyarlı bina sertifikaları arasında Türkiye'de en fazla rağbet gören program LEED iken onu BREEAM takip etmektedir (ÇEDBİK, 2020b).

Çevreye duyarlı bina sistemleri, sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini kamuoyu ile paylaşmak isteyen işletmeler için geçerli bir etiket sağlamaktadır. İşletmeler bu amaçla yeşil yapılaşmaya yönelmektedir. Binaların ve yerleşimlerin küresel ısınmaya sebep olan başlıca sera gazı olan CO<sub>2</sub> salınımının %40'ı, su kullanımının yaklaşık %12'si, atıkların %65'i ve elektrik tüketiminin %71'inden sorumlu olduğunu düşünüldüğünde; mimarlar, mühendisler, şehir plancıları ve en önemlisi yönetmelikleri belirleyen devlet

yetkililerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Nitekim bu durum turizm sektörünün en önemli bileşeni olan konaklama tesislerinin kuruluş aşamalarında da dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur (ÇEDBİK, 2020c).

#### **4.1.1. Breeam**

BREEAM, İngiltere’de Yapı Araştırma Kurumu (Building Research Establishment-BRE) tarafından, binaların çevreye olan etkilerini basit ve ekonomik bir şekilde değerlendirebilmek ve azaltabilmek amacıyla, 1990 yılında uygulamaya geçirilen ölçütlere dayalı ilk yapı değerlendirme sistemidir. BREEAM’in uluslararası ölçekte yeni yapılmakta olan yapıların değerlendirilmesi için kullanılabilen en güncel sürümü “BREEAM International New Construction 2016”dır. Bu sistem içerisinde yapılar; konut yapıları, ticari yapılar, eğitim yapıları, uzun süreli konaklama yapıları, oteller ve kısa süreli konaklama yapıları ile standart dışı yapılar olmak üzere toplam altı ana kategoriye ayrılarak değerlendirilmektedir (BREEAM, 2020a). Diğer taraftan yalnızca İngiltere’de inşa edilecek olan yeni ve konut dışı yapıların değerlendirilmesi için BREEAM tarafından 2018 yılında “BREEAM UK New Construction 2018 3.0” versiyonu yayınlanmıştır. 2020 yılı Kasım ayı itibariyle BREEAM dünya genelinde 88 ülkede uygulanmaktadır. 2020 yılında BREEAM sertifikası almak üzere 2.312.338 bina için kayıt/başvuru yapılmış olup bunlardan 593.247’si (%25,66) sertifikalandırılmıştır (BREEAM, 2020b).

BREEAM yatırımcılara, geliştiricilere, tasarımcı ve inşaat ekiplerine, arazi üst kullanım hakkı olan geçici işletmecilere doğal kaynakların daha verimli kullanılmasında yardımcı olmak için, etkin bir maliyet ile sürdürülebilir kalkınmanın geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. BREEAM, sürdürülebilir gelişmelerin sağlanabilmesi amacıyla projeler (çevreye duyarlı binalar) için; (1) maliyet ve yaşam döngüsü değerinin dengelenmesi, (2) operasyon masraflarının azaltılması, (3) yatırım ve geliştirme riskinin düşürülmesi, (4) binaların korunması veya satış esnasında daha cazip hale getirilmesinin yanı sıra (5) daha üretken ve sağlıklı bir işyerinin oluşturulması, (6) Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedeflerinin desteklenmesi ve (7) küresel açıdan doğal afetler sonrasında yeniden yapılanmaya katkı sağlanması gibi birçok açıdan değer sunmaktadır. Son yapılan araştırmalar BREEAM’ın ilk uygulandığı 1990 tarihinden bu yana 4.5 milyon ton CO<sub>2</sub> emisyon kazancı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu rakam İngiltere’deki 40,000 evin toplam ya da 750,000 evin ülke standardının üzerinde sağlamış olduğu emisyon miktarına eşdeğerdir (BREEAM, 2020b).

BREEAM yapıları; (1) yönetim, (2) sağlık ve konfor, (3) enerji, (4) ulaşım, (5) su, (6) malzeme, (7) atıklar, (8) arazi kullanımı ve ekoloji, (9) kirlilik ve (10) inovasyon olmak üzere on ana kategori altında 110 puan üzerinden değerlendirmektedir. Bu kategoriler ve puan ağırlıkları, yapının bulunduğu ülke ve coğrafi koşullara göre değişkenlik göstermektedir. İngiltere dışındaki ülkelerde yapılacak değerlendirmeler için BREEAM International, BREEAM Europe ve körfez bölgesindeki ülkeler için BREEAM Gulf sürümleri geliştirilmiştir. Avrupa’da uygulanan BREEAM’in kategorilere göre puan ağırlıkları; bina yönetiminde %12, sağlık ve iyi halde %15, enerjide %19, ulaşımında %8, suda %6, malzemede %12,5, atıklarda %7,5, arazi kullanımı ve ekolojide %10, kirlilikte %10 ve inovasyonda %10 şeklindedir. BREEAM’de uygulanan bu yöntem, onu diğer çevreye duyarlı bina sistemlerine göre, farklı ülke ve coğrafyalara adaptasyon konusunda daha avantajlı kılmaktadır (BREEAM, 2020a). BREEAM için başvurusu yapılan yapıların değerlendirme kriterlerine yönelik 110 puan üzerinden 30 ve üzeri puan alması durumunda beş ayrı düzeyde BREEM sertifikası düzenlenmektedir. BREEM sertifikasındaki derecelendirmeler Geçer Düzey (30-44) – Orta (45-54) – İyi (55-69) – Mükemmel (70-84) – Olağanüstü (85-110) şeklinde olup ilgili düzeyler yapıların ne kadar çevreye duyarlı olduğunu göstermektedir (BREEAM, 2020b).

#### **4.1.2. Leed**

LEED, 1998 yılında sürdürülebilir bina endüstrisinde çevreye duyarlı yeşil binaları tanımlamaya ve değerlendirmeye yönelik Amerikan Yeşil Binalar Konseyi (*United States Green Building Council-USGBC*) tarafından geliştirilen bir sertifikasyon sistemidir. LEED sertifikası, bir taraftan daha sağlıklı ve üretken, enerji ve kaynak verimliliği yüksek binaları teşvik ederek çevre üzerindeki baskının azalmasını sağlarken diğer yandan da binalara ekonomik değer katmakta ve bina işletme maliyetlerinden tasarruf edilmesini mümkün kılmaktadır (USGBC, 2020a).

LEED, sürdürülebilirlik başarısı ve liderliği dünya çapında tanınan bir sembol olup en yaygın kullanılan yeşil bina derecelendirme sistemidir. 2016 itibariyle dünya genelinde 160’den fazla ülke ve/veya bölgede uygulanmasının yanı sıra 79.000’den fazla bina LEED sertifikası almaya hak kazanmış ve 15 milyar m<sup>2</sup>’den fazla alan projeler kapsamında sertifikalandırılmıştır. Dünyanın en tanınmış yapılarının çoğunda LEED sertifikası bulunmakta ve günlük yaklaşık 5 milyon kişinin bir LEED sertifikalı binada bulunduğu tahmin edilmektedir (USGBC, 2017). 2020 yılı Ekim ayı itibariyle ise dünya genelinde 51.204’ü ticari yapılar (9,2 milyar m<sup>2</sup> sertifikalı alan), 574.106’sı konutlar ve



112'si şehirler ve toplumlar olmak üzere toplam 625.422 birim LEED sertifikasına sahiptir (USGBC, 2020a).

LEED sahibi projeler, 80 milyon tondan fazla atığın ayrıştırılmasını sağlayarak atıkların depolanması ve bertaraf edilmesi için daha az bir alanın kullanılmasına katkı sunmaktadır. LEED Gold Sertifikalı binalar ortalama büyüklükteki bir ticari binayla karşılaştırıldığında, %25 daha az enerji ve %11 daha az su tüketmekle birlikte %34 daha düşük (78 milyon ton CO<sub>2</sub>, 1,3 milyon ton kömür) sera gazı emisyonu üretmektedir. LEED sertifikalı binaların 2030 yılına kadar 540 milyon tona kadar atık oluşumunu engelleyeceği öngörülmektedir (USGBC, 2020b). LEED'in sağladığı finansal katkılar göz önüne alındığında, 2015-2018 yılları arasında LEED sertifikalı binalar; enerji kullanımında 1,2 milyar dolar, su kullanımında 149,5 milyon dolar, bakım ve yenileme çalışmalarında 715,3 milyon dolar ve atık azaltımı ile 54,2 milyon dolar maliyet tasarrufu elde etmişlerdir (USGBC, 2020c).

İlk olarak yeni yapılar için geliştirilen LEED programı kapsamında daha sonra farklı yapı türlerine cevap verebilmek adına yeni sürümleri oluşturulmuştur. 2009 yılında 3. nesil LEED'de altı farklı sürüm yer alırken 2016 yılından itibaren yürürlüğe giren 4. nesil LEED'de beş farklı sürüm geliştirilmiştir (USGBC, 2020d; 2020e). LEED sertifikasyon sistemi değerlendirme kılavuzu; (1) yerleşim ve ulaşım, (2) sürdürülebilir araziler, (3) su verimliliği, (4) enerji ve atmosfer, (5) malzeme ve kaynaklar, (6) iç mekân kalitesi, (7) inovasyon, (8) bölgesel öncelik ve (9) bütünleştirici süreç olmak üzere dokuz kategoriden oluşmaktadır. Değerlendirme kategorilerinin puan ağırlıkları her yapı tipi için farklılaşmakta olup, dokuz kategoride 110 puan üzerinden değerlendirilen yapılar 40 ve üzeri bir puan aldıkları takdirde Sertifikalı-Gümüş-Altın-Platin şeklinde dört ayrı dereceden biri ile sertifikalandırılmaktadır (USGBC, 2020f).

#### **4.1.3. Dgnb**

DGNB, Alman Sürdürülebilir Binalar Konseyi (*Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen-DGNB*) ve Ulaşım, İnşaat ve Kentsel İlişkiler Birleşmiş Bakanlığı tarafından 2008 yılında kaliteye önem veren bir bakış açısıyla yapıların çevreye duyarlı binalar olarak planlamasında ve değerlendirilmesinde kullanılmak üzere kurulmuş bir sistemdir (ÇEDBİK, 2020d). DGNB tasarlanırken BREEAM ve LEED esas alınmıştır. DGNB'nin en önemli özelliği, binaların ömür boyu maliyetlerini de göz önünde bulundurarak sertifikasyon sürecini yönetmesidir.

Bir sınıflandırma sistemi olarak DGNB, tüm ilgili sürdürülebilir yapı konularını içermektedir. Bu kapsamda yeni ofis ve yönetim yapıları, endüstri yapıları, eğitim yapıları, alış-veriş merkezleri, konut yapıları, oteller, kent bölgeleri ile mevcut ofis ve yönetim yapıları ile bunların onarımı ve modernizasyonu olmak üzere 10 ayrı gruptaki yapılar DGNB kapsamında değerlendirilebilmektedir. 2020 yılı Kasım ayı itibariyle, Alman Sürdürülebilir Binalar Konseyi, Avrupa'nın en büyük ağına sahip organizasyonu olup 1200'den fazla üyesi bulunmaktadır. Bu sayede Ocak 2020 tarihi itibariyle ise 29 farklı ülkede 5000 yapı için toplamda 57,5 milyon m<sup>2</sup> alan DGNB tarafından sertifikalandırılmıştır (DGNB, 2020).

DGNB sertifikasyon sistemi; (1) çevrebilim-ekoloji, (2) ekonomi, (3) sosyo-kültürel ve operasyonel konular, (4) teknik konular, (5) arazi yerleşimi ve (6) süreçler olmak üzere altı kategoriden oluşmaktadır. Sertifika, projenin başlangıç noktasında belirlenen sürdürülebilir yapı hedeflerinin bütünlük tasarım prensipleri doğrultusunda uygulanması üzerine kurulmuştur. Böylelikle, sürdürülebilir yapılar, güncel teknolojiye göre tasarlanıp kalitelerini bu yeni sertifika ile belgelendirebilirler. BREEAM ve LEED gibi DGNB için de değerlendirme kategorilerinin puan ağırlıkları her yapı tipi için farklılaşmakta olup, yine toplam 110 puan üzerinden yapılar incelemeye tabi tutulmaktadır. Başvuru yapan projelerin DGNB kategorisindeki değerlendirme ölçütlerini tamamlama düzeylerine göre Bronz, Gümüş, Altın veya Platin sertifika almaya hak kazanmaktadırlar. DGNB yeşil bina sertifikasyon sisteminin BREEAM ve LEED'den en önemli ve büyük farkı, başvuru yapan tesis için iki ayrı sertifika hazırlamasıdır. İlk sertifika ön değerlendirme aşamasında yani binanın tasarım safhasında verilirken, asıl sertifika yapı inşaatı tamamlandıktan sonra verilmektedir (DGNB, 2020).

#### **4.1.4. Edge**

Yüksek Verimlilik için Tasarımda Mükemmellik (*Excellence in Design for Greater Efficiencies-EDGE*), Dünya Bankası Grubu (World Bank Group) üyesi olan dünyanın en büyük kalkınma kuruluşu Uluslararası Finans Grubu'nun (*International Finance Corporation-IFC*) bir yeniliği olarak ortaya çıkarılmış gönüllü bir çevreye duyarlı yapı sertifika sistemidir. IFC, gelişmekte olan piyasalarda özel sektör üzerine odaklanan en büyük küresel kalkınma kuruluşudur. Dünya genelinde 2.000'den fazla işletme ile çalışan IFC, sermayesini, uzmanlığını ve etkisini, en çok ihtiyaç duyulan yerlerde fırsat yaratmak üzere kullanmaktadır. Kamu ve özel sektör arasında duran IFC,

düşük karbonlu ekonomik büyüme mücadelesine cevap vermek amacıyla piyasa bazlı çözümler sunmaktadır (EDGE, 2021).

EDGE sürdürülebilir yapı sertifika programı, gelişen pazarlarda yeşil binaların inşası ve marka haline gelmesinin finansal önemini kanıtlarken çevresel sorumluluğun akıllı işletme uygulamalarıyla bağlantısını ortaya çıkarmaktadır. Hızlı, kullanımı kolay ve hesaplı olan EDGE, yapı projesi geliştiricilerine projelerinin çevre üzerindeki etkilerini azaltan, maliyetleri düşürürken öngörülen tasarrufları sağlayan teknik çözümler seçme imkânı sunmaktadır. EDGE'yi destekleyen faktörler mali olsa da, sonuçları çevreseldir. EDGE, kaynak verimli kalkınmayı teşvik ederek, iklim değişikliğinin etkilerini azaltmaya yardımcı olmaktadır (ÇEDBİK, 2020e).

EDGE'nin hedefi, programın yürürlüğe konmasını takip eden yedi yıl içinde IFC'nin öncelik verdiği pazarlarda yeni başlayan inşaatların %20'sini geleneksel binalardan yeşil binalara dönüştürmektir. Bu çaba, yeşil bina konseyleri ve Kosta Rika, Hindistan, Endonezya, Güney Afrika ve Vietnam'daki diğer sertifikasyon hizmeti veren kuruluşlar tarafından desteklenmektedir. EDGE'nin hayata geçirilmesi tasarım, inşaat, perakende ve otelcilik sektörlerinde portföy taahhüdü yapan büyük uluslararası markalar tarafından da pekiştirilmektedir. EDGE'nin ana finansman kaynakları Avusturya, Kanada, Danimarka, ESMAP, Avrupa Birliği, Finlandiya, GEF, Japonya ve İsviçre'dir (ÇEDBİK, 2020e).

EDGE, 130 ülkede, konutlar, oteller, hastaneler, okullar, mağazalar ve ofisler de dâhil olmak üzere yeni binalar tasarlamak amacıyla herkes tarafından kullanılabilen ücretsiz bir uygulamayla desteklenmektedir. Projelerin EDGE standardına ulaşması ve sertifikasyona hak kazanması için enerji, su ve malzeme alanlarında %20 verimliliği karşılanması gerekmektedir. Yalnızca bu üç parametreye ilişkin alınacak önlemlerle, daha düşük işletme maliyeti, daha uzun ekipman ömrü ve doğal kaynaklar üzerinde daha az etkisi olan daha iyi performanslı bir bina elde etmek mümkündür. Bu özelliğiyle EDGE puan bazlı diğer sertifika sistemlerinden ayrılmakta ve sayısal bir yöntemeye dayanan ölçülebilir bir çerçeve sunmaktadır (ÇEDBİK, 2020e). EDGE'yi dikkate alarak inşa edilecek yapılar, EDGE kriterlerini uygulama oranına göre üç ayrı kategoride sertifikalandırılmaktadır. EDGE kriterlerinin %20'sini uygulamaya geçiren yapılar 1. Düzey: EDGE Sertifikası, %21-40'ını yerine getiren yapılar 2. Düzey: EDGE Gelişmiş, %41'den fazlasını uygulayan yapılar ise 3. Düzey: EDGE Sıfır Karbon derecesine sahip sertifika almaktadır (EDGE, 2021).

EDGE, herkes için ücretsiz ve çevrimiçi olarak kullanılabilen bir yazılım ile desteklenmektedir. EDGE yazılımı, yerel maliyetler ve iklim verileri kullanarak projenin konumuna özgü sonuçlar sunmaktadır. Basit görünen kullanıcı ara yüzünün arkasında detaylı modellemeler ve hesaplamalar yapan yazılım kullanıcılarına; binalarının verimliliği, ek maliyet, yatırım bedelleri ve yatırım geri dönüş süreleri hakkında detaylı bilgi vermektedir. Bu özelliğiyle EDGE yazılımı, hem bir yeşil bina tasarlama aracı, hem de bir yatırım hesaplama aracı olarak kullanılabilir (Kaya, 2017).

EDGE, finans kuruluşları, müteahhitler, devlet kurumları ve ev sahipleri gibi piyasa oyuncularının çıkarlarını örtüştürerek kaynak verimli binaların çoğalmasını kolaylaştıran bir işbirliği altyapısı oluşturmaktadır. EDGE bir taraftan piyasayı düzenleyici cephede ilerletmeye yardımcı olurken diğer taraftan da iklim değişikliğiyle mücadele için gönüllülük esasına dayalı olarak yeşil binaların ana akım haline gelmesinde itici güç olma görevi benimsemektedir. Bu noktada EDGE, yeni nesil binaların karbon salınımını azaltırken, aynı zamanda daha kârlı da olabileceğini kanıtlamaktadır (ÇEDBİK, 2020e). 2021 yılı Mart ayı itibarıyla dünyada 20.136.064 m<sup>2</sup>'lik bir alan EDGE ile sertifikalandırılmıştır. Bu sayede yıllık 767.810 MWh enerji, 21.320.361 m<sup>3</sup> su ve 38.943.404 GJ malzeme alanlarından kaynaklı enerji tasarrufunda bulunulurken, karbon salınımı açısından da 376.639 tCO<sub>2</sub>'lik bir azalma sağlanmaktadır (EDGE, 2021).

#### **4.1.5. Best**

Binalarda Ekolojik ve Sürdürülebilir Tasarım Sertifikası (B.E.S.T), 18-19 Şubat 2013'te düzenlenen 2. Uluslararası Yeşil Binalar Zirvesi'nde 100'den fazla akademisyen, sivil toplum kuruluşu ve sektör temsilcisinin ortak akli doğrultusunda Türkiye'nin ulusal yeşil bina sertifikasyon sistemi olarak şekillendirilmiştir. Bu kapsamda ÇEDBİK ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın işbirliği çerçevesinde protokol imzalamıştır. Protokol kapsamında, derneğin geniş bir katılımı ile hazırlanmış olduğu yeni yapılacak olan konutlara yönelik, "Yeşil Konut Sertifika Kılavuzu" nun referans kabul edilmesi ve ülkemizde yeşil konutlara ilişkin sertifikalandırma çalışmalarının ÇEDBİK ile yapılması kabul edilmiştir. Ayrıca, ÇEDBİK'in yeni yapılacak olan konutlara yönelik olarak hazırlanmış olduğu kılavuzun yanı sıra ticari binalara, mevcut binalara, okul ve hastanelere vb. yapılara yönelik Yeşil Sertifika Kılavuzları'nın hazırlık çalışmalarına başlanması ve bu çalışmalara Bakanlık tarafından destek verilmesi ve Bakanlığın, sertifikaların ülke genelinde kullanımını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak amacıyla yapılacak çalışmalara

destek olması, katılması ve teşvik edici rol üstlenmesi konusunda mutabakata varılmıştır (ÇEDBİK, 2020a).

BEST, coğrafi ve mimari olarak her bölge benzer özellikler taşımadığı için Türkiye koşullarına uygun bir sertifika sistemi olarak tasarlanmıştır. Türkiye’de geliştirilen bu sertifikanın, diğer uluslararası sertifikalara göre en büyük avantajı sertifika gelirin yurt içinde kalacak olması ve böylece dışarıya kaynak transferinin engellenmesidir. Konut sertifikası kılavuzu yeni konut projelerinde uygulanmak üzere hazırlanmış 3. sürümdür. B.E.S.T konut sertifikası; (1) bütünleşik yeşil proje yönetimi, (2) arazi kullanımı, (3) su kullanımı, (4) enerji kullanımı, (5) sağlık ve konfor, (6) malzeme ve kaynak kullanımı, (7) konutta yaşam, (8) işletme ve bakım ve (9) yenilikçilik olmak üzere dokuz kategori altında değerlendirilmektedir (ÇEDBİK, 2020a).

B.E.S.T. konut sertifikası kapsamında projeler, bu kategoriler altında uyguladıkları stratejilere göre 110 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Projeler, 46 ve üzeri bir puan aldıkları takdirde Onaylı-İyi-Çok İyi-Mükemmel şeklinde belirlenen dört farklı sertifika derecesinden biri ile belgelendirilmektedir (ÇEDBİK, 2020a). Sertifikaya başvuracak projeler öncelikle kılavuzda belirtilen “ön koşulları” sağlamalıdır. Bu ön koşullar; “Entegre Tasarım”, “Su Kullanımı Azaltma” ile “Enerji Kullanımı Kontrol, İşletmeye Alma ve Kabul” ve “Enerji Verimliliği” konularıdır. B.E.S.T. konut sertifikası için başvuruların proje tasarım aşamasında gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ünver Karaer, 2020).

B.E.S.T’in amacı; sağlıklı toplumlar, yaşanabilir bir çevre ve gelişmiş bir ekonomi yaratmaktır. Bu doğrultuda B.E.S.T bina standardında çıtayı yükseltmek için ilk olarak mevcut yapılmış binalarda çevresel sürdürülebilirliği ölçerek çeşitli çözümlerle onları ideal duruma yaklaştırmaya çalışmaktadır. İkinci olarak ise yeni inşa edilecek binaların daha fazla oranda B.E.S.T’i dikkate alarak yapılması için alternatifler oluşturmaktadır. Dolayısıyla B.E.S.T’in odak noktası çevreye duyarlı bina sertifikasyon sistemleri arasında pazar payını artırmak değildir. 2020 yılı Kasım ayı itibarıyla Türkiye de sertifika almış binaların %85,2’si LEED kalanı ise BREAM, DGNB ve EDGE sertifikalıdır. B.E.S.T olarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın yönlendirmesi ve yönetmelikleri aktif hale gelmesi beklenmiş ve sadece 2016 yılında yeni Bakanlığın da desteği ile pilot bir projeye sertifika verilmiştir. Özellikle konutlarda sertifika talebinin düşüklüğü dikkate alınarak ilk olarak B.E.S.T konut sertifikası çıkarılmıştır. Takip eden yıllar için ÇEDBİK’in en önemli hedefi, en kısa sürede B.E.S.T Ofis ve B.E.S.T Mevcut Bina

sertifikalarını aktif hale getirmek ve farklı bina tipolojileri için çevreye duyarlı sertifika sistemlerini sektöre kazandırmaktır (ÇEDBİK, 2020a).

#### 4.2. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Turizm destinasyonlarına ve sektör işletmelerine yönelik çeşitli çevre yönetim sistemi sertifikalandırma programı yürütülmektedir. Bu kapsamda uluslararası platformlarda özellikle turizm sektörünün en önemli yapıtaşlarından biri olan konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik “*eco-lodge, ecotel, eco-hotel, eco-resort, green hotel, green resort, green room, green suit*” gibi çeşitli kavramların kullanımı yaygınlaşmıştır. Tüm bu kavramlar konaklama sektöründeki işletmelere ilişkin, çevre duyarlılığının üst düzeyde olduğunda ve bünyesinde çevre yönetimine yönelik çeşitli planlama ve uygulamaların gerçekleştiği vurgusunu yapmaktadır. Konaklama işletmelerinin yanı sıra tur operatörleri ve seyahat işletmeleri ile yiyecek-içecek işletmelerine yönelik de çeşitli çevre yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Araştırmanın odak noktası otel işletmeleri olduğu için araştırmanın bu bölümünde sadece konaklama işletmeleri ile doğrudan ilgili olan hem dünya genelinde hem de Türkiye özelinde yürürlükte olan çevre yönetim sistemleri hakkında bilgilere ayrı ayrı yer verilmiştir.

##### 4.2.1. Dünya’da Çevre Yönetim Sistemleri

Turizmde ilk çevre yönetim sistemi, Avrupa’nın kıyı bölgeleri için Mavi Bayrak’ın (Blue Flag) tanıtıldığı 1987 yılında ortaya çıkmıştır. 1998’de ise Almanya’da konaklama işletmeleri için kabul gören Mavi Kırlangıç (*Blue Swallow*) ortaya çıkmıştır (Kraus, 2016). Yeşil Oteller Birliği’ne (*Green Hotels Association - GHA*) göre 2020 yılı itibariyle Dünyada yerel, ulusal ve bölgesel kapsamdan küresel düzeye kadar değişen 800 civarında çevre yönetim sistemi, programı veya sertifika kuruluşunun bulunması (GHA, 2020) yıllar itibariyle yürütülen çevre yönetim sistemi sayısının da önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Bu konuda tam sayı bilinmemekle birlikte Bilimler Akademisi Eberswalde’den Martin Balas’a göre 2016 yılında Dünya çapında sürdürülebilir turizm için yaklaşık 150-180 arasında çevre yönetim sistemi vardır (Kraus, 2016). Avrupa Sürdürülebilir Turizm Gelişimi Ağı’na (*The European Network for Sustainable Tourism Development - ECOTRANS*) göre ise dünya çapında sürdürülebilir turizm üzerine 200’den fazla sertifika programı faaliyet göstermektedir. Turizm işletmeleri, tur operatörleri ve destinasyonlar, çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk açısından sürdürülebilirliğe ilişkin çevreye bağlılıklarını ve performanslarını kanıtlamak için daha önce bu kadar fazla bölgesel, ulusal ve uluslararası sertifika ve etiket seçeneğine sahip

olmamışlardır (Tourism 2030 DestiNet Services, 2020). Diğer taraftan Ecolabel Index'de çeşitli sektör kuruluşlarına ilişkin 199 farklı ülkede 25 ayrı sektöre ilişkin yürütülmekte olan toplam 456 adet çevre yönetim sistemi listelenmekte olup bunlardan 15'i doğrudan turizm sektörü ile ilgilidir (Ecolabel Index, 2020).

Turizm sektöründe (başta oteller için olmak üzere) çok çeşitli sayıdaki sürdürülebilir çevre yönetim sistemi sertifikasyon programlarını anlayabilmek için bu hizmetleri sağlayan kurum ve kuruluşların her birisi detaylı olarak incelenmelidir. Bu kapsamda ilgili yürütücülerin benimsediği sürdürülebilirlik tanımları, değerlendirme kriterleri, izleme ve akreditasyon yöntemleri ile puanlama ve derecelendirme sistemleri yakında takip edilmelidir. Örneğin, bir çevre yönetim sistemi yalnızca çevresel sürdürülebilirliği dikkate alırken diğerleri sosyal ve ekonomik yönleri de içermekte, sürdürülebilirlikle ilgili belirli hususların önemi, ortamdan ortama değişmektedir. Bu noktadan hareketle dünyada yürütülen turizm sektörüne ilişkin çevre yönetim sisteminin incelenmesinde, Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi (*The Global Sustainability Tourism Council-GSTC*) tarafından tanınmakta/kabul görmekte olan çevre yönetim sistemi dikkate alınmalıdır. Çünkü GSTC bağımsız ve tarafsız bir kuruluş olup seyahat ve turizmde sürdürülebilirlik için ortak bir dil oluşturma amacı doğrultusunda küresel referans hattı standartlarını yönetmek gibi önemli bir göreve hizmet etmektedir. Bir taraftan sürdürülebilir seyahat ve turizm için küresel standartları belirleyen GSTC diğer taraftan da sürdürülebilir turizm sertifikasyon kuruluşları için sertifikasyon sağlamaktadır. GSTC tarafından tanınan ve küresel ölçekte faaliyet gösteren 42 farklı çevre yönetim standardı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları sadece oteller, tur operatörleri veya turizm destinasyonları için uygulanabilmekteyken bazıları her üçü için de geçerlidir. GSTC tarafından tanınan 42 çevre yönetimi standardının toplamda 33'ü oteller, 28'i tur operatörleri ve 10'u da turizm destinasyonları için sertifikalandırma yapmaktadır (GSTC, 2020). Türkiye'de bu çevre yönetim sertifikalarının tamamı aktif olarak yürürlükte değildir. Dolayısıyla bu bölümde Türkiye'de faaliyette olan turizmle ilgili en önemli uluslararası çevre yönetimi sistemleri ve programlarından ISO 14000: Çevre Yönetim Sistemleri, Yeşil Anahtar (*Green Key*), Mavi Bayrak (*Blue Flag*) ve Travelife hakkında bilgilere yer verilmektedir, diğer programlar değerlendirmeye alınmamıştır.

#### 4.2.1.1. ISO 14000: Çevre Yönetim Sistemleri

Artan çevre sorunları karşısında dünyanın dört bir yanındaki çeşitli kurum ve kuruluşlar çevre yönetim sistemi kapsamında sertifikasyon programları geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemlerin hepsi performans açısından çevre ile ilgili aynı derecede ve düzeyde titizlik gerektirmemekte veya biyolojik çeşitliliğin korunması ve sürdürülebilir kullanımı güçlü bir şekilde desteklememektedir (WWFI, 2001). Bu kapsamda çevrenin korunmasına yönelik olarak Uluslararası Standardizasyon Örgütü (*International Organization for Standardization - ISO*) tarafından, komuta ve kontrol sistemlerinden beklenenden daha yüksek düzeyde bir çevresel performans sağlamaya çalışan ve tüm kuruluşlara uygulanmak üzere tasarlanan, tek bir güvenilir, kalite standardı geliştirilmiştir. ISO tarafından yayımlanan çevre yönetimi ile ilgili standartlara ISO 14000 serisi denilmektedir (ISO, 2020a). Bu seri, kuruluşların çevresel etkilerin önceliğini tespit ederek bu etkileri yönetmeleri ve kontrol etmeleri konusunda kaynak niteliğindedir (KAS Cert International, 2020).

ISO 14000 standartlar grubu içerisinde en yaygın ve en genel nitelikli standart ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemleri-Gereksinimler ve Kullanım Kılavuzu'dur. İlk olarak 1994 yılında BS 7750 adıyla İngiliz Standartlar Enstitüsü (*The British Standard Institution - BSI*) tarafından yayınlanan çevre yönetim sistemi-özellikler daha sonra ISO tarafından 1996 yılında uluslararası standart olarak yayınlanmış ve 2004'te revize edilmiştir. Standart, kuruluşun stratejik planlama süreçlerinde çevre yönetiminin artan önemi, liderlikten daha fazla girdi ve çevresel performansı artıran pro-aktif girişimlere daha güçlü bağlılık gibi önemli iyileştirmelerle son olarak 2015 yılı Eylül ayında revize edilmiştir (BSI Group, 2020). Dünya genelinde 2019 yılı sonu itibariyle, 171 ülkede 300.000'den fazla ISO 14001 sertifikalı işletme bulunmaktadır. Türkiye'de ise 2019 yılı itibariyle ISO 14001 belgeli 2.360 işletme bulunmaktadır. Turizm sektörü özelinde işletmeler incelendiğinde, Dünya'da 2019 yılı itibariyle 2.276, Türkiye'de ise 65 otel ve restoran ISO 14001 çevre yönetim sistemi belgesi ile sertifikalandırılmıştır (ISO, 2020a).

ISO 14001, etkili bir çevre yönetim sistemi kurmak için bir işletmenin veya kuruluşun izleyebileceği bir çerçevenin haritasını çıkarmaktadır. Faaliyetine veya sektörüne bakılmaksızın ISO 14001 her tür ve büyüklükteki organizasyon için tasarlanmış olup, şirket yönetimine ve çalışanlarına ve ayrıca dış paydaşlara çevresel etkinin ölçüldüğü ve iyileştirildiği konusunda güvence sağlayabilmektedir. Bu kapsamda, bir kuruluşun, hava kirliliği, su ve kanalizasyon sorunları, atık yönetimi, toprak kirliliği,



iklim değişikliğini azaltma ve adaptasyon ve kaynak kullanımı ve verimliliği gibi faaliyetleriyle ilgili tüm çevresel konuları dikkate almasını gerektirmektedir. Tüm ISO yönetim sistemi standartları gibi, ISO 14001 de bir kuruluşun sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi ihtiyacını ve çevre sorunlarına yaklaşımını içermektedir. Bu kapsamda ISO 14001, kaynakların daha verimli kullanılması ve atığın azaltılması, rekabet avantajı ve paydaşların güveninin kazanılması yoluyla kuruluşların çevresel performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (ISO, 2020a).

ISO'ya göre, işletmelerin faaliyetlerini çevreye duyarlı yürütmeleri için ISO 14001 akredite sertifikasyonu zorunlu bir gereklilik değildir. İşletme ve kuruluşların, akredite sertifikasyon sürecinden geçmeden de ISO 14001 standardının faydalarının birçoğunu elde edebilmesi mümkündür. Ancak, bağımsız bir belgelendirme kuruluşu tarafından gerçekleştirilecek üçüncü taraf sertifikasyonu ile işletme uygulamalarının belirli bir standardın gerekliliklerine göre denetlenmesi, işletmelerin paydaşlarına ilgili standardı doğru bir şekilde uyguladığını belirtmenin önemli bir yoludur. Ayrıca bu tür standartlar, işletme ve kuruluşların yasal/sözleşme gereksinimleri karşıladığını göstermeye yardımcı olmaktadır (ISO, 2020b).

#### 4.2.1.2. Yeşil Anahtar

Yeşil Anahtar, turizm endüstrisinde çevrenin korunması yönündeki girişimleri ödüllendirerek destekleyen, iklim değişikliğinin önlenmesi ve sürdürülebilir turizme katkıda bulunmayı amaçlayan uluslararası önde gelen bir mükemmellik standardı ve çevre yönetimi programıdır. Yeşil Anahtar, 994 yılında Danimarka'da Açık hava Konseyi ve Turizm Yöneticileri Derneği (*The Danish Outdoor Council and the Association of Danish Tourism Executives*) tarafından ulusal bir girişim olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1998'de Fransa'da Yeşil Anahtara dayalı bir Clef Verte programı oluşturmuş ve ülkedeki kamp alanları belgelenmiştir. 2000 yılında İsveç, Estonya ve Grönland'a yayılan Yeşil Anahtar programı, 2002 yılında ise Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı'nın (*Foundation for Environmental Education-FEE*) beşinci programı olarak uygulanmaya başlamış ve önde gelen uluslararası bir çevre yönetim sistemi olarak geliştirilmiştir. Böylece uygulama için tüm FEE üyesi kuruluşlara sunulmuştur. Bu kapsamda program Türkiye'de 2011 yılından bu yana Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) tarafından yürütülmektedir (TÜRÇEV, 2020).

Yeşil Anahtar, bir işletmenin misafirlerine böyle bir tesiste kalmayı tercih ederek çevresel ve sürdürülebilirlik düzeyinde bir fark yaratmaya yardımcı olacaklarına dair verdiği sözü ifade etmektedir. Bu kuruluşlardan beklenen yüksek çevre standartları, titiz dokümantasyon ve sık denetimler yoluyla sürdürülmektedir (Green Key, 2020). Yeşil Anahtar, altı farklı kategoride yer alan işletmeler için verilmektedir. Bu kategoriler; oteller ve hosteller, kamp alanları ve tatil parkları, küçük konaklama tesisleri, kongre/konferans merkezleri, restoranlar ve turistik destinasyonlardır. Her kategoriye ilişkin kriterler ve açıklayıcı notlar tek bir kılavuzda sınıflandırılarak birleştirilmiştir. Program için başvuru ve ödül süreci farklı kategorilerdeki tüm başvuru sahipleri için aynıdır. Yeşil Anahtar, Yeşil Anahtar Ulusal Koordinasyonu/Jüri'si tarafından bir yıl için verilmekte ve her yıl yeniden başvurular yenilenmektedir. Türkiye'de Yeşil Anahtar Ödülü alan tesisler öncelikle denetlenmekte, kriterlere uygun olan tesislere bayrak, plaket ve sertifikaları verilmektedir. Daha sonra yıl içinde de en az bir kez denetimleri yapılmaktadır. Kriterlere uymayan tesislerin ödülü yılsonu beklenmeden geri alınmaktadır. Yeşil Anahtar'ın yedi temel hedefi; (1) çevrenin korunması, (2) ekonomik yönetim, (3) pazarlamada avantaj sağlaması, (4) turizmin güçlendirmesi, (5) eğitim, (6) bilinçlendirme ve (7) tanınabilirliktir (TÜRÇEV, 2020).

Yeşil Anahtar değerlendirme kriterleri temel olarak 13 ana başlık altında toplanmıştır. Program kılavuzunda 64'ü zorunlu 67'si kılavuz kriteri olmak üzere toplamda 131 değerlendirme kriteri yer almaktadır. Yeşil Anahtar otel kriterleri 15'ten fazla yatak odası bulunan otel ve hosteller için uygundur. Başvuru sahibi işletme tüm zorunlu kriterlere uymanın yanı sıra Yeşil Anahtar'a düzenli olarak başvurmak istemesi durumunda her yıl ilave olarak yerine getirmesi gereken birtakım ilave kılavuz kriterleri de bulunmaktadır. Örneğin; Yeşil Anahtar alan bir otel işletmesi ilk yılında sadece zorunlu kriterleri yerine getirmekle sorumlu iken, yıllara göre kılavuz kriterlerinin en az; ikinci yılında %5'ini, üçüncü yılında %10'unu, dördüncü yılında %15'ini, 5-9. Yıllarda %20'sini ve son olarak 10. yıl ve sonrasında ise %50'sini yerine getirmekle yükümlüdür (TÜRÇEV, 2020).

2020 yılı Kasım ayı itibari ile Türkiye'de 84 tesisin Yeşil Anahtar Ödülü bulunmaktadır. Uluslararası alanda ise 65 ülkede uygulanmakta olan bu program kapsamında toplam 3200'ün üzerinde Yeşil Anahtar Ödüllü tesis bulunmaktadır. Türkiye 65 ülke arasında 10. sırada yer almaktadır. Türkiye'deki illere göre en çok Yeşil Anahtar

Ödüllü tesisler Türkiye'nin en önemli ve büyük turizm destinasyonları olan Antalya, İstanbul ve Muğla illerinde faaliyet göstermektedir (TÜRÇEV, 2020).

#### 4.2.1.3. Mavi Bayrak

Mavi Bayrak ödül programı ilk olarak 1985 yılında Fransa'da ulusal düzeyde uygulanmaya başlamıştır. 1987 yılının Avrupa Birliği'nde Çevre Yılı ilan edilmesiyle Avrupa Birliği'nde güvenli yüzme alanlarının teşvik edilmesi amacıyla, Mavi Bayrak'ın yürütülmesi bağımsız bir sivil toplum örgütü olan Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı'na (*Foundation for Environmental Education-FEE*) devredilmiş ve program uluslararası boyuta taşınmıştır. Öncelikle Avrupa Birliği (AB) üyesi olan ülkelerde uygulanmaya başlamakla birlikte, 1992 yılından itibaren AB ülkelerinin dışındaki ülkelerde FEE'ye üye kabul edilmeye başlanmıştır. Uluslararası alanda Mavi Bayrak 1993 yılında Türkiye'de ve 2000 yılında ise Avrupa kıtası dışındaki ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Mavi Bayrak FEE'ye her üye ülkede benzer kuruluşlarca temsil edilmekte ve yalnızca sivil toplum kuruluşlarınca yürütülebilmekte olup Türkiye'de Mavi Bayrak Programı'nı yürütmekten sorumlu tek yetkili kuruluş Türkiye Çevre Eğitim Vakfı'dır (TÜRÇEV). 2020 yılı itibariyle Mavi Bayrak 35'i Avrupa'da olmak üzere dünyada 54 farklı ülkede uygulanmaktadır (Blue Flag, 2020).

Temiz, bakımlı, donanımlı, güvenli ve dolayısıyla uygar, sürdürülebilir bir çevrenin sembolü olan Mavi Bayrak, gerekli standartları taşıyan nitelikli plaj, marina ve yatlar verilmektedir. Plajlar için özünde temiz deniz suyu sonrasında da çevre eğitimi ve bilgilendirmeye önem veren, gerekli donanımına sahip iyi bir çevre yönetimini temsil etmektedir. Marinalar için deniz suyu analizleri istenmemekle birlikte diğer kriterler benzerlik göstermektedir. 2007 yılından bu yana yatlar kategorisi açılmış ve başta çevre eğitimi ve çevre yönetimi olmak üzere sorumlu deniz seyri davranışının benimsetilmesi amaçlanmaktadır. Mavi Bayrak kriterleri başvuru yapılacak alana göre değişkenlik göstermektedir. Plajlar için dört ana başlıkta 30'u zorunlu üçü tavsiye niteliğinde kılavuz kriteri olmak üzere toplamda 33 değerlendirme ölçütü bulunmaktadır. Yatlar için program değerlendirme kılavuzunda beş ana başlıkta 44'ü zorunlu olmak üzere 51 ölçüt; marinalar içinse altı ana başlık altında 21'i zorunlu olmak üzere 39 ölçüt bulunmaktadır (Mavi Bayrak Türkiye, 2020a).

Mavi Bayrak, uluslararası niteliği ile turizm açısından da ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü insanların tatil yapmak için bilmediği veya yeni tanıyacağı bir yere

giderken, uluslararası garanti içeren ve özelliklerini tahmin edebildiği bir plaja gitmek için plan yapması kolay olmaktadır. Mavi Bayrak bu kapsamda güçlü bir turizm iletişim aracıdır. Üç tarafı denizlerle çevrili olan Türkiye açısından da Mavi Bayrak önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır. Programın Türkiye’de yürütülmeye başlamasından sonra, ödüllü işletme sayısı kademeli olarak sürekli artış göstermiştir. İşletme türü açısından plajlar için Mavi Bayrak sayısındaki kademeli artış durumu geçerli iken marinalar ve yatlar için aynı ivme yakalanamamış ve Mavi Bayraklı işletme sayısında Türkiye’de istenilen düzeye ulaşılamamıştır (Mavi Bayrak Türkiye, 2020a). 2020 yılında 486’sı plaj, 22’si marina ve yedisi yat olmak üzere toplam 515 işletmeye Mavi Bayrak ödülü verilmiştir. İllere göre Mavi Bayrak sayıları incelendiğinde; Antalya’nın 206’sı plaj ve beşi marina olmak üzere 211 ödüllü işletme ile ilk sırada yer almış ve Antalya’yı sırasıyla Muğla, İzmir, Aydın destinasyonları takip etmiştir. Coğrafi bölgeler bazında ise Antalya sayesinde Akdeniz’in öne çıkarken, ikinci sırada Ege ve üçüncü sırada ise Marmara bölgeleri Akdeniz’i izlemiştir (Mavi Bayrak Türkiye, 2020b).

#### 4.2.1.4. Travelife

Travelife 2007 yılında İngiltere Seyahat Örgütü (ABTA) ve Hollanda Seyahat Örgütü (ANVR) tarafından; Leeds Metropolitan Üniversitesi (Birleşik Krallık), Lund Üniversitesi (İsveç) ve turizmde sürdürülebilirliği teşvik eden kar amacı gütmeyen Hollandalı bir kurum olan ECEAT-Projects’in desteğiyle kurulmuştur. Travelife metodolojisi AB destekli LIFE projesi sırasında geliştirilmiş olup Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Tur Operatörleri Sürdürülebilir Turizm Kalkınması Girişimi (TOI) ile ANVR ve ABTA’nın önceki deneyimlerinde geliştirilen sürdürülebilirlik yönetimi kavramlarına dayanmaktadır. Travelife’in dikkate aldığı birtakım önemli uluslararası sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk standartları ve rehberler bulunmaktadır. Bunlar arasında EMAS III (*AB Eko Yönetim ve Denetim Programı*), ISO 14001 (*Çevre Yönetim Sistemi*), UNEP (Tur operatörleri inisiyatifi şirket ve tedarik zinciri yönetimi el kitapçıkları), GRI (*Küresel Raporlama İnisyatifi, Turizm Eki*), GSTC (*Küresel Sürdürülebilir Turizm Kriterleri*), OECD (*Çok Uluslu Şirketler için Rehberler*) ve ISO 26000 (*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Rehberleri ve İlkeleri*) yer almaktadır (Travelife, 2020).

Travelife, AB’deki seyahat acenteleri ve tur operatörleri birliklerinin çatı örgütü olan ECTAA tarafından desteklenmektedir. Bununla birlikte Avrupa dışından da giderek artan sayıda birlik, Travelife ile ortaklık anlaşması imzalayarak üyelerini sürdürülebilir

uygulamalara yönlendirmektedir. 2020 yılı itibariyle Avrupa'dan 19, Asya'dan sekiz, Latin Amerika'dan bir ve Afrika'dan bir olmak üzere 29 ulusal seyahat örgütü, üyelerini Travelife'a teşvik etmektedir (Tavelife, 2020). Böylelikle Travelife, tüm turizm endüstrinin kullandığı, sektör geneline yayılan ve uluslararası olarak desteklenen ortak bir sistem haline dönüşmüştür.

Travelife sürdürülebilirlik sistemi, seyahat ve turizm endüstrisinde sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmeye yönelik öncü bir eğitim, yönetim ve sertifikasyon girişimidir. Bu girişimin ilk odak noktası, tur operatörleri ve seyahat acentelerinin turizm tedarik zincirindeki merkezi rolüdür. Tedarikçiler ve alıcılar arasındaki bu karşılıklı etkileşim ve konumları onlara tüketici taleplerini, satın alma politikalarını ve destinasyonların gelişimini etkileme şansı vermektedir. Bu da, destinasyonların sürdürülebilir kalkınması ile çevresel ve kültürel anlamda korunmasına gözle görülür bir katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Travelife şirketlere işletmelerinde ve tedarik zincirlerinde olumlu bir değişim yaratmaları için gereken bilgiyi, çözümleri ve araçları sunmayı hedeflemektedir (Tavelife, 2020).

Travelife girişimi ikinci odak noktası, oteller ve konaklama tesisleridir. Bu kapsamda İngiltere Seyahat Örgütü ABTA bünyesindeki Travelife Ltd. şirketi tarafından işletilen Travelife, otel ve konaklama tesislerine sosyal ve çevresel etkilerini yönetme ve sürdürülebilirlik başarılarını müşterilerine anlatma konusunda yardımcı olmaktadır. Otel yöneticileri basit bir çevrimiçi kontrol listesi kullanarak sürdürülebilirlik performanslarını kontrol edebilmekte, bu konuda geri bildirim alabilmekte ve ilerlemelerini izleyebilmektedir. Travelife'a katılmak kolay ve düşük maliyetli olup sunulan uygulamalı web tabanlı çözümler sayesinde Travelife hem küçük hem de (çok) büyük otel işletmeleri için uygundur (Tavelife, 2020).

Oteller, sürdürülebilirlik kriterlerine uymaları halinde Travelife Bronz, Gümüş veya Altın ödülünü alarak bu ödülü web siteleri, kırtasiye malzemeleri ve kendi tesislerinde sergileyebilmektedirler. Oteller doğrudan maliyet tasarrufundan yararlanmalarının yanı sıra işletmelerini tur operatörlerinin broşür ve web sitelerinde Travelife ödüllü olarak pazarlayarak rekabet avantajı da elde etmektedir. Sertifikalı oteller, Travelife ödülünü tüm otellerin yer aldığı bir platform olan Travelife koleksiyonu aracılığıyla tüketicilere tanıtılabilmekte ve bu sayede tüketiciler otellerin rezervasyon platformuna yönlendirilmektedir. 2020 yılı Kasım ayı itibariyle dünyada yaklaşık 17.000 konaklama tesisi Travelife Sürdürülebilirlik Sistemi'ne kayıt olmuştur. Bunların 1.500'ü

bağımsız bir denetimden geçmiş ve 500’den fazlası Travelife ödülü almıştır. Türkiye’de ise aynı tarih itibariyle dört ayrı ilde (Antalya, Aydın, İzmir, Muğla) 111 konaklama işletmesinin Travelife sertifikasına sahip olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte 2020 yılı itibariyle TUI ve Kuoni de dâhil olmak üzere 200’den fazla tur operatörünün de sözleşmeli otelleri ve konaklama tesislerini izlemek için Travelife’ı kullandığı belirtilmektedir (Tavelife, 2020).

#### **4.2.2. Türkiye’de Çevre Yönetim Sistemleri**

Turizm işletmelerinin çevreye karşı uyumunu ve duyarlılığını düzenli olarak denetlemeye ilişkin örgütlerin sayısı ile faaliyetlerin düzeyleri, büyüklükleri ve sayıları artmaya başlamıştır. Bu kapsamda ülkeler de genelden özele doğru kendi yapısal özelliklerine ve niteliklerine uygun ulusal çevre yönetimi sistemi ve programları oluşturmaya yönelmişlerdir. Türkiye’de turizm işletmeleri için bu tür oluşumlara ilişkin ilk adım Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından atılmıştır. Bu noktadan hareketle 1993 yılından itibaren sürdürülebilir turizm kapsamında, çevrenin korunması, çevre bilincinin geliştirilmesi, turistik tesislerin çevreye olan olumlu katkılarının teşvik edilmesi ve özendirilmesi amacıyla, talep eden ve aranılan nitelikleri taşıyan konaklama tesislerine, Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) verilmiştir. Bununla birlikte liman ve marina işletmeleri ile yatlarla da aynı kapsamda çevre dostu kuruluş belgesi ve plaket verilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda, doğanın korunmasına özen gösteren yat limanı ve marinalara “çıpa” simgeli plaket, gerek yapımı, donanımı ve tefrişi, gerekse de seyrettiği sularda demirlediği yerlerde, yakın ve uzak çevresine duyarlılık gösteren yatlarla ise “yunus” simgeli plaket verilmiştir. “Çıpa” ve “yunus” simgesi, tesisin ve yatların duyarlılığını gösterirken, bu simgelerin sayısı ise işletmelerin duyarlılık derecesini göstermektedir.

İlerleyen yıllarda çevrenin korunmasına yönelik önlemler Türkiye’de giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bir taraftan Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için uygulanmakta olan Çam Simgesi’nin güncelleştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülürken diğer yandan da Türkiye’de turizm sektörüne ilişkin mesleki örgütlerden Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) ve Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) tarafından konaklama işletmelerine ilişkin çeşitli projeler aracılığıyla alternatif çevre yönetim programlarının geliştirilmesi planlanmıştır.

Çalışmanın bu kısmında Türkiye’de konaklama işletmeleri için ulusal düzeyde aktif olarak kullanılmakta olan çevre yönetim programlarından yeşil yıldız (*çevreye duyarlı konaklama tesisi*) ve yeşillenen oteller hakkında bilgi verilmektedir. TÜROB tarafından 2008’de başlatılan Beyaz Yıldız Projesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Yeşil Yıldızı yürürlüğe koyması ile uygulanmaya devam etmediği için değerlendirmeye alınmamıştır.

#### 4.2.2.1. Yeşil Yıldız

1993 yılından itibaren T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca yürütülen Çevre Dostu Kuruluş Belgesi’nin (Çam Simgesi) istenilen düzeyde başarıya ulaşamaması nedeniyle, çevreye duyarlı konaklama tesisleri için uygulanmakta olan sınıflandırma formunun güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda otellerde çevre yönetiminin teşvik edilmesi için “*Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair 2008/3 no’lu Tebliğ*” ekinde, yeni bir sınıflandırma formu 22.09.2008 Tarih ve 27005 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (TUYUP, 2017: 2). Bu tebliğ; enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin artırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini, konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını ve gerçekleştirilmelerini, tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, eğitim sağlanmasını ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmasını kapsamaktadır (KTB YİGM, 2020).

Tebliğ ekinde bulunan sınıflandırma formu, çevreye duyarlılık konusunda çalışma yapan turistik işletmelerin talebi üzerine, formun uygulama esaslarında belirlenen temel kriterlere sahip olan konaklama tesislerine uygulanmaktadır. Formdaki asgari puanlar, konaklama işletmelerinin kapasiteleri ve çevreye olan etkileri dikkate alınarak, işletmelerin tür ve sınıflarına göre belirlenmiştir. Çevreye duyarlılık konusunda çalışma yapan turistik işletmelerin talebi üzerine, 10 kategoride 122 temel ölçüte göre değerlendirme uygulanmaktadır (TUYUP, 2017: 7). Tür ve sınıfına ilişkin belirlenen asgari puanı aşan tesisler için, iki yıl süreyle geçerli olmak üzere simgesi yıldız olan konaklama tesislerinin plaketlerinde sınıflarını gösteren yıldızlar yeşil renkli olarak düzenlenmekte ve plaket üzerinde Çevreye Duyarlı Tesis ibaresi yer almaktadır (KTB YİGM, 2020).

Konaklama işletmelerinin sınıflandırma formunda bulunan bütün kriterleri yerine getirmesinin uygulanabilir olmadığı düşüncesiyle, tesislerin tür ve sınıfları dikkate alınarak, asgari puanlar formda bulunan bütün kriterlerin puanlarının toplamı olan azami puandan düşük tutulmuştur. Böylece, işletmelere temel kriterler dışında kalan, diğer kriterler arasında seçim yapma imkânı sağlanmıştır. Bununla birlikte çevre yönetimi felsefesine uygunluk açısından sekiz adet zorunlu kriter belirlenmiştir (KTB YİGM, 2020).

Yeşil Yıldızlı oteller, başvuru yapması ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 08.07.2013 tarihli 2013/5265 sayılı karara dayanılarak uygun bulunması durumunda “Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi” olarak elektrik enerjisi desteğinden yararlanabilmişlerdir. Elektrik Enerjisi Desteği tutarı, Bakanlıkça Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi ile belgelendirilmiş turizm işletmelerinde, tüketilen elektrik enerjisi giderlerinin; tesisin bulunduğu ildeki mesken ve sanayi abonelerine uygulanan tarifelerden en düşüğü ile kendi abone grubuna uygulanan tarife arasındaki fark kadar olup destek ödemeleri, Bakanlık bütçesine konulan ödenekten karşılanmıştır (TUYUP, 2017: 19). Bu kapsamda 2018 yılında Yeşil Yıldızlı 464 konaklama tesisine 7.103.375 liralık elektrik enerjisi desteği sağlanmıştır (Çalık, 2018). Ancak bu destek 24.10.2018 tarihli ve 191 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı eki doğrultusunda 31.12.2018 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılmıştır (CK, 2018).

02 Kasım 2020 tarihi itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan işletme belgesi 5271 tesisin 460’ı çevreye duyarlı konaklama tesisi (yeşil yıldız) belgesi sahibidir. Konaklama tesisi türleri arasında en çok 370 ile oteller Yeşil Yıldızla rağbet göstermiştir. Tesis sınıfı bakımından ise 283 ile en çok beş yıldızlı işletmeler, onu takiben de 87 ile dört yıldızlı ve 16 ile üç yıldızlı tesisler Yeşil Yıldız ile ödüllendirilmiştir (KTB, 2020). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Kampanyası başladığı gün itibarıyla 12 yılını doldurmasına rağmen henüz uygulama noktasında Türkiye’de %8,7’lik bir oranda kaldığı ve istenilen düzeyde başarıya ulaşamadığı söylenebilir.

#### 4.2.2.2. Yeşillenen Oteller

Yeşillenen Oteller Projesi, turizm sektörünün sürdürülebilirlik konusunda farkındalığını ve konaklama tesislerinin çevreye duyarlı olma motivasyonlarını artırmayı hedeflemektedir. 2009 yılında Dünya Su Forumu katılımcılarına yönelik TÜROB ve



Bureau Veritas işbirliği ile başlamış ve sonrasında Sürdürülebilirlik Akademisi işbirliği ile büyümeye devam etmektedir. Proje, turizm sektöründe günümüz şartlarıyla rekabet gücünün yükselmesinin en önemli yolunun sürdürülebilir turizm ilkeleriyle hareket etmesinden geçtiği bilinciyle turizm tesislerini daha yeşil olmaya teşvik etmekte ve yeşil konaklama tesisleri ile çevreye duyarlı tüketici sayısını artırmayı hedeflemektedir (Yeşillenen Oteller, 2020a). Yeşillenen Oteller Sertifikasının otellere kazandıracığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Yeşillenen Oteller, 2020b):

- ✓ Enerji yönetimi, su yönetimi, iç hava kalitesinin artırılması ve atık azaltımı ve geri dönüşüm konularında yapılacak iyileştirmelerle, sürdürülebilir çevre politikalarına katkı sağlama,
- ✓ İşletme maliyetlerini düşürerek hizmet kalitesini artırma,
- ✓ Otellerin sağladıkları hizmetleri yaşadıkları çevreye olan zararını minimuma indirmesi ve bunu bir şirket prensibi yapmayı hedeflemesi,
- ✓ Bu sertifikayla beraber hem bir farkındalık yaratma hem de gizli bir kurumsal güç oluşturma,
- ✓ Hizmeti farklılaştıran ve kalitesini artıran işletmelerin bir adım önde ve tüketim toplumu haline gelen dünyada farklı bir yere sahip olmasıdır.

Yeşillenen Oteller Sertifikasının yukarıda bahsedilen olumlu katkılarının yanı sıra sürdürülebilir turizmin devamlılığı adına doğaya saygılı, çevreci ve bilinçli tüketim sağlamayı öngören bir proje niteliği taşıdığı için oteller açısından Yeşillenen Oteller kapsamında yer alması büyük önem taşımaktadır (Yeşillenen Oteller, 2020a).

Yeşillenen Oteller Sertifikası almak için aday tesisler; (1) enerji yönetimi, (2) su yönetimi, (3) iç hava kalitesinin artırılması ve (4) atık azaltımı ve geri dönüşüm olmak üzere dört temel alan üzerinden değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeden başarıyla geçen otellere, iki yıl geçerlilik süresi olan “Greening Hotels” sertifikası verilmektedir. Kontrol Listesinde yer alan toplam kriterlerin tesis bünyesinde yer alması üzerinden minimum başarı durumlarına göre, iki yıl geçerli olmak üzere konaklama tesisleri sırasıyla Bronz (%60 başarı), Silver (%75 başarı) ve Gold (%90 başarı) “Yeşillenen Oteller” Belgesi almaya hak kazanmaktadır (Yeşillenen Oteller, 2020a).

Yeşillenen Oteller Projesi’ne katılan 100 odalı bir otel, yılda minimum 10 bin lira tasarruf edebilmektedir. Bununla birlikte 1.000 adet pilin doğayı kirletmesinin önlenmesi ve 50.000 adet ambalajın geri dönüşüm tesislerine kazanımı mümkündür. Projenin

Türkiye genelindeki otellerde hayata geçirilmesi durumunda, yıllık olarak işletme giderlerinden 40 milyon TL tasarruf edilecek, 3 milyon atık pil toplanacak ve 150 milyon adet ambalaj atığı geri kazandırılacaktır. Sadece otellerdeki gazetelerin geri dönüşüme kazandırılması ile yıllık en az 3.600 ton kâğıt toplanacaktır. Bir yandan çevre konurken, diğer yandan aynı hizmet daha az maliyetle verilecektir (Turizm Aktüel, 2011). 2020 yılı itibariyle, Türkiye’de 11 farklı ilde toplam 61 otel işletmesi Yeşillenen Oteller Sertifikası almıştır. İllere göre en fazla Antalya’da (30) ve İstanbul’da (16) faaliyet gösteren otel işletmesi Yeşillenen Oteller Sertifikası almıştır (Yeşillenen Oteller, 2020c).

## 5. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Çevre yönetimi, sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, üç ana bileşenin olduğu söylenebilir. Bunlar; (1) çevre yönetim sistemine giriş niteliğindeki başlangıç aşaması, (2) çevre yönetim sisteminin yürütülmesi aşaması, (3) uygulama süreci sonrası oluşacak olası çıktılardır. Birinci aşamada, işletmelerin herhangi bir çevre yönetim sistemine dâhil olabilmeleri için kendilerini bu sistemleri benimsemeye yönelten birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar belirleyiciler, motive ediciler, kolaylaştırıcılar ve sınırlayıcılar olarak dört ana başlık altında gruplandırılabilir. İşletmelerin ilk aşamayı başarıyla tamamlaması sonucunda ikinci aşamada, çevre yönetimini bir sistem olarak işletmelerde yürürlüğünü sağlayabilmek için birtakım uygulamaları (*enerji yönetimi, su yönetimi, atık yönetimi, hava yönetimi, gürültü yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, paydaş yönetimi, çevre eğitimi, çevresel değer oluşturma*) hayata geçirmesi gerekmektedir. Üçüncü ve son aşamada ise ikinci aşamada benimsenen ilkeler doğrultusunda işletmelerin elde edebileceği bir takım olası çıktılar olacaktır. Bu çıktılar ise çevre yönetim sisteminin avantajları olarak nitelendirilen işletmelerin elde edebileceği birtakım faydaları/kazanımları ifade etmektedir. Bu üç aşamanın yanı sıra işletmelerin herhangi bir çevre yönetim sistemine dâhil ol(a)maması ise bu tür sistemlerin işletmeler tarafından neden benimsenmediğine ilişkin sebepleri akıllara getirmektedir. Bu sebepler ise çevre yönetim sisteminin engellerine işaret etmektedir. Tüm bu aşamalar göz önüne alındığında, çalışmanın bu bölümünde çevre yönetiminin boyutları olarak birinci ve üçüncü aşamalarda temel unsurlar (*belirleyiciler, motive ediciler, kolaylaştırıcılar, sınırlayıcılar ve avantajlar*) ile bunların dışında kalan ve çalışmanın odak noktasını oluşturan çevre yönetiminin engelleyicileri boyutu otel işletmeleri açısından ayrı ayrı incelenecektir.

## 5.1. BELİRLEYİCİLER

Çevre yönetiminin belirleyiciler boyutu, işletmelerin çevre yönetimi uygulamalarını benimsemelerinde kim veya kimlerin karar verici olarak rol oynadığını veya söz hakkının bulunduğunu, işletme ile ilgili hangi değerlerin etkisini gösterdiğini ve işletme dışında karar vericileri çevre yönetim sistemine zorlayan değişkenleri ifade etmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda (Rivera, 2004; Kasim, 2007; Lopez-Gamero vd., 2011a, 2011b; Shah, 2011 Best & Thapa, 2013; Boyraz, 2017) çevre yönetiminin belirleyicileri arasında genel olarak; (1) yöneticiler, işletme sahipleri, zincir otel merkezi yönetim birimleri, kalite birimi sorumluları, çalışanlar ve hissedarlar, (2) işletme yönetim şekli, işletme politikası, örgüt kültürü, çevre yönetimi motivasyonu ve (3) dış paydaşlar (tedarikçiler, rakipler, misafirler, hükümet, sivil toplum kuruluşları vb.) değişkenleri sıralanmaktadır.

Çevre yönetiminin belirleyicileri arasında hangi faktörlerin daha etken olduğuna ilişkin literatürde yapılan çalışmalarda net bir görüş birliği olmayıp farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin, Bonilla Priego vd.'ye (2011) göre otellerin birçoğu dış belirleyicilerden yeterince faydalanmadan yalnızca kendi iç dinamikleri doğrultusunda en ideal sistematik yönetim sistemini uygulamaya çalışmaktadır. Bichta (2003) işletmelerin çevre yönetimine yönelmesini; kurum kültürüne, üst düzey yöneticiler ile şirket sahipleri ve çalışanların bireysel bakış açılarına, ulusal kültür ve etik değerleri gibi çeşitli iç faktörlere bağlı olduğunu belirtmektedir. Boyraz (2017) ise termal otellerde çevre yönetim sistemi için üst düzey yöneticileri, mülk sahipleri, merkezi yönetim ofisi ve kalite birimi dışında diğer iç faktörlerin etkisinin olmadığını; dış paydaşların ise büyük oranda çevre yönetim sistemini benimseme kararını etkilemediğini vurgulamaktadır. Alvarez-Gil vd.'de (2001) turizm ve otelcilik sektörünün diğer sanayi ve üretim sektörlerine kıyasla, çok daha düşük bir dış baskıyla karşılaştığını ifade ederek bu düşüncüyü desteklemektedir. Ancak Neugebauer (2012) Almanya'da yaptığı araştırmada, işletmelerin ISO 14001 çevre yönetim sistemini uygulamasındaki belirleyicilerin genellikle dış baskılardan oluştuğunu; EMAS'ı uygulamasında ise iç belirleyicilerin önemli ölçüde etken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Mariotti vd. (2014), çevre yönetim sisteminin belirleyicilerine ilişkin ortaya çıkan iç ve dış belirleyicilere ait karşı düşüncelerin, incelenen coğrafi alanlardaki ilgili grupların düşük çevresel farkındalığından kaynaklandığını öne sürmektedir.

### 5.1.1. İç Belirleyiciler

Otel işletmelerinde resmi bir çevre yönetim sisteminin uygulanmasına ilişkin karar alınması, önemli ve kapsamlı bir süreç olup birçok farklı unsur bu kararın alınmasında belirleyici rol oynayabilmektedir. çevre yönetim sisteminin önemli iç belirleyicileri arasında karar vericiler olarak; *1-üst düzey yöneticiler, 2-yöneticilerin ve mülk sahiplerinin kişisel değerleri, 3-merkezi ofis yönetimi, ve 4-çalışanlar*; işletme değerleri olarak; *1-kurumsal yönetim/ işletme politikası, 2-örgüt kültürü, 3-kaynakların korunması ve çevresel motivasyon, 4-sosyal sorumluluk bilinci* yer almaktadır.

Yapılan araştırmalar, çevre yönetim sistemi için ilk ve en kritik iç belirleyicinin karar vericilerden *üst düzey yöneticiler* olduğuna işaret etmekte, yöneticilerin çevresel tutumu ve algısının çevre stratejileri için çok önemli bir itici güç olduğunu vurgulamaktadır (Carballo-Penela & Castroman-Diz, 2014; Verma & Chandra, 2018; Mzembe vd., 2019). Çünkü genellikle çevre stratejilerinin uygulanması üst yönetimden başlamaktadır. Dolayısıyla, üst yönetim tutumu ve çevresel stratejilerin algılanan önemi, stratejik önceliklerini önemli ölçüde etkileyecektir (Mak & Chang, 2019). Park & Kim (2014:8) yaptıkları araştırmada; otellerin üst düzey yöneticilerinin kişisel özellikleri, algılamaları ve çevresel kaygılarının, çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki idari tavrın önemli bir belirleyicisi, örgütsel çevre taahhüdü üzerinde de çeşitli etkilere sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Çevre yönetim sisteminin en önemli ikinci iç belirleyicisi, karar vericilerden *yöneticilerin ve mülk sahiplerinin kişisel değerleridir*. Yapılan araştırmalardan bazıları (Tzschenke vd., 2004; Tang vd., 2014) yöneticilerin ve sahiplerin kişisel değerleri ile örgütsel değerler, otellerin çevre yönetimini gündeme almasında temel bir rol oynadığını vurgularken bazıları ise (Kirk, 1998; Carmona-Moreno vd., 2004; Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005; Chan, 2008; Mzembe vd., 2019) otellerin çevre yönetimi uygulamaları ile mülk sahiplerinin bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koymuştur. (Boyraz, 2017) ise çevreye duyarlılığın, üst düzey yöneticilerin veya mülk sahiplerinin bakış açılarını, hayat felsefelerini ya da vizyonlarını yansıttığını ifade etmektedir. Günümüzde otel yöneticileri ve sahipleri, operasyonlarında çevresel stratejileri benimsemenin önemi ve faydaları konusunda genellikle daha bilinçli bir hale gelmişlerdir (Chan, 2013; Molina-Azorín vd., 2015; Gupta vd., 2019). Bununla birlikte, oteller için hazırlanmış uluslararası çevre yönetim sistemi sertifika programlarının sayısı artmaya başlamıştır. Bu iki olumlu gelişme doğrultusunda, otel yöneticileri çevreye karşı

ne kadar olumlu bir tavır sergilerse (Verma & Chandra, 2018) ve işletme faaliyetlerinde çevre yönetim sistemi ve etik uygulamaları ne kadar fazla benimserse, başarı oranı da o kadar iyi olacaktır (Faulkner vd., 2005; Kasim, 2007). Aksi takdirde üst düzey yöneticiler, çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki belirleyici rolüne karşın çevre yönetim sisteminin otellerde uygulanmasının önündeki en önemli potansiyel engelleyici konumuna da gelebilirler (Post & Altman, 1994).

Otellerde çevre yönetim sisteminin karar verici iç belirleyicilerinden üçüncüsü, işletmenin bağlı bulunduğu üst kuruluşun *merkezi ofis yönetimidir*. Zincir oteller, merkezi yönetim ofisi tarafından desteklendiği için çevre yönetim sistemi konusunda daha fazla bilgi sahibidirler ve bu otellerde çok çeşitli çevre yönetimi uygulamaları yürütülmektedir (Bohdanowicz & Martinac, 2003; Bohdanowicz, 2005). Bağımsız (Roberts, 1996) ve küçük ölçekli (Chan, 2008) otellerde ise, zincir otellere göre merkezi yönetim ofisinin bağlayıcı zorunlulukları bulunmadığı (Aykan ve Sevim, 2013: 99) ve bu oteller know-how ve finansal açıdan ek olarak desteklenmediği (Chan & Hawkins, 2012) için çevre yönetim sistemine karşı otel yöneticilerinin tutumları daha fazla esneklik gösterebilmektedir. Yapılan çalışmalarda da zincir ve bağımsız otellerde çevre yönetimine karşı bakış açılarının farklı olduğu açıkça ortaya konulmuştur. Örneğin, Mzembe vd. (2019) Malavi'deki 25 otelde gerçekleştirdiği çalışmada; yabancı nitelikli ve zincir otellerdeki yöneticilerin yerel idarecilere göre çevre konusunda daha bilinçli hareket ettiklerini, işletme içerisinde çevre yönetimine ilişkin daha fazla uygulamayı hayata geçirdiklerini, çalışanlara bu anlamda daha fazla önem verdiklerini belirlemişlerdir. Bu kapsamda Malavi otelcilik endüstrisinde benimsenen çevre yönetim sisteminin önemli itici güçlerinden birisinin merkezi şirketin baskısı olduğu görülmüştür. Araştırmada Malavi'deki çok uluslu zincirlere bağlı otellerin, sahipleri adına merkezi şirketin bazı sürdürülebilirlik politikalarını ve uygulamalarını benimsemek ve işletme kültürüne yerleştirmek için çabaladığına dair kanıtlarına rastlanmıştır. Bu durum Park & Kim (2014) tarafından da desteklenmekte ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren zincir oteller, ilgili ülkelerdeki çevresel zorunlulukları dikkate almak zorunda kalmaları nedeniyle çevre yönetim sistemini gönüllülük gerektiren bir davranışın ötesinde bir zorunluluk olarak görmektedir. Bir diğer çalışmada da zincir otellerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni almasında temel belirleyicinin merkezi yönetim olduğu tespit edilmiştir (Babakri vd., 2003).

Çevre yönetim sisteminin otellerde uygulanmasında rol oynayan dördüncü iç belirleyici, işletmede görev yapan *çalışanlardır*. Çalışanlar, çevre yönetim sisteminin yürütülmesinde ve sürekliliğinde en önemli dâhili paydaş olup (Chan & Hawkins, 2010) onların desteği ve aktif katılımı olmadan çevre yönetim sisteminin benimsenmesi ve işletme hedeflerine ulaşılması mümkün değildir (Sweetman, 2007). ABD merkezli bir araştırmaya göre çalışanların %92'si, kendi otellerini çevre yönetimi kapsamında uygulamalarını artırmaya davet ederken %93'ü çevre yönetim sistemi süreçlerini desteklemek için iş rutinlerini değiştirmeyi taahhüt ettiklerini ortaya koymuştur (Withiam, 1997). Diğer çalışmalarda ise Scandic oteller zincirleri (Goodman, 2000) ile ABD'deki otellerde (Enz & Siguaw, 1999) çalışanlar, yeni görev ve sorumluluklar olarak maddi ve manevi ilave kazanımlar elde etmek açısından çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde etkili olmuşlardır. Chan & Hawkins (2010) yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının çevre yönetim sistemine yönelik tutumlarını incelerken, çevresel farkındalığın bir bireyin artan çevresel farkındalık ve sistemleri anlamasıyla arttığını belirtmiş ve bu bilinç sayesinde çalışanların çevre yönetim sistemi için önemli birer belirleyici haline geldiğini vurgulamıştır.

Çevre yönetim sistemi nin iç belirleyicilerinden işletme değerleri kapsamında ilk ve en önemli belirleyici *işletme yönetim şekli/kurumsal yönetimidir*. Larcker vd. (2007) kurumsal yönetimi; sahiplik ve kontrol ayrımı olduğunda yöneticiler tarafından alınan kararları etkileyen mekanizmalar olarak tanımlamaktadır. Etkili bir kurumsal yönetim sistemi, bir işletmenin kurumsal etiğe uyumu sağlamasına ve kurumsal sosyal sorumluluğu (KSS) teşvik etmesine olanak tanıyacak ve bu da çevresel stratejilerin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır (Mak & Chang, 2019). Yapılan araştırmalar, otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesinin KSS'nin önemli bir bileşeni olarak kabul edildiğini (Levy & Park, 2011) ve çevresel kaygının Hong Kong otelleri için beş temel KSS'den biri olduğunu göstermektedir (Küçükusta vd., 2013). Chan & Wong (2006) otellerde ISO 14001 sertifikasının alınmasında kurumsal yönetimin en belirgin unsur olduğunu ifade etmişlerdir.

Çevre yönetim sisteminin iç belirleyicilerden işletme değerleri arasındaki ikinci ve üçüncü belirleyicileri *işletme politikası* ve *örgüt kültürüdür*. Bohdanowicz (2005) yaptığı çalışmada, otel işletmelerinde çevre yönetim sisteminin beş temel belirleyicisi (işletme politikası, yönetimin çevre konusundaki farkındalığı, işletmenin sahiplik türü, işletmenin faaliyet türü, hak sahiplerinin bakış açısı) olduğu ve belirleyiciler arasında

işletme politikasının ilk sırada yer aldığını tespit etmiştir. Diğer taraftan Rodriguez-Anton vd. (2012) otel işletmelerinin çevreye duyarlı uygulamalara yönelmesindeki en önemli belirleyicinin örgüt kültürü olduğunu ortaya koymuşlardır. Otellerde işletme içerisinde paylaşılan; değerler, tutumlar, taahhütler, inançlarla bağlantılı kültürel motivasyonlar ve çalışanlar arasında sosyal olarak inşa edilen genel düşünce kalıpları (Kyriakidou & Gore, 2005) gibi örgütsel değerler arasında zamanla çevresel değerlerin (çevre bilinci, çevresel farkındalık, çevresel endişe) de yer alması, otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesine neden olabilmektedir. Örneğin, bu yöntemle The Green Park Oteller zinciri, tüm otellerinde çevre uygulamalarıyla ilgili bir takım politikalar benimseyerek örgüt kültüründe çevreye duyarlı bilincin gelişmesini sağlamış ve bu sayede bazı otellerinde resmi bir çevre yönetim sistemini uygulamaya başlamışlardır (Gürkan, 2019: 40).

Otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki iç belirleyiciler olarak içsel işletme değerlerinden dördüncüsü *kaynakların korunması ve çevresel motivasyondur*. Oteller çevresel duyarlılık, kaynak kullanımını kontrol etme, doğa sevgisini gösterme, çevre yönetimi uygulamalarını sürdürülebilir kılma ve sorumluluk bilinci oluşturma isteği gibi çeşitli çevresel motivasyonlarla çevre yönetim sistemine yönelmektedir (Boyras, 2017). Ayrıca yerel çevrenin korunması ihtiyacının da otellerde çevreye ilişkin uygulamalar geliştirilmesinde belirleyici rol oynadığı vurgulanmaktadır (Min, 2011: 1128). Bu nedenle oteller; çevresel sürdürülebilirliğe (Tosun ve Özdemir, 2015) ve yenilenmeye (Vatan ve Zengin, 2014) katkıda bulunmak, küresel ısınmada neden oldukları etkilerin azaltılması ve iklim değişimine karşı tedbir amacıyla (Dinçer ve Gedik, 2010) hem çevresel kaynak tüketimini azaltmak hem de faaliyetlerindeki alışılmış uygulamaları değiştirmek (Alexandre & Kennedy, 2002:2) için çevre yönetim sistemini benimsemektedir. Çünkü oteller çevreye saygılı faaliyetleri sürdürmenin doğru ve olması gereken doğal bir durum olduğuna inanmakta (Enz & Siguaw, 1999) ve bu doğrultuda çevre yönetim sisteminin yükümlülükleri altına girmeyi kabul etmektedir (Rahman vd., 2012).

Otellerde çevre yönetim sisteminin iç belirleyicilerinden işletme değerlerine yönelik beşinci belirleyici, *sosyal sorumluluk bilincidir*. Etik ve sosyal sorumluluk bilinci, otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesinde belirleyici rol oynayarak işletmenin ahlaki yükümlülüklerinin gerçekleştirilmesine aracılık edebilmektedir (Polonsky, 1994: 3). Böylelikle oteller, başta faaliyet gösterilen coğrafi bölgedeki yerel topluluklar olmak

üzere çeşitli paydaşlarla ilişkilerini güçlendirebilmektedir (Pouliot, 1996; Stenzel, 2000; Roy vd., 2001). Türkiye’de yapılan araştırmalarda (Yılmaz ve Yumuk, 2013; Akdağ vd., 2014), otellerin çevre yönetim sistemini sosyal sorumluluk açısından önemli bir araç olarak değerlendirdiği, sosyal sorumluluk bilincinin çevre yönetim sistemi için belirleyici rol oynadığı ve otellerin bu doğrultuda yeşil yıldız belgesi aldığı belirlenmiştir.

### **5.1.2. Dış Belirleyiciler**

Paydaş baskısı, işletmelerin çevre yönetim sistemine yönelmelerinde anahtar belirleyicilerden biri olarak görülmekte (Buysse & Verbeke, 2003; Eesley & Lenox, 2006) ve bu baskılar işletme içinden ve dışından, doğrudan veya dolaylı olarak meydana gelebilmektedir (Boyraz, 2017). Kurumsal baskı teorisine göre işletmeler için dış baskı unsurları; hükümet, müşteriler, rakipler ve mesleki örgütler tarafından uygulanan zorlayıcı ve normatif baskıları içermektedir (Delmas & Toffel, 2004; Khanna & Speir, 2007). Bu faktörler bir işletmenin çevresel önlemlerine baskı uygulayabilir ve çevre yönetimi uygulamalarını doğrudan etkileyebilirler (Ayuso, 2006; Graci & Dodds, 2008). Clemens & Douglas (2006) zorlayıcı dış baskıların otellerin çevre yönetim sistemine katılma isteğinde belirleyici rol oynayabileceğini vurgularken; Kasim (2007; 2009) otellerin hukuk, sosyal bilinç ve rekabetten kaynaklanan dış baskıları dikkate alarak çevresel stratejileri uygulamasını kaçınılmaz görmektedir.

Otellerde çevre yönetim sisteminin belirleyicisi konumundaki dış paydaşların önem düzeyi yapılan araştırmalarda çeşitlilik göstermekte ve bir fikir birliği yer almamaktadır. Boyraz (2017) Türkiye’deki yeşil yıldız belgeli termal otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesinde dış paydaşlar olarak tur operatörleri, ticari örgütler, sivil toplum kuruluşları ile yerel halk ve toplumsal paydaşların herhangi bir etkisinin olmadığını ifade ederken; Barber (2014) sosyal baskılar ile çevresel düzenlemelerin otelleri çevre yönetiminde daha aktif olmaya zorladığını savunmaktadır. Hsiao vd. (2018) Tayvan’daki 281 otelde gerçekleştirdikleri çalışmada, çevre yönetim sisteminin dış belirleyicilerini önem sırasına göre; çevre koruma dernekleri (boykot ve kurumsal itibarın zedelenmesi), devlet düzenlemeleri (cezalar ve kurumsal itibarın zedelenmesi), müşteriler (olumsuz imaj, talep azalması), rakipler (taklit, rekabet gücünün düşmesi) ve sektörel çevre (belirsizlik, çevresel sorumluluğun bitmemesi) olarak sıralamıştır. Farklı araştırmacıların bulguları ve değerlendirmeleri doğrultusunda, otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki dış belirleyiciler arasında genel olarak; 1-yasa, mevzuat



ve yönetmelikler, 2-hükümet ve düzenleyici kurumlar, 3-meşruiyet, 4-müşteriler, 5-rakip işletmeler ve 6-sektördeki eğilimler sayılabilir.

Otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesindeki en önemli dış belirleyiciler; *ulusal yasa, mevzuat ve yönetmelikler* (Bohdanowicz, 2005) ile *hükümet ve düzenleyici kurumlardır* (Freeman, 1984; Backer, 2007; Mak & Chang, 2019). Literatürdeki çalışmalar (Chan & Wong, 2006; Hsiao vd., 2014; Sarkis vd., 2010) mevzuatın çevresel stratejinin benimsenmesi için en önemli itici güçlerden biri olabileceğini göstermektedir. Örneğin, Chan & Wong (2006), otellerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni almayı planlayıp planlamadığını tahmin etmede yasalar ile kurumsal yönetimin iki önemli belirleyici faktör olduğunu belirtmektedir. Hsiao vd. (2014), mevzuatın dinamik evriminin çevresel stratejinin benimsenmesinin arkasındaki önemli bir itici güç olduğunu iddia etmektedir. Oteller zorlayıcı olan bu baskılar karşısında ceza almamak ve yaptırımlar ve tehditlerle karşılaşmamak adına çevresel düzenlemelere uyum sağlamaya çalışmakta (Sarkis vd., 2010) ve bu doğrultuda en kolay ve yaygın yöntemlerden birisi olan çevre yönetim sistemlerini benimsemektedir. İspanya (Carmona-Morea vd., 2004), İskoçya (Tzschentke vd., 2004), Meksika (Revilla vd., 2001), Tayvan (Lin & Hemmington, 1997), Türkiye (Kaymaz, 2012; Boyraz, 2017) gibi farklı ülkelerde yapılan araştırma sonuçları otellerin yasal kaygılar doğrultusunda ilgili çevresel mevzuatları ön planda tutarak bir belirleyici niteliğinde çevre yönetim sistemine yöneldiğini ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan Malavi (Mzembe vd., 2019), Kosta Rika ve Vietnam gibi ülkeler ile Karayipler bölgesinde (Le vd., 2006) yasal baskıların otelleri çevre yönetimine yönlendirmede zayıf kaldığı veya sonuç vermediği gözlemlenmiştir. Oysaki otellerin çevre yönetimi faaliyetlerinde gönüllü olarak aktif rol alan çalışanlar, misafirler ve turistlerin çabalarının bütünleyicisi niteliğindeki çevresel yasal uyuma ilişkin belirli stratejilerin de tanımlanması, ve bu mevzuatların çevre yönetim sistemi için belirleyici görev üstlenmesi gerekir (Sinding, 2000; Font vd., 2008; Battaglia vd., 2012; Dos Santos vd., 2016).

Otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesindeki dış belirleyici faktörlerden üçüncüsü *meşruiyettir*. Meşruiyet, işletmelerin faaliyette buldukları kültürel ve sosyal çevre içerisinde kabul edilmesini (Deephouse & Carter, 2005) ifade etmektedir. Otellerin, teknik olarak etkili ve verimli olmanın yanı sıra kendilerini çevreleyen toplumsal düzenin anlayışı ve değerleri (normlar, inançlar, kurallar vb. tanımlar sistemi) ile uyumlu yapılanma ve faaliyetler içerisinde olmaları (Suchman, 1995) gerekmektedir. Çevresel açıdan meşruiyet ise otellerin yasal çevresel düzenlemelere uyması ve böylelikle herhangi

bir yaptırımla karşılaşmadan faaliyetlerin durdurulmasından kaçınmasıdır (Bansal & Roth, 2000). Kamuoyu, otellerin sektördeki sosyal meşruiyetini etkilemektedir (Kirk, 1995). Bu kapsamda oteller iç ve dış paydaşlara karşı hem toplumun gözünde hem de hükümetin nezdinde faaliyetlerini meşru bir zeminde gerçekleştirdiğini tasdiklemek (Boyras, 2017) ve meşruiyet kazanmak için bu baskılara (Cespedes-Lorente vd., 2003) çevre yönetim sistemi ile cevap vermektedir. Jiang & Bansal (2003) işletmelerin çevre yönetim sistemini benimsemesinde dış paydaşların gözünde meşruiyet ve itibar oluşturmanın belirleyici rol oynadığını belirlerken, Boiral (2007) otellerin paydaşlara yönelik geçici/göstermelik bir meşruiyet imajı oluşturmak için çevre yönetim sistemine yöneldiğini ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada ise Rahman vd. (2012) Hotelier otel arama motorunun, çevreye duyarlı bir tur operatörü olmasının temel belirleyicilerinden birisinin meşruiyet olduğunu ortaya koymuşlardır. Böylelikle çevre yönetim sistemini benimseyen oteller, meşruiyetleri sayesinde hem doluluklarını artırabilmekte hem de daha yüksek fiyatlarla ürün sunabilmektedir (Molina-Azorin vd., 2009).

Otellerde çevre yönetiminin benimsenmesindeki dış belirleyicilerin dördüncüsü *müşterilerdir*. Turizmde, tüketim müşterinin olduğu yerde değil turistik ürünün bulunduğu destinasyonlarda gerçekleştiği için müşterilerin talepleri bu sektörde daha belirleyici olabilmektedir. Bu durumun etkisini gösterdiği konulardan birisi de otellerin çevre yönetim sistemi uygulama kararlarında müşterilerin üstlendiği roldür. Müşterilerden gelen çevresel baskılar, çevresel stratejinin benimsenmesini sağlamak için de hayati önem taşımaktadır. Örneğin, tüketici hakları koruma dernekleri işletmelerin faaliyetlerine çevreye duyarlı uygulamaları dâhil etmeleri için baskı uygulayabilmektedir (Kovacs, 2008). Müşteri çevre bilincinin ve çevrenin korunmasını destekleyen STK'ların sayısının artmasıyla, müşterilerin çevresel olarak sürdürülebilir ürün veya hizmetler hakkında daha bilinçli ve ödeme yapmaya istekli olduğu, böylece otellerin daha çevre dostu olması için müşterilerin itici güç ve teşvik unsuru niteliği taşıdığı görülmektedir (Chan & Hawkins, 2012; Mak & Chang, 2019). Dolayısıyla birçok otel, çevreci müşterilerden gelen baskılara yanıt vermek zorunda kaldığı için çevresel sorumluluklarını göstermek amacıyla çevre yönetim sistemine yönelmiştir (Brown, 1996; Diamantis, 1999; Chan, 2013). Yapılan araştırmalar müşterilerin çevre yönetim sistemi için belirleyici rolünü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Örneğin, Bramwell & Alletorp (2001) müşterilerin çevresel farkındalıklarının yüksek olmasının Danimarka'daki turizm işletmelerinin çevre yönetim sistemini benimsemesinde en büyük teşviki oluşturduğunu

ifade etmektedir. Bohdanowicz (2005) ise müşterilerden gelen taleplerin Avrupalı otelcileri çevre yönetim sistemine yönlendiren en önemli ikinci belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Ayuso'da (2007) müşteri talebinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak İspanya'daki otellerin çevre programlarını ve uygulamalarını benimsemesinin temel nedeni olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Alonso-Almeida vd. (2017) Şili'deki otellerin çevre yönetim sistemine odaklanmasının asıl amacının çevresel normlara uyum sağlamaktan ziyade Avrupa'dan gelen müşterilerin isteklerini yerine getirmek olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü otellerde uygulanan çevre yönetim sistemi ile müşterilerin bağlılığı ve sadakati artırılabilen (Berezan vd., 2013; Kassinis & Soteriou, 2003), çevresel uygulamalarla ikna ve memnun edilen müşteriler ise otellerin finansal başarısına katkı sağlamaktadır (Leonidou vd., 2013). Bunun nedeni müşterilerin %75 (Butler, 2008) ile %90 (Mensah, 2004) düzeyinde çevre yönetim sistemi olan bir otelde kalmayı tercih ederek doluluk oranına veya çevre yönetim sistemi maliyetlerini karşılamaya yönelik ek ödeme yapmayı kabul ederek (Manaktola & Jahuari, 2007; Chan, 2008; Han vd., 2009) daha yüksek fiyatlı satın almalar ile doğrudan otellerin bütçesine katkı sunmasıdır.

Otellerde çevre yönetiminin benimsenmesindeki dış belirleyicilerin beşincisi *rakip işletmelerdir*. Otellerin çevresel uygulamalarını lehte veya aleyhte kullanarak kamuoyunu harekete geçirme kapasitelerine sahip olan rakip işletmeler (Freeman, 1984) dış faktör olarak otellerin üzerinde oluşturdukları baskılarla onları çevre yönetim sistemi uygulamak durumunda bırakmaktadır. Ancak rakip işletmeler kimi araştırmalara göre dış belirleyiciler arasında en küçük rolü oynarken (Alvarez-Garcia vd., 2018) kimi zaman da dikkate değer şekilde etkin ve zorlayıcı bir görev üstlenmektedir (Boyras, 2017). Blanco vd. (2009) ve Kasim (2004) yaptıkları çalışmalarla otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesinde rakip işletmelerin en önemli dört belirleyiciden biri olduğunu ortaya koymuşlardır. Oteller, rakip işletmelerin sektör üzerinde oluşturduğu baskıları dikkate almaması durumunda toplumsal çevrenin protestolarına maruz kalabilmektedir (Hoffman, 2000). Bu nedenle oteller, ulusal veya uluslararası rakip işletmelerden kaynaklı veya sektördeki ticari işbirliği örgütlerinden gelen dış baskıları bir zorunluluk veya teşvik unsuru olarak görerek çevre yönetim sistemine yönelebilmektedir (Stabler & Goodall, 1997; Hobson & Essex, 2001; Ayuso, 2007). Benimsenen çevre yönetim sistemi ile oteller, küresel ticarete karşılaşılabilecekleri engellerin de üstesinden gelmiş olacaktır (Korul, 2003: 107). Çünkü oteller çevre yönetim sistemi ile rekabet gücünü koruyarak

(Revila vd., 2001; Tierney vd., 2011; Ogbeide, 2012) rakipler karşısında geride kalmayacakları gibi varlıklarını da devam ettirebileceklerdir.

Otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesinde belirleyici rol oynayan dış belirleyicilerden altıncısı, *turizm veya otelcilik sektöründeki eğilimlerdir*. Boyraz (2017) yaptığı çalışmada, otel yöneticilerini yeşil yıldızla yönlendiren belirleyicilerden birisinin “turizm sektöründeki uluslararası sektörle ilgili eğilimleri takip etme ve kendi işletmelerine uyarılama” ile “destinasyondaki rakip otel işletmelerini takip etme, onlardan geri kalmama” isteği olduğunu tespit etmiştir. Aripin vd. (2018) ise Gana’daki otel yöneticileriyle gerçekleştirdiği araştırmada, çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki 10 belirleyiciden en önemlisinin sektörel gelişmelerden geri kalmamak adına rakiplere ayak uydurma düşüncesinin olduğunu belirlemiştir. Özellikle çevre ile ilgili çeşitli sertifika, program, ödül, etiket gibi çeşitli isimler altında belgelendirme sistemlerinin turizm sektörü ve özelinde de otel işletmeleri başta olmak üzere tur operatörleri ile destinasyon için de ulusal ve uluslararası düzeyde yaygınlaşmaya başlaması böyle bir dış faktörün ortaya çıkmasını sağlamıştır. Artan turizm hareketliliği ile turizm çeşitleri ve müşteri taleplerindeki hızlı değişimler beraberinde sektörde yeni uygulamaları, farklı akımları ve gelişmeleri ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla otel yöneticilerinin bu doğrultuda yenilikleri takip etmesi ve kendi işletmelerine uyarlaması kaçınılmaz olmaktadır. Benzer durum çevre yönetim sistemi konusunda da geçerli olup otelcilik sektöründeki gelişmeler de teşvik edici bir belirleyici haline gelmektedir.

## 5.2. MOTİVE EDİCİLER

Otellerde herhangi bir resmi çevre yönetim sisteminin benimsenmesine yönelik alınacak karar çok önemlidir (Best & Thapa, 2013). Otelleri çevre yönetim sistemi almaya veya çevre yönetimi uygulamalarını benimsemeye iten birçok farklı motive edici faktörler bulunmaktadır. Hem yerli hem de yabancı literatürde bu faktörleri belirlemeye yönelik birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Örneğin, DeMendonça & Baxter (2001: 51-56) işletmelerin çevre yönetim sistemi uygulama nedenleri üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre çevre yönetim sisteminin benimsenme nedenlerini şöyle sıralamaktadır:

- ✓ Çevresel performansın sürekli arttırılmasını sağlamak,
- ✓ Halkla ilişkiler faaliyetini iyi bir şekilde devam ettirmek,
- ✓ Çevreyle ilgili maliyet nedenlerini araştırmak ve maliyet kontrolü yapmak,

- ✓ Sektör ve devlet ilişkilerini güçlendirmek,
- ✓ Enerji etkinliğini sağlamak,
- ✓ Atıkları azaltmak,
- ✓ Zamanın etkin kullanımını sağlamak,
- ✓ Yenilenebilir enerji kaynaklarını korumak,
- ✓ Toksik maddelerin kullanımını azaltmak,
- ✓ Çalışma koşullarını iyileştirmek ve sağlıklı ortamlar yaratmaktır.

Chan & Wong'un (2006) Hong Kong otelleri üzerinde yaptığı araştırmada, işletmelerin ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi almasının arkasındaki motivasyon kaynakları sırasıyla; (1) kurumsal yönetimin gerekliliği, (2) ISO avantajları, (3) üst yönetimin vizyonu, (4) mevzuattaki çevresel düzenlemelere uyum sağlamak, (5) pazar eğilimi, (6) olası uluslararası ticaret engellerine/kısıtlamalarına karşı koymak, (7) müşteri beklentilerini karşılamak ve (8) rakiplerle rekabette geri kalmamak çıkmıştır. Mensah (2007) Gana'daki otellerde gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticilerin çevre yönetim sistemi için ana motivasyonlarını; (1) güvenli ve sağlıklı bir çevre sağlamak, (2) temiz bir çevrede kaliteli hizmet sunmak ve (3) çevresel tehditlerin maliyetini düşürmek olarak belirlemiştir. Aripin vd. (2018) Malezya'daki 56 otelin çevre yönetim sistemine katılmalarındaki itici ve çekici faktörleri araştırdığı çalışmalarında, birincil öncelikli itici motivasyon kaynaklarını; (1) rakiplere ayak uydurma ihtiyacı, (2) pazarlama fırsatları elde etmek, (3) potansiyel maliyet tasarrufu, (4) devlet teşviklerinden faydalanmak, (5) doğal kaynakları korumanın önemi, (6) işletme imajını iyileştirmek ve (7) hükümet düzenlemelerine uymak; en az etkiye sahip motivasyon kaynaklarını ise; (1) çalışanlardan gelen baskı veya talepler, (2) paydaşların baskısını karşılamak ve (3) misafirlerden gelen baskı veya talepleri yerine getirmek olarak tespit etmişlerdir.

Bohdanowicz (2005) Avrupa genelindeki 610 otelin çevre yönetimini uygulamalarını incelediği çalışmasında, işletme operasyonel maliyetlerini düşürmenin, yöneticiler için çevre yönetim sistemini benimsemeye en önemli faktör olduğunu belirlemiştir. Ek olarak, müşterilerden gelen talepler, otel imajının iyileştirilmesi ile otelin çevresel etkilerinin azaltılması çevre yönetim sisteminin uygulanmasını motive eden diğer önemli faktörler olarak öne çıkmıştır. Buna karşın çalışmada yönetimin tavsiyeleri, çevre yönetim sisteminin pazarlama aracı olarak kullanılabilirliği ile profesyonel tavsiyelerin varlığı Avrupalı otelleri çevre yönetim sistemini benimsemeye yönlerecek kadar etkili birer motive edici faktör olmadığı ortaya çıkmıştır. Başka bir çalışmada Kosta

Rika otellerinin çevre yönetim sistemini benimseme amacının, “yeşil” bir imaj oluşturarak Pazar itibarlarını artırmak ve bu sayede daha fazla müşteri çekmek olduğu tespit edilmiştir (Rivera, 2002). Meksika otellerinde yapılan bir araştırmada ise Sanchez-Valdes vd. (2021) çevre yönetim sistemi üzerinde en büyük etkiye sahip olan dış motive edicilerin turist algısı olduğu ve bunun da konumlandırma, devlet desteği ve üretkenlik gibi diğer motivasyonlar tarafından belirlendiğini ortaya çıkarmıştır. Duglio vd.’de (2017) İtalyan otellerinde üzerine yaptığı araştırmada, çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde en temel motive edicilerin işletme çalışanlarının sürdürülebilirlik konusundaki kişisel farkındalıkları ile kurumsal imajı iyileştirme isteği olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte çalışmada tur operatörlerinin isteği, ürünlerin satın alınması ile ilgili maliyetlerin düşürülmesi, karlılığı artırma ile kamu yardımlarından yardım ve sübvansiyon alma faktörlerinin oteller için çevre yönetim sistemine yönelmede herhangi bir etki göstermediği ortaya çıkmıştır.

Tari vd. (2014) otelleri çevre yönetim sistemi motivasyonlarını iç ve dış faktörler olarak iki grupta sınıflandırmaktadır. En önemli içsel motive ediciler; müşteri memnuniyetini artırmak, hizmet kalitesini iyileştirmek, hizmet süreçlerini standartlaştırmak, verimliliği arttırmak ve kalite bilinci ile kültürünü geliştirmek iken dış motive ediciler; pazar payı, müşteri talebi ve rekabet gücünün artırılmasıdır. Benzer şekilde Alonso-Almeida vd. (2012) İspanya’daki 162 otel üzerinde yaptığı araştırmada, işletmelerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sertifikası almasında etken olan motive edicileri iç ve dış faktörler altında sınıflandırmıştır. Otellerin çevre yönetim sistemi için temel iç motive edicileri fonksiyonel alanların verimliliğini artırma ve örgütsel iç süreçlerini iyileştirme isteği iken; çevre yönetim sisteminin dış motive edici faktörleri turizmdeki tedarikçilerden gelen talepler, devlet desteği ve sübvansiyonlardan yararlanma isteği, Pazar talepleri ve rakiplerin baskısıdır. Aynı ülkede yapılan bir diğer araştırmada Alvarez-Garcia vd. (2012), otellerdeki çevre yönetim sistemi motivasyon yapısının iç nedenler, dış pazar nedenleri ve dış taleplerden kaynaklı nedenler olmak üzere üç gruptan oluştuğunu (Tablo 2) ve otelleri çevre yönetim sistemine yönlendiren en önemli motive edicilerin iç nedenler olduğunu tespit etmiştir.

**Tablo 2. Otellerde ÇYS'nin Motivasyonları**

<b>Faktörler</b>	<b>Motivasyonlar (Önem Sırasına Göre)</b>
<i>İç Nedenler</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İşletme kontrolünü ve verimliliğini artırmak,</li><li>2. Dâhili süreçleri / prosedürleri iyileştirmek,</li><li>3. Toplam kalite yönetiminin esaslarını yerine getirmek,</li><li>4. Sunulan hizmetlerin kalitesini iyileştirmek,</li><li>5. Şirkette kalite bilinci oluşturmak,</li><li>6. Şikâyet sayısını azaltmak,</li><li>7. Maliyetleri azaltmak,</li></ol>
<i>Dış Pazar Nedenleri</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pazar payını konsolide etmek ve artırmak,</li><li>2. Rakipler üzerindeki rekabet avantajının güçlendirilmesi,</li><li>3. Çevre yönetim sistemini satış promosyon aracı olarak kullanmak,</li><li>4. İşletme imajını iyileştirmek,</li><li>5. Rakipleri önceden tahmin etmek,</li><li>6. Rakiplere göre bir avantaj sağlayacağına inanmak,</li></ol>
<i>Dış Taleplerden Kaynaklı Nedenler</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kurumsal düzeyde yönetim kararı,</li><li>2. Çevre yönetim sistemine sahip rakipler,</li><li>3. Sektörde rekabet etme zorunluluğu,</li><li>4. Müşteri gereksinimleri,</li></ol>

Kaynak: Alvarez-Garcia vd., 2012: 111.

Türkiye'deki otellere yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, Boyraz (2017) termal oteller üzerine yaptığı araştırmada işletmelerin çevre yönetimi uygulamalarına ve yeşil yıldız belgesine yönelmesinin başlıca motive edici faktörlerini maliyet ve verimlilik ile iç dinamikler olmak üzere iki ayrı başlıkta gruplandırmıştır. Maliyet ve verimlilik kategorisindeki temel motive ediciler arasında çevre yönetim sisteminin pazarlama aracı olarak kullanılabilir olması, rekabette üstünlük sağlaması, verimliliği artırması, maliyetleri düşürmesi ve finansal karlılık getirisi yer almaktadır. İç dinamikler kategorisinde ise; çevresel duyarlılığı gösterme, çevresel faaliyetleri belgelendirerek kayıt altına alma, çevre yönetimi uygulamalarında lider işletme olma, otel misafirlerini çevresel uygulamalar konusunda ikna etme, çevresel kaynak kullanımını kontrol altına alma ve çevre yönetimine gösterilen ilgi bulunmaktadır. Acun (2018: 59) otellerin önem sırasına göre; çevreye duyarlılığı ve çevrenin korunması (%24,7), işletme itibarını arttırmak (%20,9), sürdürülebilir turizme katkı sağlamak (%20,1), elektrik, su vb. konularda tasarruf sağlamak (%17,6) ve maliyeti düşürmek (%16,7) amacıyla çevre yönetim sistemine katıldıklarını belirtmektedir. Pak (2018: 78) otelleri çevre yönetim sistemini almak için motive edici faktörlerin, çevre politikası kapsamında toplumsal fayda sağlamak, rekabet avantajı elde etmek ve saygınlık kazanmak olduğunu ifade etmektedir.

Literatürdeki otelleri çevre yönetim sistemini benimsemeye iten motive edici faktörleri genel olarak içsel ve dışsal başlığı altında iki grupta değerlendirmek mümkündür. İçsel motive edici faktörler işletmelerin kendi iç kuvvetleri ile ilgili iken dışsal motive edici faktörler otellerin dışında meydana gelen makro ve mikro çevredeki (Mak & Chang, 2019) gelişmeler neticesinde oluşmaktadır. Araştırmalarda her ne kadar dışsal motivasyon kaynakları ön plana çıkmış gibi görünse de otellerde iç dinamiklerin itici gücü olmadan çevre yönetim sisteminin benimsenmesi, etkin ve verimli bir çevre yönetimi uygulamaları yürütme sürecinin devam ettirilmesi pek mümkün ve gerçekçi olmayacaktır. Bu nedenle otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki en önemli iç dinamik motivasyon kaynakları beş başlık altında toplanabilir. Bunlar (Goodman, 2000; Bramwell & Alletorp, 2001; Vernon vd., 2003; Tzschentke vd., 2004; Bohdanowicz, 2005; Ayuso, 2007; Alonso-Almeida vd., 2012; Alvarez-Garcia vd., 2012; Tari vd., 2014; Boyraz, 2017):

1. Doğal çevrenin her bir otel için önemli olduğunun kabul edilmesi,
2. Yöneticilerin/mülk sahibinin doğal kaynaklarla ilgili endişesi ve bunları korumak için harekete geçme konusunda ahlak /etik bir sorumluluğu kabul etmesi,
3. Rekabet avantajı elde etme beklentisi,
4. Pazarı çeşitlendirmek ve genişletmek için çevre yönetim sistemini kullanma ümidi,
5. Girişimlerin tanınmasında iyileştirilmiş bir kamu imajı beklentisidir.

### 5.3. KOLAYLAŞTIRICILAR

Çevre yönetiminin kolaylaştırıcılar boyutu, otellerin herhangi bir çevre yönetim sistemi benimseme veya uygulama süreçlerini başarılı ve etkin bir şekilde yürütebilmesine olumlu düzeyde katkı sağlayan faktörler olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalarda çevre yönetim sisteminin farklı niteliklerde kolaylaştırıcıları olduğu belirlenmiştir. Bunlardan en önemlisi çevre yönetim sistemini benimseyen otellere verilen teşvikler ve ödüllerdir. Hükümetler ve yerel yönetimler otellerin çevreye olan duyarlılığını artırmak için birtakım teşvik mekanizmaları eşliğinde çeşitli çevresel projeleri yürürlüğe koymaktadır (Manaktola & Jauhari, 2007). Örneğin Avrupa Birliği, otellerin çeşitli çevre yönetim sistemi projelerine katılımlarını desteklemek için bu tür uygulamalara daha özenle yaklaşmakta ve daha fazla bütçe ayırarak işlemlere finansal sponsorluk desteği vermektedir (Karagiorgas vd., 2006). Barbados Hükümeti, Turizm Geliştirme Yasası (2002) aracılığıyla, “Yeşil Küre veya benzeri bir çevre sertifikası



edinmek” için otellere %150 oranında vergi indirimi sunarak işletmeleri çevre yönetim sistemine katılmaya teşvik etmektedir. Ayrıca otellerde çevre yönetim sistemi kapsamında kullanılması planlanan sıhhi tesisat armatürleri, enerji tasarruflu ampuller, armatürler, atık su bertaraf ve kanalizasyon sistemleri gibi daha birçok malzeme için gümrük vergisinde muafiyet uygulamaktadır (Best & Thapa, 2013). Türkiye’de ise çevreye duyarlı konaklama belgesi kapsamında yeşil yıldız alan otellere Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 2013-2018 yılları arasında %10’luk bir elektrik enerjisi desteği verilmiştir (CK, 2018). Yapılan araştırmalardan Boyraz (2017), termal otellerin yeşil yıldızı almasında verilen bu desteğin önemli bir faktör olduğunu; Öztürk ve Karacaer Serin (2015) ise Double Tree By Hilton Avanos-Cappadocia otelin yeşil yıldız yönelmesindeki ana faktörlerin başında yine yasal mevzuat çerçevesinde sağlanan bu teşviklerin etkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir çalışmada Küçük (2013), Ankara’daki yerli ve yabancı zincir oteller üzerine yaptığı araştırma sonucunda otellerin çevre yönetim sistemine katılmasının arkasındaki nedenlerden birisinin teşvik ve ödüller olduğunu belirlemiştir.

Çevre yönetim sisteminin kolaylaştırıcıları teşvik ve ödüllerle sınırlı değildir. Örneğin, Salim vd. (2018) Malezya’daki turizm işletmeleri üzerine yaptığı araştırmada işletmelerin çevre yönetim sistemini benimsemesini ve uygulamasını kolaylaştıran yedi temel sebebin bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar önem sırasına göre; vergi indirimleri, eğitim ve kapasite geliştirme, çevre yönetim sistemi hakkındaki bilgilerin artırılması, çevre düzenlemelerinin oluşturulması, imtiyazlı/yumuşak finansman sağlanması, kamu-özel ortaklıkları ve ulusal kurumun kurulması şeklinde sıralanmaktadır. Bramwell & Alletorp (2001) uzman danışmanlardan alınan yardım ve tavsiyelerin, kamu fonlarından sağlanan finansal desteklerin ve devletin turizm sektörüne daha fazla ilgi göstermesi ile vergi pozisyonlarında yaptığı değişikliklerin Danimarka’daki turizm işletmelerinin çevre yönetim sistemini benimsemesindeki dış kolaylaştırıcılar olarak rol oynadığını tespit etmişlerdir. Çalışmada, ayrıca otel yöneticileri kamu fonlarından sağlanacak finansal desteklerin çevre yönetim sisteminin sağlıklı yürütülmesi için gerekli bütçeye önemli katkılar sunacağını ve işletmeye olan finansal yükünü azaltacağını vurgulamıştır. Best & Thapa (2013) Karayipler’deki 19 ülkede faaliyet gösteren otellerde yaptığı çalışmada çevre yönetim sisteminin uygulamasındaki kolaylaştırıcıların; kurum içi eğitimler, kurum dışı eğitimler, dış kuruluşların sağladığı teknik destekler, ulusal ve uluslararası çevre projelerinin sağladığı

yardımlar, finansman ve hibeler ile devlet teşvikleri (vergi kredileri, gümrüksüz imtiyazlar) olduğunu belirtmektedirler.

Hobson & Essex (2001) otellerde etkin bir çevre yönetimi için teşviklerin yanı sıra kamu kurumları tarafından uygulama kılavuzlarının geliştirilmesinin ve bu noktada işletmelere gerekli desteklerin verilmesinin de önemli bir kolaylaştırıcı olduğunu belirtmektedir. Nitekim Plymouth'da bu amaç doğrultusunda ortaya çıkan çevre araç kiti oteller tarafından %72 oranında rağbet görmüş ve işletmeler faaliyetlerini bu çerçevede yeniden düzenlemiştir. Kasim (2007) ise çevre eğitimi ile farkındalığı artırmanın özellikle küçük ve orta ölçekli otellerin çevre yönetim sistemine uyumunu kolaylaştıran önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü çevre yönetimi oteller için bir yenilik olarak kabul edilmekte ve başarılı bir uygulama süreci için belirli bir derecede eğitim gerekmektedir (Best & Thapa, 2013). Dolayısıyla çevre yönetim sisteminin benimsenmesini artırmak için eğitim önemli bir araç olarak önerilmektedir (Molina-Azorin vd., 2009; Nikolaou vd., 2012; Samdin vd., 2012). Kasim (2007) ayrıca hükümet tarafından vergi indirimleri ile düşük maliyetli eğitim imkânının sunulması da diğer kolaylaştırıcılar olarak nitelendirilmektedir. Böylelikle dış kuruluşlar tarafından verilecek teknik eğitimler, otellerde özellikle işletme içi uzmanlığın yetersiz olduğu durumlarda, çalışanların yeteneklerinin geliştirmesine katkı sunabilecektir. Son olarak Mak & Chang (2019), tesislerin yeşil bina özellikleri taşımasının otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesini kolaylaştıran önemli bir iç rekabet avantajı olarak görüldüğünü ifade etmektedir. Çünkü yakın zamanda inşa edilen otel tesislerinin, enerji tasarruflu klima ve aydınlatma sistemleri gibi yerleşik birtakım yeşil bina özelliklerini bünyesinde barındırması, otellerin çevre yönetim sistemine katılması için gerekli temel koşulları ve teşvikleri sağladığı böylelikle çevre yönetim sisteminin benimsenmesinin kolaylaştığı anlamına gelmektedir.

#### 5.4. SINIRLAYICILAR

Çevre yönetiminin sınırlayıcılar boyutu, otellerin herhangi bir çevre yönetim sistemi benimseme veya uygulama süreçlerini tam olarak etkin bir şekilde yürütebilmesinde veya istenilen düzeyde bir başarı elde edilememesinde sınırlayıcı/zorlayıcı (kısmen engelleyici rolündeki) faktörler olarak tanımlanabilir. Oteller, bir çevre yönetim sisteminin gereksinimlerini karşılayamadığında ve çevresel performans sorunlarını tespit etmekte güçlük çektiklerinde, çevreyle ilgili endişeleri azaltmada başarısız olacaklardır (Psomas vd., 2011). Dolayısıyla otellerin bu

sınırlayıcıları, zayıflıkları ve tehditleri iyileştirip kontrol ederken, işletmenin güçlü yanlarından ve fırsatlarından yararlanarak bu kısmi engelleyicilerin üstesinden gelmek için çevre yönetim sistemi uygulama sürecindeki sınırlayıcıları anlaması gerekmektedir (Sorooshian vd., 2018). Bu noktada, çalışanların hedeflerini belirlemek, çevresel performans sonuçlarını analiz etmek, çalışanların çevresel performansını oluşturmaya yönelik gerekli bilgileri toplamaya zaman harcamalarına izin vermek için yöneticilerden gerekli taahhüdü almak zor olabilir (Martín-Peña vd., 2014). Böylelikle yöneticilerin tam olarak kendisini adayamaması otellerde çevre yönetim sisteminin sınırlayıcıları arasında kabul edilebilir (Kasim, 2007; El Dief & Font, 2010).

Yapılan araştırmalarda otellerde çevre yönetim sisteminin önemli sınırlayıcıları arasında çevre yönetim sisteminin benimsenmesini, uygulanmasını ve sürdürülmesini etkileyen insan gücü, finans ve zaman gibi kaynak kısıtlamalarının yer aldığı vurgulanmaktadır (Gil vd., 2001; Heung & Pun 2013; Melubo vd., 2019). Mak & Chang (2019) yaptıkları araştırmada, oteller için çevre yönetim sisteminin sınırlayıcılarının; işletme içindeki yeniliklere karşı gösterilen direnç/zorluklar, müşteri odaklılığın öncelikli olması, kısa vadeli planlamalara öncelik verilmesi, kar maksimizasyonu için baskılar ve tesis binalarının çevreye duyarlı nitelikler taşıyıp taşımadığı ifade etmektedir. Idahosa & Ebhuoma (2020) Güney Afrika Cape Town'daki 30 otel yöneticisi ile gerçekleştirdiği mülakatlar sonucunda çevre yönetim sisteminin sınırlayıcılarını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; kaynakların sınırlılığı (*maliyet zorunlulukları-insan kaynağı eksikliği, çalışanlar, zaman ve mekan/alan kısıtlılığı*), hizmetin doğası (*misafir davranışları, misafir memnuniyeti, misafirlerin endişeleri*) ve uygulama ortamının olmaması (*sürdürülebilirlik girişimlerini teşvik eden politikaların yokluğu, yetersiz altyapı/destek, tesislerin şehirdeki konumu, otel grubu/zincir politikalarının özellikleri*)dır. Sorooshian vd. (2018: 101) ise yaptığı derleme çalışmada ISO 14000 çevre yönetim sisteminin uygulama karakterizasyonu kapsamında sınırlayıcı/zorlayıcı faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

1. Yüksek uygulama ve bakım maliyeti,
2. Otel çalışanlarındaki bilgi ve becerilerin eksikliği,
3. İşletme vizyon ve misyonunun çevre yönetim sistemi ile uyumlu olmaması,
4. Kaynakların yetersizliği,

5. Bazı çalışanlar arasında çevresel sorumluluk duygusunu motive etmedeki zorluklar,
6. Çevre yönetim sistemini uygulamak için hazırlık aşamalarının sayısının fazla olması,
7. Yüksek hacimli dokümantasyon ve evrak faaliyetleri,
8. Çevre kültürü desteği eksikliği,
9. Otel çalışanlarının taahhütlerindeki eksiklikler,
10. Tüm organizasyonel departmanları kapsayan stratejik çevresel kararlar alma sürecinin zaman alıcı olması,
11. Oteldeki tüm departmanları kapsayan çevresel stratejik kararlar almadaki zorluklar,
12. Çevresel performansı belirlemenin zaman alıcı olması,
13. Çevresel performansla ilgili temel verileri toplamada zorluklar,
14. Üst yönetimin ilgisizliği veya endişesi,
15. Sertifika sonucunun faydalarına ilişkin belirsizlik,
16. Devlet desteği ve teşviklerinin olmaması,
17. Çevre kanunları ve düzenlemelerinin eksikliği,
18. Çevre yönetim sistemi kayıt sürecinin uzun olması,
19. Çevre yönetim sisteminin sektörlere ve sektördeki işletme kollarına uyarlanmış olmaması,
20. Mevzuatın güncel şartlara uygun olmamasıdır.

Sorooshian & Lee (2019: 93), Ulusal Akreditasyon Kurumu ve Malezya Standartlar Departmanı altındaki önde gelen akredite sertifikasyon hizmetleri sağlayıcısı Malezya Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü'nde (SIRIM QAS International Sdn. Bhd.) görev yapan 25 çevre yönetim sistemi uzmanıyla yaptığı çalışmada, çok kriterli karar verme tekniği kullanarak ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin sınırlayıcılarını önem düzeyine göre belirlemiştir. Buna göre ortaya çıkan çevre yönetim sisteminin en önemli dokuz sınırlayıcısı aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Çalışanların çevre yönetim sistemine bağlılığı ve katılımının yetersizliği,
2. Eğitim eksikliği,
3. Üst yönetim desteğinin olmaması,
4. Bilgi ve beceri eksikliği,
5. Çalışanların davranış ve tutumlarının zayıflığı,

6. Çevre kültürünün zayıflığı ve müşteri desteğinin eksikliği,
7. Çevre yönetim sisteminin tüm aşamalarında aynı ilginin ve hassasiyetin görülmemesi,
8. Değişime direnç,
9. Çalışanların çevresel sorumluluklarının eksikliğidir.

#### 5.5. AVANTAJLARI

Çevre yönetim sistemini benimsemenin işletmeler için tanımlanmış birçok avantajının olduğundan bahsedilmektedir. Bunların bir kısmı çevre yönetim sistemi sahibi, yürütücüsü olan kurum/kuruluşlar tarafından işletmelere tanıtım yapılırken sunulan kâğıt üzerindeki pazarlama argümanı niteliğindeki vaat edilen, potansiyel avantajlar iken diğer kısmı ise otel işletmelerine yönelik yürütülen çevre yönetimi uygulamalarıyla ilgili araştırma sonuçlarıyla ortaya çıkarılan otellerin elde ettiği avantajlardır. İlk olarak çevre yönetim sisteminin vaat edilen potansiyel nitelikli avantajları incelendiğinde, Alman Sürdürülebilir Binalar Konseyi DGNB, işletme bina yapılarının/tesislerinin kendi standartları doğrultusunda inşa edilmesi ve yönetilmesiyle otellerin dokuz ayrı avantaj elde edeceklerini vurgulamaktadır. Bu avantajlar; sürdürülebilirliğe pozitif katkı, erken planlamada ve performans maliyetinde kesinlik, planlama-operasyon-yenile(n)me sürecinde riski azaltma, sürdürülebilir uygulamaya yönelik planlama aracı, yaşam döngüsüne odaklılık, ulusal yapı sistemine/mevzuatına uygunluk, pazarlama aracı olarak ilgi toplaması, başarının anahtarında verimlilik ve esnekliktir (ÇEDBİK, 2020d). Benzer katkılar BREEAM, LEED, EDGE ve BEST için de geçerlidir. Uluslararası çevre yönetim sistemleri arasında en yaygın olan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin potansiyel avantajları Türk Standartları Enstitüsü tarafından şu şekilde açıklanmaktadır (TSE, 2021):

- ✓ Ulusal ve/veya uluslararası mevzuatlara uyumu artırır,
- ✓ Çevresel performansı artırır,
- ✓ Uluslararası rekabette avantaj sağlar,
- ✓ İşletmenin itibar ve Pazar payını artırır,
- ✓ Maliyet kontrolünün geliştirilmesiyle masrafları azaltır ve verimliliği artırır,
- ✓ Acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunarak mesuliyetle sonuçlanan kaza vb. olayları azaltır,
- ✓ Kirliliği kaynaktan başlayarak kontrol altına alır ve azaltır,

- ✓ Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufu sağlar,
- ✓ İzin ve yetki belgelerinin alınmasını kolaylaştırır,
- ✓ Global pazarda kabul edilebilirliği sağlar.

Türkiye’de yürütülen Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi (Yeşil Yıldız) belgesinin otellere sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır (Arısoy, 2014):

- ✓ Enerji teşvik ve desteklerinden yararlanılabilmeyi sağlar,
- ✓ İşletme ölçeğinde maliyetleri orta vadede azaltır, su ve enerji tasarrufu sağlar,
- ✓ İşgücünün en uygun şekilde kullanımını sağlar,
- ✓ Çevreye zarar veren maddelerin tüketimini ve çevreye verdikleri zararı azaltır,
- ✓ Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını teşvik eder,
- ✓ Geri dönüşümlü maddelerin kullanımını teşvik eder,
- ✓ Tesisler ve çevre arasındaki uyumu artırır,
- ✓ Yatırımlar yapılmadan önce çevreye duyarlı planlama yapmayı sağlar,
- ✓ Pazarlama aşamasında avantaj sağlar,
- ✓ Çevresel duyarlılık konusunda bilincin artmasını sağlar.

Literatürde yapılan çalışmalar sonucunda, otellerin çeşitli çevre yönetim sistemlerini benimsemesi ve uygulaması doğrultusunda elde ettiği birtakım önemli avantajlar tespit edilmiştir. Bunlar arasında maliyet tasarrufu, turizm endüstrisinde çevre yönetim sistemi yoluyla elde edilebilecek sürdürülebilirliğin en temel ve yaygın avantajı olarak kabul edilmektedir. Çevre yönetim sistemi enerji ve su gibi kaynakların tüketimini ve atık üretimini azaltarak otellerin çevre bilincine sahip olmalarına yardımcı olmaktadır (Jarvis vd., 2010). Çevre yönetim sisteminin benimsenmesi doğrultusunda bu tür kaynakların daha az kullanılması nedeniyle otellerde önemli mali tasarruflara ekonomik faydalara yol açmaktadır (Font, 2007; Blackman vd., 2014; Dunk vd., 2016). Örneğin, temel düzeyde bir uygulama olarak otellerde aydınlatma için LED veya kompakt floresan ampullere geçiş yapılması gibi bir değişiklik/yenilik hem ekonomik harcamalar hem de doğal kaynaklar açısından önemli tasarruflar sağlamaktadır (Chun & Giebelhausen, 2012). Geerts (2014), turizm sektöründeki çevre yönetim sistemi olan otellerin ortalama olarak, artan verimlilik sayesinde ilk yıl işletme maliyetlerinden %20-25 oranında bir tasarruf sağladığını belirtmektedir. Jarvis vd., (2010) Kosta Rika’da yaptığı araştırmada çevre yönetim sistemine sahip otellerin, çevreye duyarlı turistlere daha yüksek fiyatlar

uygulama avantajına sahip olduğunu ifade etmektedir. Chan (2008) de benzer şekilde çevre yönetim sistemi sahibi otellerin çevreye duyarlı ve yüksek gelir sahibi turistleri otellere çektiğini ve bu turistlerin çevre dostu hizmet sunumu için %5'e kadar daha yüksek ödemeye istekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle otel yöneticileri, yüksek finansal fayda ve düşük maliyet avantajı sayesinde çevresel veya sürdürülebilir önlemleri mevcut yönetim politikalarına entegre etmeye daha isteklidirler (Mihalič, 2000; Panzer-Krause, 2017; Buckley, 2020).

Yapılan çalışmalardan bazılarının doğrudan otellerdeki çevre yönetim sisteminin avantajları üzerine odaklandığı görülmektedir. Örneğin, Boyraz (2017) termal oteller üzerine yaptığı araştırmada çevre yönetimi uygulamaları ve yeşil yıldız sayesinde otellerin elde ettiği avantajları maddi (ölçülebilir) ve manevi (ölçülemeyen) olarak iki başlık altında toplamıştır. Araştırma kapsamında otellerin elde ettiği en büyük ve önemli avantaj; kaynak kullanımı ve kayıp kaçakların azaltılması ile tasarruf elde edilmesi ve bu sayede de girdi ve maliyetlerin azalması olarak sıralanmıştır. Bununla birlikte, henüz çok yaygınlaşmadığı için termal otellerde yeşil yıldız belgesinin bir reklam ve pazarlama aracı olarak kullanıldığı, bu sayede de işletmenin kurumsal imajını artırma ve faaliyet gösterilen destinasyonda rekabet üstünlüğü sağlama gibi işletmelere kayda değer faydalar sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çevre yönetim sistemi kapsamında otellerde maliyetleri azaltmak için verimliliği artıracak birtakım yatırımların yapılması gerektiği, bu doğrultuda kısmi olarak yapılan fiziksel değişikliklerin otel için maliyet yükümlülüğü oluşturduğu, fakat uzun vadede yeni yatırımların geri ödemesinin tamamlanmasıyla işletme karlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Özçoban (2010: 46;212) ise Türkiye'nin ilk yeşil yıldızlı oteli olan Calista Luxury Resort Otel'in çevre yönetim sistemini uygulayarak elektrik ve su maliyetlerinde %30-%40'lara varan bir tasarruf sağladığını ifade etmektedir. Böylelikle yeşil yıldızın bir otel için getirdiği en önemli avantajının, elektrik ve su gibi enerji kaynaklarında kayda değer bir tasarruf sağlaması ve bunun da işletme maliyetlerinde doğrudan önemli derecede bir düşüşü beraberinde getirmesi olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir araştırmada ise yeşil yıldızın işletmenin imajını iyileştirdiği, tur operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından tercih edilmeyi sağladığı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede etkin bir araç olduğu belirtilmektedir (Akdağ vd., 2014).

Acun (2018: 60) İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmada çevre yönetim sisteminin en önemli avantajının, çalışanların çevre bilincinde artış sağlaması olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte çevre yönetim sisteminin otellere sağladığı diğer avantajlar arasında sırasıyla; giderlerin azalması, kamu kurum ve kuruluşlarıyla iyi ilişkiler sağlaması, maliyetleri düşürmesi, yerel yönetimlerden destek alınması, işletmenin sektörde tanıtımı, talebin artması, müşteri çeşitliliği, acentelerle olumlu ilişkileri desteklemesi ve fiyatlarda artış sağlaması yer aldığı belirtilmektedir. Araştırmada ayrıca, çevre yönetim sisteminin otellerin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisi irdelenmiş ve otellerin önemli bölümünde (%88,3) çevre yönetim sisteminin pazarlama faaliyetlerini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu noktada oteller çevre yönetim sisteminin en fazla işletme hakkında olumlu imaj yaratma (%36,9) konusunda etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bunu sırasıyla müşteriler tarafından öncelikli tercih edilen otel olmayı sağlama (%21,3), halkla ilişkilerin gücünü artırma (%17,6), rekabet üstünlüğü (%11,0), satış artışı (%6,6), konuya önem veren kişi ya da kuruluşlarca tercih edilme oranının yükselmesi ve işe alımda etkili bir unsur olması (%6,6) takip etmiştir (Acun, 2018: 61-62). Yılmaz vd. (2019) ise Alanya'da 83 otel yöneticisiyle yaptığı çalışmada çevre yönetim sisteminin otellere sağladığı avantajların önem sırasına göre; sürdürülebilir yönetim bilinci kapsamında temel oluşturduğu, işletmelerin kurumsallaşmasına katkı sağladığı ve işletmelerin çevreye verdiği zararı azalttığı; çalışanların çevre konusunda farkındalığını artırdığı, yöneticiler çevrenin korunmasına yönelik politikalara katkıda bulunduğu, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırdığı; otele karlılık ve rekabet avantajı sağlamada yararlı olduğu; işletme maliyetlerini düşürdüğü; kısmen de olsa, otelin sosyal bir itibar kazanmasına, tur operatörlerinin ve tedarikçilerinin oteli tercih etmesine yardımcı olduğu; iş sahibi olmayan insanların dahi çevre yönetim sistemi olan otelde çalışmak istediği şeklinde olduğunu tespit etmiştir.

Muğla'da 242 otel üzerinde yapılan araştırmada çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamaları tesiste kullanılmaya başlandıktan sonra işletmelerin elde ettiği avantajlar genel ortalama 4,15/5 olmak üzere; otel imajı (4,61/5), pazar payı (4,46/5), rekabet gücü (4,45/5), hizmet kalitesi (4,41/5), verimlilik (4,39/5), müşteri tatmini (4,34/5), çalışan tatmini (4,28/5), karlılık (4,19), yeni pazarlara girme şansı (4,11), ürün ve hizmetlerin fiyatı (3,91/5), maliyetler (2,47/5) olarak sıralanmıştır (Kara, 2017: 117). Maliyetlerin azalması ( $X=2,47/5$ ) ve ürün/hizmet fiyatlarının ( $X=3,91/5$ ) çok fazla değişmemiş olması, otellerin çevre yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde yürüterek



çevreye duyarlı olmaları dolayısıyla ek bir maliyete maruz kalmadıklarını ve böylece ürün/hizmet fiyatında herhangi bir değişikliğe gitmediklerini göstermektedir. Otellerin çevre yönetimi uygulamalarını artırması halinde işletme başarı göstergelerinde de bir artış olacağını ifade etmektedir (Kara, 2017: 121).

Çevre yönetim sistemini ve çevre yönetimi uygulamalarını benimsemenin otellere sağlayacağı avantajlar üzerine akademik literatür çok geniş olup özellikle yabancı literatürde bu konuya odaklanmış birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar, oteller için çevre yönetim sisteminin farklı açılardan ve alanlardan olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Otellerdeki çevre yönetim sisteminin avantajlarını bir bütün olarak ele alınan çalışmalardan Kassinis & Soteriou (2003: 388) bu avantajları; maliyet tasarrufu, verimlilik, rekabet avantajı, müşteri talebine yanıt verecek yeni mal ve hizmetlerin sunulması, işletme imajının artırılması ve paydaşların memnuniyeti şeklinde sıralamaktadır. Suchera & Arulappan (2020) Afrika'daki oteller üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, çevre yönetim sisteminin otellere sağladığı avantajların; otel içindeki operasyonel maliyetleri düşürme, elde edilen faydaların adil dağılımını teşvik etme, yerel halkla olan etkileşimi ve ilişkiyi iyileştirme, müşterilerin otele olan sadakatini artırma, rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olma, otele “yeşil-çevreci” turist çekme, otel imajını iyileştirme ve olumsuz çevresel etkileri azaltma olduğunu belirlemişlerdir. Best (2008) Karayipler'deki ülkelerde faaliyet gösteren otellerin yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmada, çevre yönetim sisteminin avantajlarının; kaynak tüketiminde ve katı atık üretiminde azalma, otel yönetiminde genel iyileştirme, misafir memnuniyetinde artış, işletme maliyetlerinde azalma, çevresel satın alma politikasının uygulanması, personel eğitiminde artış, yerel halk ile gerçekleştirilen sosyal yardım faaliyetlerine katılımında artış, pazarlama aracı olarak kullanımı, örgütsel yapı ve kültürde değişiklik, çalışan moral ve motivasyonunda iyileşme, yıllık faaliyet raporlarında çevre yönetimi bileşeni, çalışanları çevre yönetimine teşvik etmek için teşvik olarak kullanılması, otel doluluk oranında artış, çevre yönetimi performansının yöneticilerin ve çalışanların değerlendirmelerine dâhil edilmesi olduğunu tespit etmiştir. Lo vd. (2014) ise çevre yönetim sisteminin otellere sağladığı avantajların net olarak ortaya konulmadığını ve belirsizlikler taşıdığını ifade ederken çevre yönetim sisteminin genel olarak imaj geliştirme, rekabet gücünü ve ürün kalitesini artırma ile turistleri işletme hakkında olumlu bilgilendirme açısından avantajlı olduğunu belirtmektedir.

## 6. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLEYİCİLER

Çalışma kapsamında engelleyici kavramı; kamu, özel kurum/kuruluşlar veya diğer mesleki ya da sivil örgütler tarafından yürütülen turizm işletmeleri için düzenlenmiş çevre yönetim sistemlerinden herhangi birisinin otel işletmelerinde benimsenmesini veya uygulanmasını mümkün kılmayan/önleyen sebep veya faktör olarak tanımlanmaktadır. 1990'dan beri literatürde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çevre yönetim sistemini benimsemesinin önündeki engelleyicileri tespit etmeye yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Quazi (1999) Singapur'da bilgisayar, elektronik ve taşımacılık sektöründen dokuz işletme üzerinde yaptığı çalışma ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin önünde altı engelleyicinin (*ISO standartlarının karmaşıklığı, yasal sonuçlar, uygulamaya yönelik teşvik eksikliği, yönetim taahhüdü eksikliği, toplam çalışan katılımı eksikliği, uygulama maliyeti ve çalışanların belirsiz sorumlulukları*) olduğunu belirlemiştir. Levy & Dilwali (2000) ABD'deki 35 üniversite üzerine yaptıkları çalışmada, sürdürülebilir kaynak kullanımının önündeki engelleyicilerin (*etkili koruma önlemleri konusundaki bilgi eksikliği, personel mevcudiyetinin sınırlandırılması, sınırlı sermaye bütçeleri, yeni teknoloji hakkında bilgi eksikliği, kurumsal hafıza eksikliği, performans ölçütlerinin eksikliği ve çevresel kazanımları ölçmede zorluk*) neler olduğunu tespit etmişlerdir. Massoud vd. (2014) Lübnan'daki yiyecek endüstrisinde hizmet veren çeşitli türlerdeki 121 işletme üzerinde yürüttükleri çalışmada, işletmelerin ISO 14001 çevre yönetim sistemine ilişkin motive edici, engelleyici ve teşvik edici faktörleri araştırmışlar ve çevre yönetim sisteminin dokuz engelleyicisinin (*yeterli zaman ayırlanamaması, şirket içi bilgi eksikliği, yönetim tarafından öncelikli olarak görülmemesi, sertifikasyon maliyeti, ihracat için gerekli görülmemesi, müşteri talebinin bulunmaması, faydalarının açık olmaması, yasal gereksinim teşkil etmemesi, hükümet desteğinin eksikliği*) olduğunu tespit etmişlerdir.

Martin-Peña vd. (2014) İspanya'daki otomotiv endüstrisindeki üretici ve tedarikçi konumundaki 228 işletmenin çevre yönetim sistemi uygulama düzeylerini, çevre yönetim sistemi uygularken ve sertifikalandırırken karşılaştıkları zorlukları (engelleyiciler), elde ettikleri temel kazanımları ortaya koymaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, çevre yönetim sisteminin sekiz engelleyicisinin (*uygulama için zaman kısıtlılığı, yüksek maliyet, karmaşıklık, yetersiz organizasyon yapısı, çalışanların isteksizliği, yönetim desteğinin eksikliği, hedeflerin ve sonuçların belirsizliği, çalışanların çevresel sorumluluklarının belirlenmesi*) olduğu tespit edilmiştir. Mariotti

vd. (2014) yaptıkları araştırmada Suudi Arabistan'da üretim yapan kimya, plastik, metal, gıda ve tarım gibi çeşitli sektörlerdeki şletmelerin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni uygulamasına neden olan motive edici faktörler ile bu sistemleri benimsemesinin önündeki engelleyicileri incelemişlerdir. Bu kapsamda çevre yönetim sisteminin 12'si dış ve dokuzu iç engelleyici olmak üzere toplamda 21 engelleyicisinin bulunduğu belirlenmiştir. Pinzone vd. (2015) İtalya'da 462 sağlık kuruluşunun proaktif çevre stratejilerinin benimsemesine engel olan faktörleri; Jabbour vd. (2016) Brezilya'da 75 şletmede yeşil operasyonel uygulamaların benimsenmesinin önündeki engelleyiciler ile bunların şletme performansı üzerindeki etkileri; Santos vd. (2016) Portekiz'de ISO 14000 sahibi 80 şletmenin uygulama ve sertifikasyon sürecindeki motive edici faktörler, zorluklar ve engelleyiciler üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şletmelerin çevre yönetim sistemini benimsememesinin önündeki engelleyicilerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmış ve çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin sayısının da türünün de sektöre, şletme yapısına ve türüne göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

Post & Altman (1994), Hillary (1999; 2004) ile Shi vd. (2008) ise yaptıkları çalışmalarda şletmelerin çevresel uyum sürecinde karşılaştıkları ana engelleyicileri belirleme, sınıflandırma ve analiz etmeye odaklanmışlardır. Post & Altman (1994) vaka çalışması yaklaşımı kullanarak, çevresel uyumun önündeki engelleyicileri sektörel ve örgütsel engelleyiciler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Sektörel engelleyiciler, şletmelerin dâhil olduğu ticari faaliyetin türüyle ilgili olup en fazla kirletici sektörlerde faaliyet gösteren şletmeleri etkilemektedir. Örgütsel engelleyiciler ise, şletmelerin kendi özel organizasyonundan ve ortak uygulamalarından kaynaklandıkları için, dâhil oldukları iş faaliyetine bakılmaksızın şletmeleri etkilemektedir. Hillary (1999) inceleme çalışmasında 28 araştırma raporunu kapsamlı olarak ele almış ve çevre yönetim sistemi uygulamasının önündeki engelleyicileri dış ve iç engelleyiciler olarak iki grup altında ayrıntılı olarak sınıflandırmıştır. Bu kapsamda sekiz alt başlıkta 48 çeşit engelleyici tespit edilmiştir. Hillary'de (2004) benzer yöntemle 33 araştırma raporunu inceleyerek çevre yönetim sisteminin 50 engelleyicisinin olduğunu belirlemiş ve yine sekiz başlık altında engelleyicileri sınıflandırmıştır. Shi vd. (2008) ise Çin'deki küçük ve orta ölçekli şletmelerin temiz üretim benimsemesinin önündeki engelleyicileri, analitik hiyerarşi süreci ile dış ve iç engelleyiciler şeklinde kategorize etmiştir. Tüm bu çalışmalarda ulaşılan engelleyiciler ile sınıflandırma şekli önemli benzerlik göstermekte olup Tablo

3'te bu araştırmacılar tarafından sunulan engelleyiciler ile boyutlarına detaylı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 3. ÇYS Engelleyicilerinin Sınıflandırılması**

	<b>Sektörel Engeller</b>	<b>Örgütsel Engeller</b>
Post & Altman (1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sermaye Maliyetleri</li> <li>2. Rekabetçi Baskılar</li> <li>3. Sektörel Düzenlemeler</li> <li>4. Teknik Bilgi</li> <li>5. Olası Sonuçlar Hakkındaki Belirsizlik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Çalışanların Tutumu</li> <li>7. Üst Yönetim Liderliğinin Yetersizliği</li> <li>8. Zayıf İletişim</li> <li>9. Geçmiş Uygulama</li> </ol>
	<b>Dış Engeller</b>	<b>İç Engeller</b>
Hillary (1999, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sertifikalandırıcı / Onay Verici</li> <li>2. Ekonomik</li> <li>3. Kurumsal Zayıflıklar</li> <li>4. Destek ve Rehberlik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kaynaklar</li> <li>6. Anlayış ve Algılama</li> <li>7. Uygulama</li> <li>8. Tutum ve Örgüt Kültürü</li> </ol>
	<b>Dış Engeller</b>	<b>İç Engeller</b>
Shi vd.,(2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politika ve Pazar Engelleri</li> <li>2. Mali ve Ekonomik Engeller</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Teknik ve Bilgi Engelleri</li> <li>4. Yönetimsel ve Örgütsel Engeller</li> </ol>

Çeşitli sektörlerin yanı sıra 2000'li yıllardan itibaren turizm sektöründe de faaliyet gösteren işletmelerin çevre yönetim sistemini uygulamamasının önündeki engelleyicileri tespit etmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Stabler & Goodall (1997) Guernsey adasındaki 135 konaklama işletmesi üzerine yaptıkları çalışmada, otellerin çevre yönetimi uygulamalarına ilişkin işletmelerinde değişiklik yapılmamasının sekiz ayrı engelleyici sebebi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan en önemlisi, hali hazırdaki işletme performansından memnun olunması nedeniyle konaklama işletmelerinin bu tür çevresel uygulamalara ihtiyaç duymamasıdır. Bramwell & Alletrop (2001) Danimarka'da 47 çeşitli turizm kuruluşunun/işletmesinin üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirdikleri çalışmada, turizm endüstrisinde sürdürülebilir eylemlerin benimsenmesine ilişkin faktörleri incelemişler ve bu kapsamda altı ayrı engelleyicinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre hem turizm kuruluşlarının hem de konaklama işletmelerinin algıladığı çevre yönetimi uygulamalarını benimsememesindeki temel engelleyicinin yüksek yatırım maliyetleri olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı yıl yapılan bir diğer çalışmada ise Hobson & Essex (2001) İngiltere Plymouth'daki 64 konaklama işletmesi yöneticilerinin çevre yönetimi uygulamalarına ilişkin karşılaştığı yedi ayrı engelleyici olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan en önemlisi %66 ile çevre yönetimi uygulamalarına yönelik ilgi eksikliği ve %64 ile zaman ve enerji kısıtlılığı faktörleri olmuştur Vernon vd. (2003) İngiltere'nin Caradon bölgesindeki çeşitli türlerdeki konaklama işletmelerinden 34'ü üzerinde yaptıkları araştırmada, çevre yönetiminin

engelleyicilerini doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki grup altında sınıflandırmıştır. Çalışmada doğrudan engelleyicilerin işletmenin kendisi ile ilgili, dolaylı engelleyicilerin ise işletme dışındaki müdahale edilemeyen altyapısal, ekonomik ve siyasi kaynaklı olduğu vurgulanmaktadır.

Ayuso (2007) İspanya otel sektöründeki 30 işletme yöneticisinin pratik uygulamaları doğrultusunda çevre yönetimi uygulamalarının kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörlerini derinlemesine incelemiştir. Bu kapsamda otellerin çevre yönetimi uygulamalarını yürütürken karşılaştıkları 11 engelleyicinin olduğu tespit edilmiştir. Best & Thapa (2013) Karayipler'deki İngilizce konuşulan 19 ülkede faaliyet gösteren çeşitli konaklama türleri üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, çevre yönetimi uygulamalarının önündeki engelleyicileri fayda maliyeti, örgütsel ve teknik olmak üzere üç grup altında sınıflandırmıştır. Yusof & Jamaludin (2014) Malezya'daki beş otel üzerine yaptıkları çalışmada, yöneticilere çevre yönetim sisteminin 12 engelleyicisi arasından hangilerinin kendi işletmeleri için geçerli olduğunu sormuş ve sadece altısının ilgili işletmeler için geçerli olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Mak & Chang (2019) Tayvan'daki 17 otel işletmesinin üst düzey yöneticisiyle gerçekleştirdiği mülakatlar neticesinde, çevre stratejisinin benimsenmesinin önünde 13 engelleyicinin var olduğunu belirleyerek bunları dış ve iç engelleyiciler olarak iki gruba ayırmıştır.

Literatürde yer alan otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi ile ilgili çalışmaların tamamına yakını doğrudan çevre yönetim sisteminin engelleyicilerine odaklanmamıştır. Bu çalışmalarda çevre yönetim sisteminin engelleyicileri, çevre yönetimiyle ilgili uygulama türleri ve en iyi uygulamalar, çevre yönetim sisteminin belirleyicileri, motive edicileri, kolaylaştırıcıları, sınırlayıcıları, olası çıktıları, avantajları gibi çeşitli konuların yanı sıra ele alınmıştır. Mevcut çalışmalarda engelleyicilerin ortaya çıkarılmasında nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniği veya kavramsal olarak ikincil verilerin derlenmesi benimsenmiş ve herhangi bir ölçek kullanılmamıştır. Dolayısıyla literatürde çevre yönetim sisteminin engelleyicilerini belirlemeye yönelik Chan'ın (2008) dışında nicel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Chan (2008) ise çevre yönetim sisteminin benimsenmesi ve uygulanmasının önündeki engelleyicilerin ayrıntılı bir listesini oluşturan Hillary'nin (2004) çalışmasını dikkate alarak otel endüstrisinde tamamen çevre yönetim sisteminin engelleyicilerine odaklanmış ve Hong Kong bağlamında otellerde bu engelleri test ederek bir ölçek geliştirmiştir. Bu kapsamda engelleyicileri dış ve iç engelleyiciler olmak üzere iki grupta toplamış ve altı boyutta 28 engelleyicinin otellerin

neden bir çevre yönetim sistemine dâhil olmadığını açıkladığını ortaya koymuştur. Tablo 4'te Chan'ın (2008) çalışması dikkate alınarak çeşitli araştırmacılar tarafından sunulan otellerdeki çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin benzerlikleri detaylı olarak bir arada gösterilmektedir.

**Tablo 4. Otellerde ÇYS Engelleyicileri**

	Engelleyiciler	Yazar(lar)
Bilgi ve Beceri Eksikliği	ÇYS hakkında bilgi sahibi değiliz	Chan (2008), Hobson & Essex (2001), Vernon vd. (2003), Ayuso (2007), Nair & Anantharajah (2012), Best & Thapa (2013), Mak & Chang (2019)
	ÇYS için yeterli tanıtımların yapılmaması	Chan (2008), Vernon vd. (2003)
	Sektöre özgü uygulama araçlarının ve örneklerin eksikliği	Chan (2008), Bramwell & Alletrop (2001), Mak & Chang (2019)
	ÇYS için yeterli teknik bilgi ve becerimizin olmaması	Chan (2008), Hobson & Essex (2001), Bramwell & Alletrop (2001), Vernon vd. (2003), Ayuso (2007), Nair & Anantharajah (2012), Best & Thapa (2013), Mak & Chang (2019)
	ÇYS için uzman personelimizin olmaması	Chan (2008), Yusof & Jamaludin (2014), Mak & Chang (2019)
	ÇYS kriterlerinin ya da değerinin anlaşılır olmaması	Chan (2008), Vernon vd. (2003)
	Kavramların yeterince açık olmaması, çevresel yönler ve önem için daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyulması	Chan (2008), Bramwell & Alletrop (2001), Vernon vd. (2003), Nair & Anantharajah (2012)
	Teçrübeli ÇYS yürütücülerinin / belgelendirici kurumların eksik olması	Chan (2008), Yusof & Jamaludin (2014)
	ÇYS için kalitesiz (zayıf) bilgi verilmesi ve çelişkili yönlendirmelerin yapılması	Chan (2008), Vernon vd. (2003), Nair & Anantharajah (2012)
	Mesleki Tavsiye Eksikliği	ÇYS değerlendirmesi yapan tek bir yetkili kurumun olmaması
Çevre mevzuatı hakkında merkezi bir bilgi kaynağının olmaması		Chan (2008), Mak & Chang (2019)
Açık belirlenmiş ya da katı bir yasal çerçevenin olmaması		Chan (2008), Nair & Anantharajah (2012), Yusof & Jamaludin (2014), Mak & Chang (2019)
ÇYS için kurumsal düzenlemenin yetersiz olması		Chan (2008), Ayuso (2007)
Motive edici faktörlerin ve avantajlarının yetersiz olması		Chan (2008), Bramwell & Alletrop (2001), Nair & Anantharajah (2012)
Ekonomik iklimin değişmesiyle oteldeki ÇYS'lere verilen önceliğin değişmesi		Chan (2008), Mak & Chang (2019)
Otelere yardımcı olacak deneyimli kalite danışmanlarının eksikliği		Chan (2008), Nair & Anantharajah (2012)
Sonuçların Belirsizliği	Çok yönlü çalışan personelin ÇYS ile dikkatinin kolayca dağılabilmesi	Chan (2008), Yusof & Jamaludin (2014), Mak & Chang (2019)
	İşletme hedeflerine ulaşmada ÇYS'nin etkinliğinden kuşku duyulması	Chan (2008), Stabler & Goodal (1997), Best & Thapa (2013), Mak & Chang (2019)
	ÇYS'nin uygulanması sırasında çevresel yönlerin / etkilerin değerlendirilmesinde ve öneminin belirlenmesinde zorluk çekmemiz	Chan (2008), Nair & Anantharajah (2012)
	ÇYS uygulamanın hiçbir faydasının olmaması	Chan (2008), Stabler & Goodal (1997)
Sertifikalandırıcı / Onaylayıcı	Sertifikalandırma / belgelendirme maliyetlerinin yüksek olması	Chan (2008), Ayuso (2007)
	Belgelendirme kuruluşlarının sertifikalandırma sürecinin değişkenlik göstermesi	Chan (2008), Ayuso (2007)
	ÇYS'nin turizm pazarındaki değeri konusunda endişelerimizin olması	Chan (2008), Stabler & Goodal (1997), Best & Thapa (2013), Mak & Chang (2019)
Kaynak Kıtlığı	ÇYS uygulamaları ve bakımlar için yöneticilerin veya personelin zamanının olmaması	Chan (2008), Stabler & Goodal (1997), Hobson & Essex (2001), Vernon vd. (2003), Nair & Anantharajah (2012), Best & Thapa (2013)
	ÇYS için ayarabilecek finansal desteklerin eksikliği	Chan (2008), Vernon vd. (2003), Nair & Anantharajah (2012), Best & Thapa (2013), Mak & Chang (2019)
	ÇYS uygulanması için üst yönetimden gelen desteğin tutarsız olması	Chan (2008), Hobson & Essex (2001), Ayuso (2007), Best & Thapa (2013)
Uygulama ve Bakım Maliyeti	ÇYS uygulamanın sermaye harcaması gerektirmesi	Chan (2008), Stabler & Goodal (1997), Hobson & Essex (2001), Bramwell & Alletrop (2001), Vernon vd. (2003), Best & Thapa (2013)
	Uygulama ve bakım maliyetlerinin yüksek olması	Chan (2008), Ayuso (2007), Stabler & Goodal (1997), Best & Thapa (2013), Yusof & Jamaludin (2014), Nair & Anantharajah (2012)

Kaynak: Chan (2008) tarafından kullanılan ölçek dikkate alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Chan'ın (2008) Hong Kong'daki 81 otel işletmesinde uyguladığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinde, azalan önem sırasına göre engelleyiciler; (1) uygulama ve bakım maliyetleri, (2) mesleki tavsiye eksikliği, (3) bilgi ve beceri eksikliği, (4) kaynakların kıtlığı, (5) sertifikalandırıcı/onaylayıcı kuruluşlardan kaynaklanan faktörler ve (6) sonuçların belirsizliği/öngörülemezliği olarak ortaya çıkmıştır. Boyutlar açısından tüm bu engelleyicilerin ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Bu çalışma kapsamında literatürdeki hem diğer sektörlerde hem de turizm sektöründeki araştırmalardaki terminolojiye dayanarak, Chan (2008) tarafından belirlenen otellerde çevre yönetim sisteminin engelleyicileri, iç ve dış engelleyiciler olmak üzere iki grup altında ele alınmıştır.

### 6.1. İÇ ENGELLEYİCİLER

İç engelleyiciler, otellerin kendine özgü (Murillo-Luna vd., 2011) çevre yönetim sistemini benimsemesinin önündeki faktörlerdir. Bu faktörler, dış faktörlere göre kontrol edilebilir düzeyde olup gerekli kaynakların temin edilmesi ve yönetim şekli ile üstesinden gelinebilecek durumdadır. Yapılan araştırmalarda çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde iç engelleyicilerin dış engelleyicilerden daha büyük olumsuz etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Post & Altman 1994; Hillary 2004; Murillo-Luna vd., 2007; Dahmann vd., 2008). Otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesinin önündeki en önemli iç engelleyiciler önem sırasına göre; *uygulama ve bakım maliyetleri*, *bilgi ve beceri eksikliği* ve *kaynakların kıtlığı*dır (Kirk, 1998; Bohdanowicz, 2006; Chan, 2008).

Otellerin çevre yönetim sistemini benimsenmesini engelleyebilecek en önemli iç engelin *uygulama ve bakım maliyetleri* olduğu konusunda yapılan birçok araştırma sonuçları hemfikir durumdadır (Tzschentke vd., 2008; Best & Thapa, 2013). Otel işletmelerinde faaliyetlerin sürdürülebilirliği ve etkinliğini sağlamak için para, zaman ve insanların yanı sıra diğer uygulama ve bakım maliyetlerinin sürekli olarak tahsis edilmesi ve sağlanması gerekir. Bu durum çevre yönetim sistemi için de geçerlidir (Stabler & Goodal, 1997; Hobson & Essex, 2001; Bramwell & Alletrop, 2001; Vernon vd., 2003). Çevre yönetim sistemleri, otele mali bir yük getirebilir (Ayuso, 2007; Nair & Anantharajah, 2012; Yusof & Jamaludin; 2014) ve uygulanırken bir maliyet sorunu oluşturabilir. Bu maliyetler, özellikle otel yönetimi çevre yönetim sisteminin gerçek sonucundan emin olmadığında, otelin çevre yönetim sistemini benimsemesini muhtemelen engelleyebilir (Chan, 2008). Bu durum otelleri uygun ve etkili algılanan

düşük maliyetli çevresel stratejileri belirleme ihtiyacına (Rahman vd., 2012) yöneltebileceği gibi ilave bir maliyet doğrudan bir engelleyici olarak otelleri çevre yönetim sisteminden de uzaklaştırabilir. Yapılan araştırmalar (Chan, 2008; Chan, 2011), özellikle alt sınıf ve küçük ölçekli oteller ile orta ölçekli işletmelerde kapsamlı ve resmi bir çevre yönetim sisteminin uygulanmasının otellerin başlangıç maliyetlerini artırdığını ve bu maliyetlerin oteller için kritik düzeyde olabildiğini vurgulamaktadır. Ortaya çıkan bu durum, otel işletmelerinin gerekli zamanı ve kaynakları ayırma becerisine sahip olmadığını göstermektedir.

Otellerde çevre yönetim sisteminin uygulanmamasındaki iç engelleyicilerden ikincisi, *bilgi ve beceri eksikliğidir* (Yim King Penny, 2007: 293). Bazı oteller çevresel uygulamalar yapıyor olsalar da, resmi bir çevre yönetim sisteminin ne olduğunu bilmiyor olabilirler. Birçok araştırma (Ayuso, 2007; Chan, 2008; Nair & Anantharajah, 2012; Best & Thapa, 2013) otel yöneticilerinin resmi bir çevre yönetim sistemi bilgisine sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. Özellikle otel merkezi grup şirket yöneticilerinin veya sahiplerinin çevre bilinci düşük olduğu durumlarda, bu kişiler tarafından çevresel kirliliğin oluşturduğu zararlar pek fazla dikkate alınmamakta ve çevre kalitesi yüksek olarak algılanmaktadır. Böylece karar verici olarak bu kişilerin yönetiminde çeşitli çevreye duyarlı faaliyetlerin benimsenmesi konusunda isteklilik düşük olmaktadır (Mak & Chang, 2019). Geleneksel olarak, otelcilerin ana kaygısı, konuklara kaliteli hizmet ve getiri yönetimi yoluyla daha iyi kar elde etmeleridir. Bu yüzden çevre yönetimi uygulamaları ve çevre yönetim sistemi oteller için öncelikli olarak üzerine düşünülmesi gereken bir alan olarak görülmemekte (Chan, 2008), sembolik veya araçsal bir yaklaşım olarak algılanmaktadır (Heikkurinen, 2011; Hyatt & Berente, 2017). Konukların ihtiyaçlarını karşılamak, otellerde ekonomik faaliyetlerin çevre üzerindeki etkisini artırmakta ve ekonomik faaliyetler otellerin çevre yönetim sistemine yönelimi ile çelişebilmektedir (Banerjee, 2002). Bu durum yüksek düzeyde hedonik deneyim içerdiği için otellerde özellikle belirgindir (Mak vd., 2017). Diğer taraftan oteller, çevre yönetim sistemi kapsamında ne tür eksikliklerinin olduğunu, hangi alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiğini ve resmi bir çevre yönetim sistemi standartlarına nasıl uyum sağlanabileceğini bilmediği, var olan çevresel performansın değerlendirilmesi açısından ise daha önce bir belgelendirme, sertifikalandırma süreci geçirmediği için bu alanda bilgi ve beceri eksikliğine sahip olabilir. Dolayısıyla otellerde çevre yönetim sistemi için



uzman personel eksikliği anlaşılabilir bir durumdur (Chan, 2008; Yusof & Jamaludin; 2014).

Çevre yönetim sisteminin önündeki iç engelleyicilerden üçüncüsü *kaynakların kıtlığıdır*. Yeterli kaynaklar olmadan, otellerin istenen düzeyde çevresel performansı elde etmesi çok zor olmaktadır. Dolayısıyla, etkili bir çevre yönetim sistemi için ek kaynaklar hayati önem taşımaktadır. Otellerde çevre yönetim sisteminin oluşturulması ve uygulanması sırasında yönetim ve personel zamanı, para ve ekipman alımı gibi kaynakların sürekli olarak tahsis edilmesi ve sağlanması gerekmektedir. Otelcilik endüstrisinde, bazı yöneticilerin kendi otelinde çevre yönetim sistemi yöneticisi olarak hizmet vermeleri için aynı anda iki farklı pozisyonda da görev almaları gerekmektedir. Çevre yönetim sistemi ile gelen ek uygulamaların bir sonucu olarak çalışanların iş yükü artmakta ve bu durum çalışanların normal rutin görev performanslarını da etkilemektedir. Ayrıca çevre yönetimi kapsamında teknolojik yatırımların yapılması, çevreye duyarlı bina sistemlerinin inşa edilmesi ve diğer birtakım çevresel etkinlik ve verimlilik için gereken uygulamalar, önemli miktarda parasal kaynak ihtiyacı doğurmaktadır (Chan, 2008). Özellikle küçük ve orta ölçekli otellerde, sermaye kaynaklarının sınırlılığı çevre yönetim sistemi için kısıtlama oluşturmaktadır (Mauforth & Munt, 1998). Genellikle yatırım maliyetlerinin yüksek olması ve kısa vadede kârın düşmesi de çevre yönetim sistemi için önemli birer engelleyici konumundadır (Atay ve Dilek, 2013: 217). Çevre yönetim sistemini uygulamak için kaynakların mevcudiyeti, üst yönetimin tutarlı taahhüdüne ve desteğine bağlıdır (Chan, 2008). Yapılan birçok araştırmanın sonuçları, üst yönetimin çevre yönetim sistemi dahil çeşitli yönetim alanlarına olan bağlılığının kritik bir başarı faktörü olduğunu ortaya koymaktadır (Lutz, 2000; Chandrashekar vd., 1999; Knights & McCabe, 1996). Bu nedenle, başarılı bir çevre yönetim sistemi için otel üst yönetiminin tüm süreç boyunca destek taahhüdünü (yeterli mali, teknolojik ve insan kaynağı sağlamak vb.) göstermesi gerekmektedir (Kuhre, 1995). Ayrıca otel endüstrisinde, gerekli bütçelerin onaylanmasında güç merkezi olan kurumsal merkezi ofisin desteği de çok önemlidir. Chan & Wong (2006) kurumsal yönetimin otelleri çevre yönetim sistemi uygulamaya motive etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Yeterli kaynaklar olmadığında, otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde ve uygulanmasında gecikmeler yaşanabileceği gibi işletmelerin çevre yönetim sistemine hiç dâhil ol(a)maması da söz konusu olabilir.

## 6.2. DIŞ ENCELLEYİCİLER

Dış engelleyiciler otel tarafından doğrudan kontrol edilemeyen ve çevresel stratejilerin uygulanmasını engelleyen çevresel faktörleri veya hususları belirtmek için kullanılmaktadır (Post & Altman, 1994). Otellerin evre yönetim sistemini benimsemesinin önündeki en önemli dış engelleyiciler önem sırasına göre; evre yönetim sistemi hakkında *profesyonel tavsiye ve yönlendirmelerin eksikliği, sertifika veren doğrulayıcı/belgelendirici kuruluşlardan kaynaklanan faktörler ve evre yönetim sisteminin getireceği sonuçların öngörülemezliği ve belirsizliğidir* (Chan, 2008).

Otellerin evre yönetim sistemini benimsemesini engelleyebilecek en önemli dış engel *profesyonel tavsiye ve yönlendirmelerin eksikliğidir*. Otel yöneticileri, evre mevzuatı ve evre yönetim sistemi standartları hakkında yetkili bilgi kaynağına erişim sorunu yaşayabilmektedir. Yapılan araştırmalarda (Chan, 2008; Yusof & Jamaludin; 2014; Mak & Chang, 2019), otel yöneticileri evre yönetim sistemi programı geliŐtırmelerine yardımcı olacak deneyimli danıŐmanlara sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle otel yöneticileri, ulusal ve uluslararası düzeydeki yürürlükte olan resmi evre yönetim sistemi standartlarını yorumlamakta zorluk yaşayabilirler. Bir otel, profesyonel tavsiye ve yönlendirme olmadan, evre yönetim sistemi için süreçleri nasıl başlatacağını, uygulayacağını veya yürütmesi gerektiğini bilemeyebilir. Bununla birlikte oteller, işinin niteliğine ve kendi organizasyon kültürüne göre yeni veya farklı kuralları işletmelerine nasıl entegre edebileceğini, var olan örgüt kültürünü nasıl deđiŐtireceđini de bilmeyebilir. Bu nedenle, otellerin evre yönetim sistemini uygulamaya geçirmeden önce benimsemek istedikleri evre yönetim sistemi türlerini incelemesi ve onlar hakkında bilgi sahibi olması, onları tanıması önemlidir (Boiral & Sala, 1998). Bu, ilk olarak bazı danışmanlık firmaları tarafından düzenlenen pilot programlara katılarak gerçekleştirilebilir. Örneğin, yapılandırılmış bir evre yönetim sistemi hakkında daha fazla bilgi edinmek için, Hong Kong Shangri-la Adası, 1995 yılında Hong Kong Verimlilik Konseyi tarafından geliştirilen ilk Asya ISO 14000 pilot programına katılarak Asya-Pasifik bölgesinde ISO 14001 sertifikası alan ilk otel olmuştur. Otelin bu şekilde hareket etmesinin amacı, resmi olarak ISO evre Yönetim Sistemi standardına bağlı kalmadan önce bir evre yönetim sistemi yapısı geliştirme konusunda daha pratik tavsiyeler elde etmektir (Chan, 2008). Profesyonel tavsiye eksikliğinin bir sonucu olarak, evre yönetim sisteminden elde edilebilecek faydaların ve itici güçlerin anlaşılması, otellerin evre yönetim sistemini benimsemesini engelleyecektir. Pek çok araŐtırmacı,

tedarikçiler, müşteriler, topluluklar, yerel yönetimler gibi paydaşlarından gelen baskılara yanıt olarak birçok çokuluslu şirketin çevre yönetim sistemini benimsediğini belirtmektedir (Clark, 1999; Morrison vd., 2000; Pouliot, 1996; Stenzel, 2000). Bununla birlikte, paydaşların etkisi, bir oteli resmi bir çevre yönetim sistemini benimsemeye zorlayacak kadar büyük olmayabilir, çünkü otelcilik sektörü normalde imalat gibi diğer sektörlerle karşılaştırıldığında çevrenin bir yok edicisi olarak algılanmaz. Ayrıca, normalde çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde temel itici güç olan ve diğer paydaşların çok ötesinde bir etkiye sahip olan müşteriler (Chan & Hawkins, 2012), bir otelin mevcut çevre performansına ilgisizlik gösterebilir. Örneğin, tatil için çok para ödeyen ve otelde kalan bir misafir, klimanın veya ısıtmanın belirli zamanlarda kapatılma olasılığını takdir etmeyebilir. Bazı misafirler de su basıncı konusunda temkinli davranabilir, otellerin misafir banyolarında su tasarrufu sağlayan duş başlıkları kullanmasını istemeyebilir ve hatta otelin aldığı çevresel önlemlerden şikâyetçi bile olabilirler.

Otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesindeki dış engelleyicilerden ikincisi *sertifika veren doğrulayıcı/belgelendirici kuruluşlardan kaynaklanan faktörlerdir*. Sertifikasyon süreci, bir ürünün, sürecin, hizmetin veya yönetim sisteminin belirtilen gereksinimlere uygun olduğuna dair üçüncü bir tarafın şirkete (yani otele) yazılı güvence verdiği prosedür (Toth, 2000) olarak tanımlanmaktadır. Bir çevre yönetim sistemi sertifikasına sahip olabilmek için, otellerin gerekli standartları karşılamak adına para, zaman ve insan yatırımı yaparak birtakım taahhütlerde bulunması gerekmektedir. Oteller çevre yönetim sistemi kapsamında değerlendirme, doğrulama ve onaylama süreçleri öncesinde çevre yönetim sistemi için bu taahhütleri yerine getirmelidir. Ancak, sertifikasyonun yüksek maliyeti (Ayuso, 2007; Chan, 2008) özellikle küçük veya bütçesi sınırlı oteller için bir sorun olabilir. Çevre yönetim sistemlerine ilişkin değerlendirme süreçlerinin değişkenlik göstermesi (Ayuso, 2007), çevre yönetim sistemi yürütücülerinden kaynaklı bir diğer engelleyicidir. Çünkü çevre yönetim sistemi için değerlendirme, geçerli bir standartta belirtilen gerekliliklere uygunluğu inceleme, ölçme, test etme veya başka şekilde belirleme süreci (Toth, 2000) olup bu süreç çevre yönetim sisteminin içerdiği kriterlere ve istenilen kanıt türlerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çevre yönetim sisteminin doğrulanmasında ise, doğrulama sürecinin farklı doğrulayıcılar tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmesine rağmen doğrulayıcıların yaklaşımındaki çeşitlilikler veya tutarsızlıklar nedeniyle oteller ilgili

çevre yönetim sistemi sertifikasyon sürecini yürütenleri birer engelleyici olarak nitelendirebilir. Tüm bunların yanı sıra çevre yönetim sistemi sertifikasyon sürecinde bazı otellerin yanlış değerlendirilmeye tabi tutulması veya yönlendirilmesi sonucunda, ilgili işletmelerde etkisiz bir çevre yönetimi uygulamaları dizisi geliştirilebilir. Bu nedenle, otellerin çevre yönetim sisteminin pazardaki değeri hakkındaki belirsizliğine yönelik düşünceleri (Stabler & Goodal, 1997; Best & Thapa, 2013; Mak & Chang, 2019) kaçınılmaz olacaktır. Chan'a (2008) göre henüz resmi bir çevre yönetim sistemi almamış otellerin yanı sıra çevre yönetim sistemi sahibi oteller de bu engelleyiciyle sürekli mücadele etmektedir.

Çevre yönetim sisteminin benimsenmesindeki dış engelleyicilerden üçüncüsü *sonuçların taşıdığı belirsizliklerdir*. Otel yöneticileri, çevre yönetim sistemi hedeflerine ulaşmak için çevre yönetim sisteminin süregelen etkinliğinden şüphe duyabilir (Stabler & Goodal, 1997; Chan, 2008; Best & Thapa, 2013; Mak & Chang, 2019), çevresel yönleri veya etkileri değerlendirmede ve çevre yönetim sisteminin uygulanması sırasında önemi belirlemede zorluklar yaşayabilmektedir (Nair & Anantharajah, 2012). Buna bağlı olarak çok yönlü çalışan otel personelinin dikkati çevre yönetim sistemi ile ilgili işlerin de faaliyete geçmesiyle kolayca dağılabilir (Yusof & Jamaludin; 2014; Mak & Chang, 2019). Çünkü çevresel performans açısından, çevre yönetimi uygulamaları "ilk öncelikli" yapılması gereken iş olarak görülmediği (Boyraz, 2017) için çevre yönetim sisteminin getirebileceği sonuçlar garanti edilememektedir. Ek olarak, ISO standartları gibi yapılandırılmış çevre yönetim sisteminin gerektirdiği sürekli iyileştirmenin nasıl sürdürüleceğine dair spekülasyonlar bulunmaktadır (Chan, 2008).

## İKİNCİ BÖLÜM

### AMAÇ, ÖNEM, HİPOTEZ

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve önemi, hipotezi ve alt soruları ile sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, otel işletmelerinde çevre yönetiminin engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulamalarıdır. Bu kapsamda araştırmada; çevre yönetim sistemlerinin otel işletmelerinde benimsenmesinin önündeki engelleyici faktörlerin belirlenmesi, otellerde çevre yönetim uygulamalarının hangi düzeyde yürütüldüğünün ortaya konması ve bu iki durumun birbiriyle olan ilişkisinin herhangi bir çevre yönetim sistemine sahip olmayan otel işletmeleri yöneticilerinin bakış açıları ile değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin, çevre yönetimi uygulamalarını hangi düzeyde etkilediğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemine katılımın önündeki engelleyicilerin neler olduğunun, otel işletmelerinin herhangi bir çevre yönetim sistemine sahip olmadan çevre yönetimi uygulamalarını hangi düzeyde yürüttüğünün ve çevre yönetim sisteminin engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulamaları arasında bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Turizm sektörünün kendi varlığını devam ettirebilmesi için sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında sektördeki işletmelerin çevre yönetimi uygulamalarını temel öncelik olarak kabul etmesi gerekmektedir. Nitekim başta otel işletmeleri için olmak üzere bu amaca hizmet edebilmek adına kamu veya özel sektör kurum/kuruluşları veya mesleki birlikler tarafından çok çeşitli çevre yönetim sistemleri, programları, sertifikalandırma ve belgelendirme süreçleri geliştirilmiştir. Otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesinin veya bağımsız olarak yürütebilecekleri çevre yönetimi uygulamalarını benimsemesinin ardında çeşitli faktörler olabilmektedir. Oteller çevre yönetimi uygulamalarını gerçekten çevreye duyarlı oldukları için benimseyebilecekleri gibi paydaşların (yöneticiler, sahipleri, çalışanlar, misafirler, STK'lar, hissedarlar, tedarikçiler, iş ortakları vb.) baskısı/etkisi ile veya çevre yönetimi uygulamalarının avantajlarından (işletme verimliliğini ve karlılığını artırması, maliyetleri azaltması,

kayıp-kaçakları önlemesi, kurumsal imaja katkı sunarak rekabet üstünlüğü sağlaması, çalışan ve misafir farkındalığını artırması vb.) faydalanmak için bu tarz uygulamalara yönelebilmektedir. Ancak birçok otel işletmesi paydaşlarının baskılarına veya çevre yönetim sisteminin potansiyel avantajlarına rağmen henüz çevre yönetimi uygulamalarını benimsememekte veya ulusal veya uluslararası düzeyde yürürlükte olan bir çevre yönetim sistemi uygulamamaktadır. Nitekim Türkiye’de oteller için yürürlükte olan çevre yönetim sistemleri göz önüne alındığında; 2019 yılı Aralık ayı itibariyle uluslararası nitelikli olan Yeşil Anahtarlı otel oranı %2,80 (TÜRÇEV, 2019) iken Travelife sertifikalı otel oranı %2,77 (Travelife, 2019), ulusal nitelikli olan Yeşillenen Oteller Belgesi alan otel oranı %1,76 (Yeşillenen Oteller, 2019) iken Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi (Yeşil Yıldız) Belgesi alan otel oranının %13,90 (KTB YİGM, 2019) düzeyinde kaldığı görülmektedir. En yaygın veya popüler çevre yönetim sisteminin bile oteller içerisindeki payının %15’in altında kalması otellerin neden bu tür resmi bir çevre yönetim sistemine dâhil olmadıklarının ve çevre yönetim sistemini benimsememelerinin ardındaki engelleyici faktörlerin neler olduklarının ortaya konmasının gerekliliğini göstermektedir.

Araştırmanın önemi açısından ikinci husus, literatürde otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi ile ilgili yer alan çalışmaların sınırlı düzeyde kalmasıdır. Bu amaçla yapılan çalışmaların genellikle çevre yönetimi kapsamında gerçekleştirilen uygulama türleri (Bohdanowicz, 2006, Boyraz, 2017), çevre yönetim sisteminin avantajları ve katkıları (Bellesi vd., 2005; Akdağ vd., 2014) ve işletmeleri çevre yönetim sistemini benimsemeye iten faktörler (Chan & Wong, 2006; Best & Thapa, 2013) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Oysaki hem çevre yönetim sistemini benimseyen otel işletmelerinin sayılarının düşüklüğü hem de literatürdeki çevre yönetim sisteminin engelleyicilerine yönelik çalışmaların sınırlılığı göz önüne alındığında, otel işletmeleri açısından çevre yönetimi konusunun engelleyicileri yönüyle ele alınması ve çevre yönetim sisteminin ne tür engelleyicilerinin olduğunun ortaya konması önemlidir. Bu amaçla gerçekleştirilecek araştırma sonucunda elde edilecek bulgular; kamu kuruluşlarına ülkesel düzeyde çevre yönetim sisteminin otel işletmelerinde uygulanabilirliğini kolaylaştırıcı yasal düzenlemeleri yapmada yol gösterici bilgiler sağlayacaktır. Araştırma ayrıca çevre yönetim sisteminin yürütülmesinde rol oynayan sivil toplum kuruluşlarına (Türkiye Çevre Vakfı, Sürdürülebilir Turizm Akademisi vb.) bu programların otel işletmelerinde yaygınlaşmasının ve benimsenmesinin önündeki engelleyicileri göstererek mevcut çevre yönetim sistemlerinin bu doğrultuda

iyileştirilmesine/geliştirilmesine yardımcı olacak ve daha fazla işletme tarafından uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Böylelikle araştırmadan elde edilecek bulgular, tüm tarafların (kamu, stk, oteller) turizmde sürdürülebilirlik için çok önemli olan çevre yönetim sistemlerinin otel işletmelerinde yaygınlaştırılması yönünde stratejiler ve taktikler geliştirmelerine kaynak teşkil edecektir. Ayrıca araştırma, hem engelleyiciler hem de uygulamalar açısından çevre yönetimiyle ilgili detaylı bilgiler sunmanın yanı sıra akademik literatüre de katkı sağlayacaktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ**

Otel işletmeleri çevreyle ilgili uygulamaları benimsemek için resmi bir çevre yönetim sistemini takip etmek zorunda değildir. Çevre yönetim sistemleri olmadan da çevresel uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Nitekim bazı otel işletmeleri, bir çevre yönetim sisteminde yer alan kriterleri karşılamaya yönelik uygulamaları benimsemesine rağmen bu sistemlere başvurmamaktadır. Çünkü bir çevre yönetim sisteminin benimsenmesi ve çevresel uygulamaların yürütülmesi, oteller için ek bir mali yükümlülük getirmekte ve parasal kaynak ihtiyacı doğurmaktadır (Chan, 2008). Oteller bu potansiyel maliyetler nedeniyle çevre yönetim sistemlerinden uzaklaşabilmektedir. Dolayısıyla oteller, çevre yönetimi sistemleri ve çevre yönetimi uygulamalarında maliyetsiz veya uygun maliyetli stratejilere (Rahman vd., 2012) yönelmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli otellerde, kapsamlı ve resmi bir çevre yönetim sisteminin uygulanması, otellerin başlangıç maliyetlerini artırmaktadır. Bu maliyetlerin kritik düzeyde olması ise ilgili otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesi için engelleyici niteliği taşımakta (Chan, 2011) ve çevresel uygulamaların da düzeyini düşürmektedir. Yapılan bir araştırmada (Sorooshian vd., 2018: 101) otellerin ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi'ni yürütürken karşılaştığı en önemli sınırlılığın maliyet unsurları olduğu, yeterli mali kaynağı olmayan otellerin çevre yönetimi uygulamalarını benimsemeye ve yürütmeye zorluklar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Otellerde çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde kaynakların yeterli olması için yeni çevresel yatırımların yanı sıra personel, zaman ve mekân açısından çevresel faaliyetlere ilişkin ilave bütçe tahsisleri yapılmalıdır. Çevresel yatırım maliyetlerinin yüksek olması (Atay ve Dilek, 2013: 217) ve sermaye kaynaklarının eksikliği (Mauforth & Munt, 1998) gibi engelleyiciler nedeniyle, oteller çevre yönetim sistemine dâhil olamamakta ve otellerde uygulamaya konan çevresel faaliyetlerin düzeyi düşmektedir. Idahosa & Ebhuoma (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda, Cape Town'daki otellerin çevre yönetimi

uygulamalarını etkin şekilde yürütememesindeki en belirleyici rolün, işletme kaynaklarının sınırlılığı nedeniyle otellerde çevre için yeterli bütçe ayrılmasına ait olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde herhangi bir faaliyetin veya uygulamanın hayata geçirilmesi için ilgili alanda veya konuda bilgi ve beceriye sahip olunmalıdır. Oysaki yapılan birçok araştırmada (Hobson & Essex, 2001; Vernon vd., 2003; Ayuso, 2007; Nair & Anantharajah, 2012; Best & Thapa, 2013; Mak & Chang, 2019) yöneticilerin otellerdeki çevre yönetim sistemleri ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Bu durumun nedeni, otel yöneticilerinin çevre yönetiminin üzerine düşünülmesi gereken öncelikli bir alan olarak görmemeleri (Chan, 2008), çevre yönetim sistemlerini sembolik veya araçsal bir yaklaşım olarak algılamalarıdır (Heikkurinen, 2011; Hyatt & Berente, 2017). Ancak çevre yönetim sistemlerinin ve uygulamalarının benimsenebilmesi için otellerde bu kavramların ne olduğu ve ne işe yaradığı, nasıl başvuru yapılabileceği, sertifikalandırma/belgelendirme süreçlerinin aşamaları, faaliyetlerin nasıl yürütülebileceği ve sektördeki örnek uygulamalar hakkında teknik bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bununla birlikte çevre yönetim sistemi yürütücülerinin oteller tarafından tanınması, çevre yönetiminde uzman danışmanların ulaşılabilir olması ve bu alanda istihdam edilebilecek nitelikli personellerin varlığı da çevresel faaliyetlerde ilgili bilgi ve becerilerin geliştirilmesinde önemli rol oynayacaktır. Nitekim belirtilen konularda otellerde bilgi ve beceri eksikliğinin olması çevre yönetim sisteminin benimsemesine ilişkin engelleyici düzeyini artırırken çevre yönetimi uygulama düzeyinin de düşmesine sebep olmaktadır (Bramwell & Alletrop, 2001; Vernon vd., 2003; Chan, 2008; Yusof & Jamaludin, 2014). Diğer taraftan profesyonel tavsiye ve yönlendirmelerin eksikliği nedeniyle de oteller, çevre yönetim sistemlerinden ve uygulamalarından uzaklaşabilmektedir. Otel üst düzey yöneticilerinin çevre mevzuatı, çevre yönetim sistemi standartları ve çevre yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması veya çevre yönetim sistemi yürütücüleri tarafından da otellere nitelikli danışmanlık hizmetleri verilmemesi durumunda, profesyonel tavsiye ve yönlendirme olmadığı için çevreyle ilgili süreçlerin nasıl başlatılacağı, uygulanacağı veya yürütüleceği konularında bilgi ve beceri eksikliği oluşmaktadır. Dolayısıyla otellerde hem örgüt içindeki üst düzey yöneticilerden hem de örgüt dışındaki yürütücülerden çevreyle ilgili mesleki tavsiye al(a)maması veya her iki paydaştan da yeterli düzeyde faydalan(a)maması, çevre yönetim sistemlerinin otellerde benimsenmesini zorlaştırırken,



çevre yönetimindeki uygulama düzeyinin de azalmasına, verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Bramwell & Alletrop, 2001; Ayuso, 2007; Chan, 2008; Nair & Anantharajah, 2012; Mak & Chang, 2019). Bu nedenle herhangi bir çevre yönetim sistemine yönelmeden önce, otellerdeki üst düzey yöneticiler sektördeki çevre yönetim sistemi türlerini incelemeli, onlar hakkında bilgi sahibi olmalı ve onları tanımalı (Boiral & Sala, 1998); çevre yönetimi uygulama süreçlerinde otel çalışanlarına destek vermelidir (Kuhre, 1995). Böylelikle oteller, çevre yönetim sistemine dâhil olma aşamasındaki engelleyicilerin üstesinden gelerek çevre yönetimi uygulama düzeylerini artırabilirler (Chan & Wong, 2006).

Otellerin hem çevre yönetim sistemlerine dâhil olmadan önceki süreçte hem de bu sistemleri benimsedikten sonraki uygulama aşamasında, yürütücüler olarak sertifikalandırıcı ve onay verici kuruluşlar en önemli belirleyicilerden birisidir (Chan, 2008). Turizm sektöründeki çevre yönetim sistemlerinin çok çeşitlilik göstermesi, yürütücü kuruluş sayısının ve türünün (kamu, özel, sivil toplum kuruluşu, mesleki birlik vb.) farklılaşması, oteller açısından karmaşıklığa ve güçlüğüne neden olmaktadır. Dolayısıyla otellerin hangi sistem(ler)in işletmeleri için daha uygun olduğunu saptayamaması, sertifikalandırma veya belgelendirme maliyetlerindeki dalgalanmalar ve maliyet yüksekliği, içerik ve süreç bakımından sistemlerin değişkenlik göstermesi (Ayuso, 2007) ve sistemlerin işletmeye katacağı değer(ler) konusundaki tereddütler (Stabler & Goodal, 1997; Best & Thapa, 2013; Mak & Chang, 2019) bu tür sistemlerin otellerde benimsenmesinde, yürütücülerden kaynaklanan engelleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Otellerin bu faktörlerin üstesinden gelememesi ise çevre yönetiminin benimsenmesinde engelleyici düzeyinin artmasına, otellerin bu sistemlere dâhil olamamasına, çevre yönetimi uygulamalarının da istenilen düzeylerde gerçekleşmemesine neden olmaktadır (Chan, 2008). Tüm bunların yanı sıra, yürütücüler tarafından çevre yönetim sistemlerinin oteller için tam olarak ne(ler) ifade edeceği, işletme yönetiminde rolünün ne(ler) olacağı, nasıl bir değer oluşturacağı, etkinliğinin ve öneminin nasıl ölçüleceği konularında net bir bilgi sağlayamaması (Stabler & Goodal, 1997; Nair & Anantharajah, 2012; Best & Thapa, 2013; Yusof & Jamaludin, 2014; Mak & Chang, 2019) işletmelerin bu tür sistemlerin sonuçlarına dair varsayımda bulunmasını (müşterilerin değişen algısı, rakip otellere karşı kazanımın söz konusu olup olmadığı, sektörde nasıl bir karşılığının olacağı, potansiyel faydaları vb.) zorlaştırmaktadır. Çevre yönetim sistemine ilişkin sonuçların öngörülememesi, bir engelleyici olarak öne

çıkarmakta, tereddüte ve ilgisizliğe neden olmaktadır. Dolayısıyla otellerde çevre yönetim sistemlerinin benimsenmesine yönelik engelleyici düzeyi artarken işletme faaliyetlerin yürütülmesinde finansal ve çevresel hedefler arasındaki dengenin kurulmasında çevresel uygulamalara verilen önem azalmakta ve çevre yönetimi uygulamaları “ilk öncelikli” yapılması gereken iş olarak görülmemektedir (Chan, 2008). Literatürde yer alan çevre yönetim sistemlerinin engelleyiciler bir arada değerlendirildiğinde; otel işletmelerinin maliyet, kaynak yetersizliği, bilgi ve beceri ile mesleki tavsiye eksikliği, sertifikalandırıcı ve onay vericiler ile sonuçların belirsizliği faktörlerinden dolayı çevre yönetim sistemlerini benimsenmesine ilişkin engelleyicilerle karşılaşmakta ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin de düşmektedir. Literatürdeki bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın temel hipotez aşağıdaki şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Araştırma hipotezinin test edilebilmesi için öncelikle otel işletmelerinin çevre yönetim sistem(ler)ini benimsememesinin ardındaki engelleyicilerin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması gerekmektedir. Devam eden aşamada ise bu otellerdeki çevre yönetimi uygulama düzeyleri incelenmelidir. Çevreyle ilgili bir yönetim sistemine sahip otel işletmelerinde, bu sistemlerin bir gerekliliği olarak çevre yönetimi uygulamalarına ilişkin faaliyetler düzenli olarak takip edilmekte, kayıt altına alınmakta ve belirli dönemlerle raporlanmaktadır. Bu otellerde çevre yönetimi uygulamalarının düzeyi, ilgili raporlar ve kayıtlar üzerinden yapılacak değerlendirmelerle mümkündür. Ancak resmi bir çevre yönetim sistemi benimsememiş otel işletmelerinde, böyle bir raporlama zorunluluğu olmadığı için bu otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin doğrudan ele alınarak ayrıca incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin çevre yönetim sistemini benimsememelerindeki engelleyicilerin ve çevre yönetim uygulama düzeylerinin her ikisi açısından da otel işletmelerinin niteliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediği de ortaya konmalı ve niteliklere göre bu düzeylerin (engelleyici ve uygulama) ne tür farklılıklar içerdiği tespit edilmelidir. Böylelikle araştırma kapsamında, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin ortaya konması, henüz ülke turizminde uygulama noktasında hedeflenen düzeyin elde edilemediği çevre yönetimi uygulamalarının sektöre entegrasyonuna dair fikirlerin açığa çıkması geleceğe yönelik öngörüler açısından önemli olacaktır. Araştırmanın temel

hipotezi doğrultusunda belirlenen amaçlara yönelik araştırmada ayrıca aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- i. Otel işletmelerinde herhangi bir evre yönetim sisteminin benimsen(e)memesinin önündeki engelleyiciler nelerdir?
- ii. evre yönetim sistemine sahip olmayan otel işletmelerinde evre yönetimi uygulamaları hangi düzeyde gerçekleştirilmektedir?
- iii. evre yönetim sistemi engelleyicileri otellerin özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- iv. evre yönetimi uygulama düzeyleri otellerin özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

#### **4. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma Türkiye’de turizm sektörü ve otel işletmeleri açısından bir takım özgün değerlere sahip olmanın yanı sıra bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın ilk sınırlılığı, araştırma evreninin sınırlarının tüm Türkiye’yi kapsaması nedeniyle uygulama alanının çok geniş olması, mekân ve zaman sınırlılığı oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama sürecinin gerçekleştirildiği zaman diliminin tüm dünyayı etkisi alan koronavirüs (covid-19) salgınına denk gelmesi ise ikinci sınırlılıktır. Salgından en fazla etkilenen sektörlerin başında turizm ve otelcilik sektörünün gelmesi nedeniyle, sektördeki bazı işletmelerin ülke genelinde uygulanan salgın kısıtlamaları doğrultusunda faaliyetlerini tamamen durdurması tüm evrene ulaşmayı güçleştirmiştir. nc olarak, araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanılması ve koronavirüs kaynaklı seyahat kısıtlamaları çerçevesinde anketlerin evrimii ortamda yapılması, yöneticilerin evre yönetim sistemi engelleyicilerine ve evre yönetimi uygulama düzeyine yönelik sadece ölçeklerde yer alan maddeler çerçevesinde yanıtlar verebilmesi, buna karşın otellerdeki ilave mevcut durumlar hakkında bilgi paylaşamaması da araştırmanın benimsediği yaklaşım açısından bir sınırlılık kabul edilebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yaklaşımı, şekilsel modeli (desenine), evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ile ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN YAKLAŞIMI

Otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, nicel araştırma deseninde tasarlanmış ve yaklaşım bakımından pozitivist paradigma benimsenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezin test edilmesi yönüyle ve araştırma sonuçlarının konuyla ilgili kurama katkı sağlayacak olması nedeniyle, araştırma tümdengelim temel yaklaşımına dayanmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanıldığı için bu yönüyle araştırma ampirik bir nitelik taşımaktadır. Araştırma alt amaçlar kapsamında otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin neler olduğunu incelediği için keşfedici, çevre yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde gerçekleştirildiği ölçüldüğü için tanımlayıcı/betimsel, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyini otellerin özelliklerine göre karşılaştırmalı değerlendirdiği için karşılaştırma türü tarama (survey) ve çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasındaki ilişkiyi ve etkiyi incelediği için açıklayıcı araştırma türünü yansıtmaktadır.

#### 2. ARAŞTIRMANIN ŞEKİSEL MODELİ

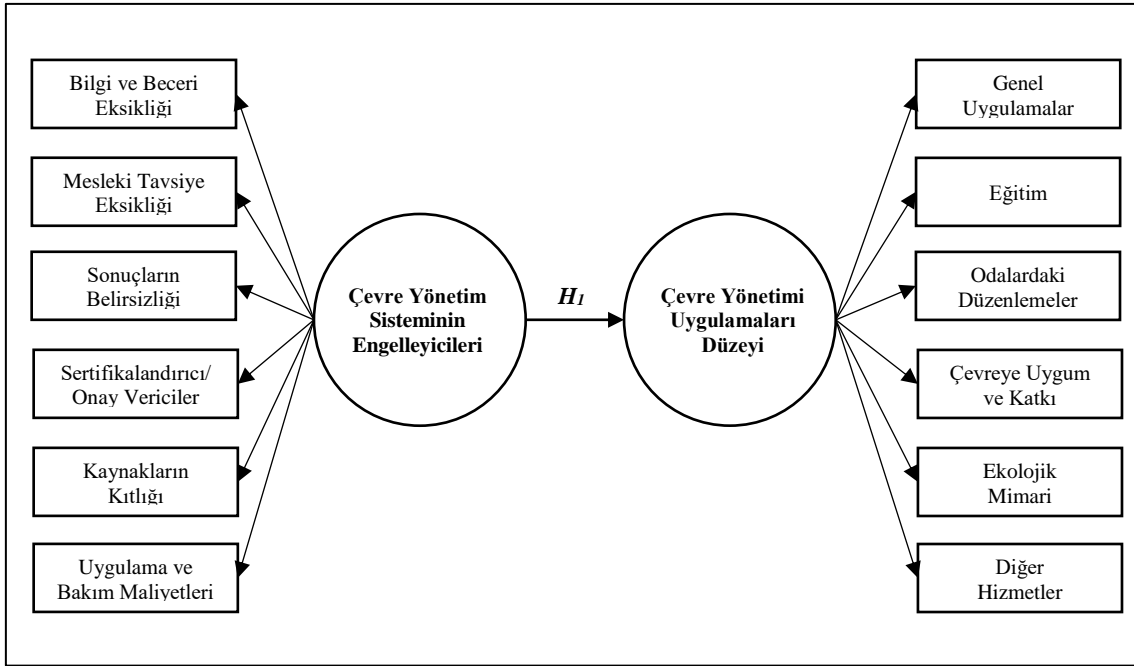
Araştırma probleminin belirlenmesinden sonraki süreçte araştırmanın tamamlanması için yöntem ve sürecin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda araştırma yöntem ve süreçlerini gösteren araştırmanın ana planı oluşturulmalı ve ileri düzey araştırma tasarımı seçilmelidir (Burns & Bush, 2015). Kozak'a (2014) göre araştırma tasarımında "7N1K" kuralı doğrultusunda araştırma konusu (ne çalışılacak?), gerekçesi (neden çalışılacak?), yöntemi (nasıl çalışılacak?), zamanı (ne zaman çalışılacak?), yeri (nerede çalışılacak?), sonucu (ne(ler) bulunacak/bulundu?), yararı-katkısı (ne fayda sağlayacak?) ve yürütücüsü (kim araştıracak?) önceden belirlenmelidir. Tüm bunlar göz önüne alındığında araştırmanın sürecini ve planını gösteren araştırmanın aşamalarına Şekil 3'te yer verilmiştir.

### Şekil 3. Araştırmanın Aşamaları

Araştırma Konusu	
✓ Otel işletmelerinde çevre yönetimi, çevre yönetim sistemleri ve çevre yönetim uygulamaları	
Araştırma Hipotezi ve Alt Soruları	
<b>H<sub>1</sub>:</b> Otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Otel işletmelerinde herhangi bir ÇYS benimsenmemesinin önündeki engelleyiciler nelerdir?</li><li>✓ ÇYS sahibi olmayan otel işletmelerinde ÇYU hangi düzeyde gerçekleştirilmektedir?</li><li>✓ ÇYS engelleyicileri otellerin özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?</li><li>✓ ÇYS düzeyleri otellerin özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?</li></ul>
Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ÇYS engelleyicilerine yönelik Chan (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi, dil geçerliliği için İngilizce alan uzmanlarından görüş alınması ve iki yönlü çevirilerin tamamlanması</li><li>✓ Otel işletmelerinde ÇYU için ulusal ve uluslararası ÇYS'lerin incelenmesi ve Türkiye'de lider konumda olan Çevreye Duyarlı Konaklama Belgesi (Yeşil Yıldız) Sınıflandırma Formu doğrultusunda ÇYU düzeyini ölçmeye yönelik soru havuzu oluşturulması, kapsam geçerliliği için uzman görüşlerinin alınması, ön uygulama formunun hazırlanması</li><li>✓ ÇYS engelleyicileri ve ÇYU düzeyi ölçekleri için pilot uygulama kapsamında 200 otel yöneticisine anket yapılması</li><li>✓ Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması, yapı geçerliği için açıklayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık için güvenilirlik analizi</li></ul>	
Evren ve Örneklemin Belirlenmesi	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 01 Ocak 2021 tarihi itibarıyla Türkiye'deki otel sınıfındaki işletmelerin (3114) güncel listesinin belirlenmesi</li><li>✓ Araştırmanın evrenini oluşturan ÇYS sahibi olmayan otelleri tespit edebilmek için ise en az bir kurum/kuruluştan alınmış ÇYS sahibi olan işletmelerin (775) listeden çıkarılması</li><li>✓ ÇYS sahibi olmayan otel sayısının belirlenmesi (2339) ile bu işletmelere yönelik telefon iletişim bilgilerinin toplanması</li><li>✓ Araştırma evrenini oluşturan işletmelere telefonda araştırmanın kapsamı hakkında bilgi verilmesi</li><li>✓ Araştırmaya gönüllü katılmak isteyen otellerin tespiti ve bu işletmelerde görevli orta ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesi</li></ul>	
Verilerin Toplanması	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 01 Şubat 2021 tarihi itibarıyla araştırmanın evrenini oluşturan otellere yönelik anket uygulamalarının başlatılması</li><li>✓ Koronavirüs salgını nedeniyle araştırma uygulama sürecinin çevrimiçi ortamda yürütülmesi</li><li>✓ 08 Mayıs 2021 itibarıyla 946 otel işletmesi yöneticisine ulaşılmış ve uygulama sürecinin sonlandırılması</li><li>✓ Anketlerin 41'i yarıda bırakıldığı ve 33'ü uygulama süresi 7 dakikanın altında olduğu için geçersiz kabul edilmesi</li><li>✓ Ön kontroller sonrasında 872 tam doldurulmuş anket formunun araştırma kapsamında değerlendirmeye alınması</li></ul>	
Verilerin Analizi	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nicel veri toplama aracının uygulanması sonucu elde edilen verilerin analizlerinin yapılması</li><li>✓ Veri toplama araçlarına yönelik doğrulayıcı faktör analizi ile geçerlik ve güvenilirlik analizleri</li><li>✓ Otellerin özelliklerine yönelik sıklık ve yüzde analizi, ölçek maddelerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri</li><li>✓ Otel özelliklerine göre ÇYS engelleyici ve ÇYU düzeyi karşılaştırılmasına yönelik t-Test, ANOVA ve post-hoc testleri</li><li>✓ ÇYS engelleyicilerinin ÇYU düzeyine etkisine ilişkin Korelasyon ve Regresyon analizleri, yapısal eşitlik modellemesi</li></ul>	
Bulgular	
✓ Tamamlanan veri analizlerinin yorumlanması	
Sonuç, Tartışma, Öneriler	
✓ Araştırmanın hipotezi ve alt problemleri doğrultusunda sonuçların sunulması, elde edilen sonuçların daha önceki çalışma sonuçları ile tartışılması, ÇYS paydaşlarına yönelik öneriler geliştirilmesi, araştırmanın gelecekte ne tür çalışmalarla desteklenebileceğine yönelik öneriler sunulması	

Araştırmanın temel hipotezi doğrultusunda tasarlanan araştırmanın şekilsel modeline Şekil 4'te yer verilmiştir. Modelde yer alan; çevre yönetim sistemi engelleyicileri bağımsız değişkeni, çevre yönetimi uygulama düzeyi ise bağımlı değişkeni ifade etmektedir.

*Şekil 4. Araştırmanın Şekilsel Modeli*



### 3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın odak noktasını, turizm işletmeleri arasında yer alan herhangi bir çevre yönetim sistemine, çevre etiketine, çevre ödülüne veya çevre sertifikasına sahip olmayan oteller ile bu işletmelerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Ocak 2021 tarihi itibarıyla Türkiye’de toplam 5345 adet bakanlık tarafından belgelendirilmiş çeşitli sınıflarda (apart otel, butik otel, lokanta, otel, pansiyon, tatil köyü vb.) turizm işletmesi yer almakta olup bunların 3114’ü otel sınıfı türündedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmanın sınırları belirlenirken 3114 otel arasında Türkiye’de yaygın olarak yürütülen uluslararası çevre yönetim sistemi olarak ISO 14001:2004/2015, Mavi Bayrak, Yeşil Anahtar, Travelife ve Leed ile ulusal düzeydeki Beyaz Yıldız, Çevreye Duyarlı Konaklama Belgesi (Yeşil Yıldız) ve Yeşillenen Oteller (Greening Hotels) sertifikalarından en az birisine sahip olan otel işletmeleri dikkate alınmamıştır. Bununla birlikte uluslararası otel zinciri grupların (Marriott Hotels, Accor Hotels, Hilton Hotels vb.) kendilerine ait kurumsal sürdürülebilir çevre yönetim programlarının olması, kendi otellerini merkezi olarak denetimlere tabi tutması ve bu programların uygulanmasını sağlaması; yerli otel zincirlerinde ise en az bir otel şubesinde çevre yönetim sisteminin uygulamada olmasının diğer şubeler üzerinde olumlu etki oluşturabileceği varsayımıyla bu nitelikleri taşıyan zincir oteller de araştırmanın kapsamına alınmamıştır. Araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin belirlenmesinde Tablo 5’teki eleme süreci izlenmiş ve

Türkiye’de 775 otel işletmesinin en az bir çevre yönetim sistemine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda herhangi bir çevre yönetim sistemine sahip olmadığı belirlenen 2339 otel işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

*Tablo 5. Araştırmaya Dahil Edilen Otel İşletmelerinin Tespit Edilmesi*

Sıra	Özellik Türü	Turizm İşletmesi	Otel
1	Turizm İşletmeleri	5345	3114
2	Yeşil Yıldızlı İşletmeler	457	366
3	Yeşil Anahtar Ödüllü İşletmeler	97	20
4	Yeşillenen Oteller Ödüllü İşletmeler	61	20
5	Travelife Sertifikalı İşletmeler	96	35
6	Mavi Bayraklı İşletmeler	454	126
7	Beyaz Yıldızlı İşletmeler	17	2
8	Leed Sertifikalı İşletmeler	-	1
9	Zincir Grup İşletmeleri	-	205
10	<b>Çevre Yönetim Sistemi Olmayan İşletmeler</b>	-	<b>2339</b>

Araştırmada evreni temsil eden her bir otel işletmesinden orta ve üst düzey nitelikli bir yöneticiye ulaşılması planlanmıştır. Her bir yönetici görüşünün, çalıştığı otel işletmesine ait çevre yönetim sistemini benimsememesindeki engelleyicileri ve otellerde yürütülen çevre yönetimi uygulama düzeyini yansıttığı varsayılmıştır. Araştırmada tüm Türkiye’deki çevre yönetim sistemi olmayan otel işletmelerine ulaşılması hedeflendiği için herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında tüm otellerle iletişime geçilmiş olup 2339 otelden 946’sına ait veri toplanmıştır. Böylelikle evreni oluşturan otel işletmelerinin %40,4’ünden dönüş gerçekleşmiştir. Elde edilen anketlerin 41’i yarıda bırakıldığı için, 33’ü ise doldurulan süresi bakımından 7 dakika olan ortalama anket uygulama süresinin altında ve çok düşük (40 saniye, 70 saniye, 2 dakika vb.) olduğu için toplamda 74 anket geçersiz kabul edilmiştir. Bu kapsamda geriye kalan 872 tam doldurulmuş anket araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmış ve araştırmada evreni temsil edilen otel oranı %37,3 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma evrenini oluşturan oteller ile uygulama esnasında ulaşılan otellerin sınıf türü ve faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgelere göre çapraz dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 6’da yer verilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin evreni temsil etme oranının %37,3 olduğu; sınıf türü ve coğrafi bölgelere göre evreni oluşturan ve araştırmaya dâhil olan otellerin dağılım oranlarının paralellik gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 6.** Evrenini Oluşturan ve Araştırmaya Dâhil Olan Otellerin Nitelikleri

Değişken	Gruplar	f <sub>N</sub>	f <sub>n</sub>	% <sub>N</sub>	% <sub>n</sub>
Sınıf	1 Yıldızlı	52	15	2,2	1,7
	2 Yıldızlı	380	88	16,2	10,1
	3 Yıldızlı	1043	284	44,6	32,6
	4 Yıldızlı	621	308	26,6	35,3
	5 Yıldızlı	243	177	10,4	20,3
Bölgeler	Marmara	599	279	25,6	32,0
	Akdeniz	530	235	22,7	26,9
	Ege	431	123	18,4	14,1
	İç Anadolu	271	78	11,6	8,9
	Karadeniz	267	89	11,4	10,2
	Doğu Anadolu	133	29	5,7	3,3
Güneydoğu Anadolu	108	39	4,6	4,5	
<b>TOPLAM</b>		<b>2339</b>	<b>872</b>	<b>100,00</b>	<b>37,3</b>

*f*: Sıklık, %: Yüzde, *N*: Evren Büyüklüğü, *n*: Örneklem Büyüklüğü

#### 4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma konusu ile ilgili literatürde otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların büyük bir kısmının (Vernon vd., 2003; Ayuso, 2007; Nair & Anantharajah, 2012; Yusof & Jamaludin; 2014; Mak & Chang, 2019) nitel olarak tasarlandığı ve verilerin toplanmasında görüşme/mülakat tekniği kullanıldığı görülmüştür. Çevre yönetim sistemi engelleyicilerine yönelik çalışmaların bir bölümü ise (Stabler & Godall, 1997; Bramwell & Alletorp, 2001; Hobson & Essex, 2001) nicel olarak tasarlanmış ve veri temininde genellikle kapalı uçlu sorular tercih edilirken sadece birkaç çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Çevre yönetim sistemi engelleyicilerine yönelik ölçek kullanılan araştırmalardan Best & Thapa (2013) ve Duglio vd. (2017), literatürde var olan sınırlı sayıdaki engelleyicileri herhangi bir geçerlik ve güvenilirlik analizine tabi tutmadan ölçek içerisinde yer verirken Chan (2008) otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerine ilişkin kapsamlı bir çalışma ile ölçek geliştirmiştir. Nitekim araştırmanın konusu olan otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyine olan etkisini belirleyebilmek için de nicel veri toplama yöntemlerinin tercih edilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmada hedeflenen amaçlara erişebilmek ve alt problemlere cevap bulabilmek için verilerin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak hem çevre yönetim sistemi engelleyicileri hem de çevre yönetimi uygulama düzeyi için iki ayrı ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır.



#### 4.1. Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri Ölçeği

Çevre Yönetimi Engelleyicileri Ölçeği, Chan (2008) tarafından Hong Kong'da faaliyet gösteren ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgeli otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Chan (2008) çevre yönetim sisteminin benimsenmesi ve uygulanmasının önündeki engelleyicilerin ayrıntılı bir listesini oluşturan Hillary'nin (2004) çalışmasını dikkate alarak gerçekleştirdiği araştırmada, otel endüstrisinde tamamen çevre yönetim sisteminin engelleyicilerine odaklanmıştır. Hillary (2004) çalışmasında, 50 ayrı çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin olduğunu vurgularken bunları iç ve dış engelleyiciler başlığı altında sınıflandırmaktadır. İç ve dış engelleyicilerin her birisi ise kendi içerisinde ayrıca dörder alt boyuttan oluşmaktadır. Hillary'ye (2004) göre çevre yönetim sisteminin; kaynaklar (8), anlayış ve algı (7), uygulama (6), tutum ve örgüt kültürü (6) olmak üzere 27 adet iç engelleyicisi bulunurken, yürütücü kurumlar (6), ekonomik (3), yapısal sorunlar (6), destek ve rehberlik (8) olmak üzere toplam 23 adet de dış engelleyicisi vardır. Chan (2008) bu engelleyicileri turizm sektörüne uyarlayarak Hong Kong'daki 81 otel işletmesi üzerinde test etmiş ve çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğini geliştirmiştir. Bu kapsamda otel işletmelerinde çevre yönetim sisteminin 28 ayrı engelleyicisi olduğunu ortaya koyan Chan (2008), bu engelleyicileri Hillary'nin (2004) sınıflandırmasına paralel olarak dış ve iç engelleyiciler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Beşli Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) 28 ifadeden oluşan ölçme aracındaki her iki ana engelleyici (dış/iç) faktörün altında da 14 madde yer almaktadır. Altı faktörlü yapıdan oluşan çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki faktörlerin öz değer büyüklüğüne göre sıralı olarak isimleri ile içerdiği madde sayısı aşağıda belirtilmiştir:

1. *Faktör*: Bilgi ve Beceri Eksikliği – 9 Madde (İç)
2. *Faktör*: Mesleki Tavsiye Eksikliği – 7 Madde (Dış)
3. *Faktör*: Sonuçların Belirsizliği – 4 Madde (Dış)
4. *Faktör*: Sertifikalandırıcı / Onay Verici Kuruluşlar – 3 Madde (Dış)
5. *Faktör*: Kaynakların Kıtlığı – 3 Madde (İç)
6. *Faktör*: Uygulama ve Bakım Maliyetleri – 2 Madde (İç)

Araştırmada otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin belirlenmesi amacıyla Chan (2008) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan ölçek benimsenmiştir. Bu kapsamda çevre yönetim sistemi

engelleyicileri ölçeğinin öncelikle Türkçeye uyarlanmasına yönelik aşağıda belirtilen süreç aşamaları takip edilmiş, daha sonra da araştırma amacına ulaşmak için veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

1. Ölçek yabancı dilde geliştirilmiş olduğu için ilk olarak, dil geçerliliğın sağlanmasına yönelik üç ayrı dil uzman eşliğinde ölçek orijinal dilinden (İngilizce) Türkçeye çevrilmiştir. Takibinde ise geri çeviri ile Türkçeden İngilizceye tekrar tercüme edilen ölçeğın iki yönlü kontrolü gerçekleştirilmiştir. Yapılan çeviriler karşılaştırıldığında uyum oranının yüksek olduğu görülmüş ve ifadelerin dil geçerliliği açısından herhangi bir anlam karmaşasına yol açmadığı belirlenmiştir. Böylelikle ölçeğın orijinal dili ile Türkçesi arasındaki anlamsal doğruluk sağlanmıştır.
2. İkinci aşamada, ölçeğın kapsam geçerliliğine yönelik konuyla ilgili alanında uzman araştırmacıların görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan değerlendirmeler ve getirilen öneriler doğrultusunda, ölçek ifadelerinde gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Böylece ölçek ön test çalışmada kullanılmak için hazır hale getirilmiştir.
3. Ölçeğın ön test uygulamasının yapılması için 01-14 Şubat 2021 tarihleri arasında araştırma evreninin sınırları içerisinde yer alan otel işletmelerinden 200'ünün orta ve üst düzey yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiş ve çevrimiçi ortamda ölçeğe ilişkin anketler yapılmıştır.
4. Ön test aşaması sonucunda elde edilen veriler çeşitli analizlere (madde analizi, güvenilirlik analizi, madde toplam korelasyon analizi, KMO ve Barlett analizi, açıklayıcı faktör analizi) tabi tutularak geçerliği ve güvenilirliği sağlanan ölçeğın faktör yapısı da açıklanmıştır. Böylece ölçme aracının Türkiye'deki otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerini belirlemeye yönelik uyarlama süreci tamamlanmış ve araştırmanın temel amacı doğrultusunda evreni oluşturan tüm işletmelerde uygulanabilirliği mümkün hale gelmiştir.

#### 4.2. Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği

Araştırmada kapsamında otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde yürütüldüğünün ve ne derece benimsendiğinin ortaya konulması için kullanılacak hazır bir ölçeğe rastlanamamıştır. Bu doğrultuda Türkiye'de turizmin en üst düzeydeki yönetim mekanizması olan Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülen ÇDKT (Yeşil Yıldız Belgesi) uygulamasının sınıflandırma formunda yer alan

kriterler dikkate alınarak bir ölçme aracının oluşturulması planlanmıştır. Yeşil Yıldız sınıflandırma formunda 10 ana kategoride 122 ölçme kriteri yer almaktadır. Bu kriterlerden sekizi otel işletmeleri için zorunlu temel kriterdir. Geri kalan 114 kriter ise isteğe bağlı olarak seçilebilir düzeydeki kılavuz kriterlerini oluşturmaktadır. Otel işletmeleri bu kriterler arasından istedikleri uygulamaları hayata geçirerek bir sınıflandırma puanı toplayabilmektedir. Sınıflandırma formunda yer alan 122 kriterin tamamının uygulamaya geçirilebilmesi durumunda alınabilecek en yüksek puan 576'dır. Otel işletmeleri karşıladıkları/sağladıkları veya benimsedikleri çevre yönetimi uygulama düzeyi açısından sınıfına ve türüne göre, asgari olarak 140-330 arasında toplayacakları puanlar doğrultusunda Yeşil Yıldız sertifikasına sahip olabilmektedir. Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği geliştirebilmek için sınıflandırma formunda yer alan temel kriterlerden bazıları Likert tipi ölçek formuna uyarlanamayacak düzeydedir. Bu tür kriterlere ilişkin sorulara, otel işletmelerinin özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin yer aldığı bölümde, kapalı uçlu soru olarak yer verilmiştir. Kriterlerden çevre yönetimi uygulama düzeyine ilişkin bir ölçme aracı geliştirirken sınıflandırma formundaki ana kategoriler, içerdikleri kriter sayıları ve puanların ağırlıklı ortalamaları dikkate alınmıştır. Belirlenen yöntemle hem sınıflandırma formundaki 122 kriterin ölçekte minimum madde sayısı ile temsil edilmesi hem de seçilen kriterlerin en yüksek düzeyde puan getirisi olacak düzeyde bir ölçme aracının oluşturulması hedeflenmiştir. Bu amaçla çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçme aracının oluşturulmasında dikkate alınan kriter ve puan ağırlıkları Tablo 7'de yer verilmiştir.

**Tablo 7. Yeşil Yıldız Sınıflandırma Formu Bölümleri, Kriter Sayıları ve Puanları**

#	Bölümler	Kriter Sayısı	Puan Değeri	Puan %	Kriter %	P + K %	Ölçek İfadeleri
A	Genel Yönetim	13	71	12,3	10,7	11,5	5
B	Eğitim	6	17	3,0	4,9	3,9	2
C	Tesisin Yatak Odasındaki Düzenlemeler	23	70	12,2	18,9	15,5	6
D	Tesisin Çevreye Uyumu, Çevreyi Güzelleştirici Düzenlemeler ve Etkinlikler	6	27	4,7	4,9	4,8	2
E	Ekolojik Mimari	8	42	7,3	6,6	6,9	3
F	Enerji - Tesiste Enerji Verimliliği ve Tasarrufuna Yönelik Önlem ve Çalışmalar	17	91	15,8	13,9	14,9	6
	Enerji - Tesiste Yenilenebilir Enerji Kaynağı Kullanımı	5	85	14,8	4,1	9,4	4
G	Su	16	53	9,2	13,1	11,2	4
H	Deterjanlar, Dezenfektanlar ve Tehlikeli Kimyasal Maddeler	6	16	2,8	4,9	3,8	1
I	Atıklar	12	53	9,2	9,8	9,5	4
J	Diğer Hizmetler	10	51	8,9	8,2	8,5	4
<b>TOPLAM</b>		<b>122</b>	<b>576</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>

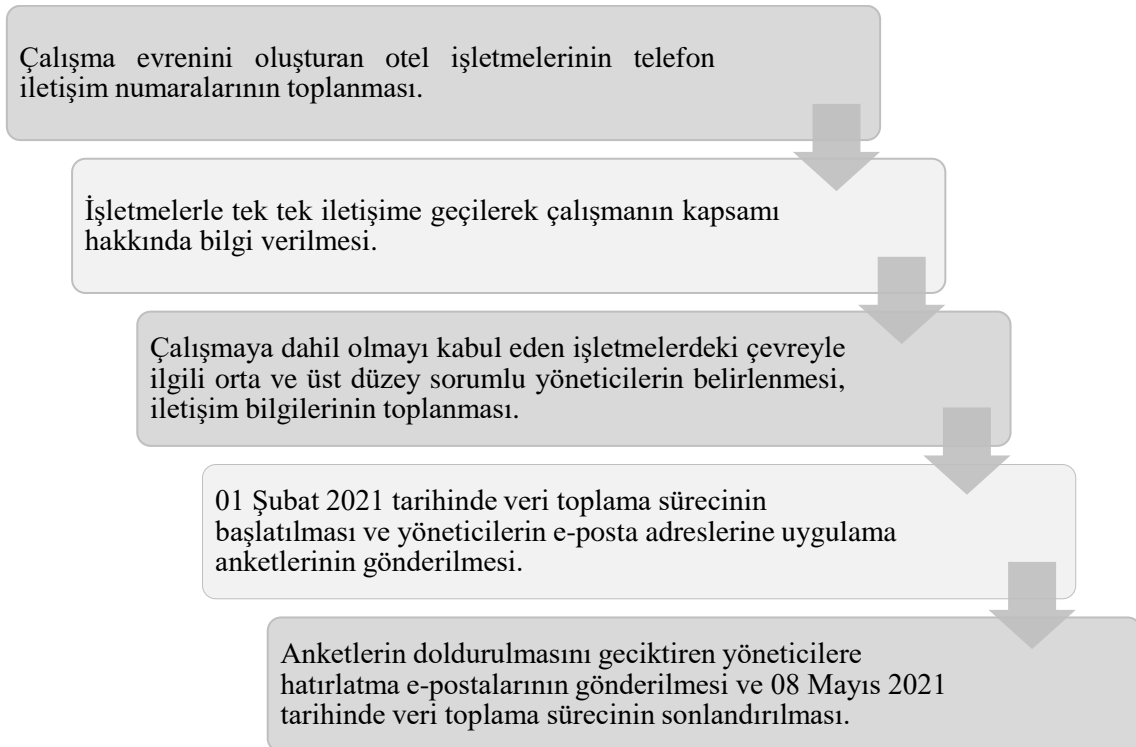
Tablo 7'ye göre, 41 ifadeden oluşan çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçme aracı, Yeşil Yıldız sınıflandırma formundaki 387 puan değerindeki 71 kriteri karşılamaktadır. Ayrıca sınıflandırma formundaki kriterlere yönelik kapalı uçlu dört sorunun da yer aldığı veri toplama aracında toplamda 406 puan değerini temsil etmektedir. Böylelikle ölçme aracının Yeşil Yıldız kriterlerini karşılama düzeyi %70'i aşmaktadır.

## 5. VERİLERİN TOPLANMASI

Çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin belirlenmesine yönelik veri toplama aracı ile çevre yönetimi uygulama düzeyinin belirlenmesine yönelik oluşturulan veri toplama araçlarının ön testleri için 200 otel işletmesinin orta ve üst düzey yöneticisi ile pilot uygulamalar gerçekleştirilmiş ve ölçme araçlarının nihai formları oluşturulmuştur. Netleştirilen ölçek formları aracılığıyla çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeylerinin ortaya konması ve engelleyicilerin çevre yönetimi uygulama düzeyine olan etkisinin belirlenmesi için Türkiye'deki otel işletmelerinde nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında hedeflenen amaçların ortaya konulması için yukarıda belirtilen veri toplama araçları kullanılarak 01 Şubat – 08 Mayıs 2021 tarihleri arasında otel işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticileri ile veri toplama süreci yürütülmüştür. Bu kapsamda Şekil 5'te yer verilen işlem basamakları takip edilmiştir.

*Şekil 5. Veri Toplama Süreci*



## 6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sürecinde çeşitli testler ve analizler ile farklı programlar kullanılmıştır. İlk olarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin ön test uygulama aşamasında toplanan veriler için analiz süreci yürütülmüştür. Bu noktada elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Program for Social Science) 24.0 ve Lisrel 8.8 programları kullanılarak %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapısını test etmek amacıyla; madde analizi, korelasyon analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha), KMO testi, Barlett-küresellik testi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve scree test gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, ölçeklerdeki maddelerin kendisi dışındaki maddelerle olan ilişkisi ve ölçekten çıkarılması durumundaki güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ), ölçek iç tutarlılığının kontrolü açısından Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı, verilerin faktör analizi için uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini belirlemek için KMO indisi, korelasyon matrisindeki anlamlılıkları incelemek için Barlett küresellik test sonucu, faktörlerin açıklama yeteneğini tespit etmek ve uygun faktör sayısına karar verebilmek için scree test grafiği (Coşkun vd., 2017) incelenmiştir. Ön test sonrasında, araştırmanın uygulama verilerinin toplanması ile ölçeklerin ilk etapta açıklanan yapısının doğrulanması amacıyla veri setine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış, ölçekler ile alt faktörlere ilişkin ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçeklerin yapısal geçerliliği için yakınsak geçerlik (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeklere ilişkin veri analiz süreçlerinin tamamlanmasına paralel olarak araştırmanın amacına ulaşabilmesi ve alt sorularına ilişkin yanıtların aranması için kullanılacak en uygun testlere karar verebilmek amacıyla, toplanan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için merkezi eğilim ölçümlerinden yararlanılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, ölçeklere ve alt faktörlere ilişkin ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu, verilerin çarpıklık (Skewness) değerinin çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği ve alt faktörleri için -1,27 ile 0,30 ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği ve alt faktörleri için -0,38 ile 1,43 arasında, basıklık (Kurtosis) değerlerinin ise çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği ve alt faktörleri için -1,10 ile -0,40 ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği ve alt faktörleri için 0,94 ile 1,54 yer aldığı belirlenmiştir. Bu değerlerin -2 ile 2 aralığında yer alması elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade

etmektedir (George & Mallery, 2010). Bu noktadan hareketle, araştırma verilerinin analizinde parametrik istatistiksel yöntemler tercih edilmiştir.

Araştırmada otel işletmelerinin özelliklerinin incelenmesi için tanımlayıcı istatistiklerden frekans dağılımı ve yüzde, çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin belirlenmesi için ölçeklerdeki maddelere ait katılım düzeyleri için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi aritmetik ortalamalarının otellerin özelliklerine göre farklılıklarının anlamlılığını incelemek amacıyla iki değişkenli grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişkenli gruplar arasında yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi ANOVA gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın son kısmında ise temel hipotezin test edilmesi için öncelikle bağımsız değişken (çevre yönetim sistemi engelleyicileri) ile bağımlı değişken (çevre yönetimi uygulama düzeyi) arasındaki ilişkinin yönünün ve şiddetinin ortaya konması için korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bu iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini anlamlandırabilmek için kurulan temel yapısal eşitlik modellemesi ile çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi üzerindeki etkisinin doğruluğu Lisrel 8.8 programı aracılığıyla test edilmiştir.

## **7. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ**

Araştırmada otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerini ve çevre yönetimi uygulama düzeyini tespit etmeye ilişkin iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ise takip eden kısımda ayrı ayrı ele alınmıştır.

### **7.1. Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri**

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında araştırmada ilk olarak ön test uygulaması kapsamında çalışma evrenini oluşturan otel işletmelerinden 200'ünün yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve anketler uygulanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen veriler IBM SPSS programına tanımlanarak geçerlik ve güvenilirlik analizlerine hazır hale getirilmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğine yönelik ilk olarak ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için yapılan güvenilirlik analizi ile Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,947 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin güvenilirlik düzeyinin  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  arasında yer alarak yüksek olduğunu göstermektedir (Lorcu, 2015: 208). Bununla birlikte ölçekte yer alan maddelerin toplam ilişkisine ait istatistiksel sonuçlar Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8’de yer verilen bu sonuçlar doğrultusunda çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki herhangi bir maddenin çıkarılması/silinmesi durumunda ölçek toplamına ait Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısını artıracak bir maddenin olmadığı belirlenmiştir. Maddelerin ölçek toplamı ile olan korelasyonunun yüksek olduğu ve herhangi bir maddeye ait korelasyon değerinin 0,30’un altında kalmadığı (Büyüköztürk, 2009) gözlemlenmiştir. Böylelikle maddelerin ölçme gücü yeterli düzeyde olduğu (Altunışık vd., 2012: 271) için ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç olmadığına karar verilmiştir.

*Tablo 8. ÇYSE Ölçeğine İlişkin Madde-Toplam İstatistikleri*

<b>Madde No</b>	<b>Ölçek Ortalaması*</b>	<b>Ölçek Varyansı*</b>	<b>Madde-Toplam Korelasyonu</b>	<b>Cronbach’s Alpha (<math>\alpha</math>)*</b>
1	98,050	423,827	0,909	0,942
2	97,930	434,387	0,697	0,944
3	97,935	435,136	0,672	0,944
4	97,935	436,332	0,663	0,945
5	97,960	431,807	0,711	0,944
6	98,000	436,734	0,662	0,945
7	97,970	436,683	0,663	0,945
8	97,895	436,275	0,662	0,945
9	97,940	435,544	0,674	0,944
10	98,005	435,794	0,670	0,945
11	98,080	437,119	0,600	0,945
12	97,975	439,974	0,555	0,946
13	98,020	437,919	0,571	0,945
14	98,110	439,204	0,562	0,946
15	98,015	440,618	0,503	0,946
16	97,990	442,814	0,476	0,946
17	98,435	433,724	0,739	0,944
18	98,225	431,592	0,640	0,945
19	98,305	429,690	0,672	0,944
20	98,210	429,654	0,679	0,944
21	98,495	428,945	0,599	0,945
22	98,390	431,998	0,534	0,946
23	98,385	430,640	0,562	0,946
24	98,525	434,904	0,489	0,947
25	98,390	432,108	0,535	0,946
26	98,370	430,676	0,546	0,946
27	98,715	444,165	0,497	0,946
28	98,480	437,809	0,536	0,946
<b>Cronbach’s Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,947</b>				

\* Madde Çıkarıldığında Ulaşılan Değer

İkinci olarak ön test kapsamında, uygulama yürütülen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğuna/yeterliliğine karar vermek amacıyla KMO testi (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyabilmek için Barlett's Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) yapılmış (Tabachnick & Fidell, 2013) ve elde edilen sonuçlara Tablo 9'da yer verilmiştir. KMO ölçümleri 0-1 arasında değer almakta olup bu değer 1'e doğru yaklaşması verilerin faktör analizine olan uygunluğunu işaret etmekte ve 0,80'den daha fazla olması önerilmektedir (Alpar, 2011: 286; Kaiser & Rice, 1974). Tablo 9'a göre 0,927 olan KMO değeri ön test aşamasındaki örneklem büyüklüğünün (200) faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Barlett Küresellik Testinin ise istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunduğu ( $p < 0,05$ ) ve verilerin istatistiki olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Dolayısıyla ön test aşamasında toplanan veriler doğrultusunda açıklayıcı/keşfedici faktör analizi için gerekli ön koşullar sağlanmıştır.

**Tablo 9. ÇYSE Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Ölçüsü	0,927
	Ki-kare Değeri ( $\chi^2$ )
	5462,443
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)
	378
	Anlamlılık Değeri (p)
	0,000*

\* $p < 0,05$

Ön testin üçüncü aşamasında, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 10'da yer verilmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği ikinden fazla faktörlü yapıda olduğu ve faktörler ilişkisiz varsayıldığı için temel bileşenler analizi olarak dikey (orthogonal) döndürme tekniklerinden varimax kullanılmıştır. Ölçekteki faktör sayısına karar verebilmek için öncelikle faktör öz değerleri incelenmiş ve Tablo-10'a göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinde öz değeri 1'den büyük altı faktörün yer aldığı tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamalarında genellikle öz değeri 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmekte ve bu nedenle de 1'den küçük öz değeri olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Kalaycı, 2017: 322). Sonraki aşamada çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki faktör sayısına/yapısına doğru karar verebilmek için yamaç serpinti grafiği (Scree Plot Test) incelenmiş ve grafiğin altıncı faktörden sonra plato ya da düzleşmeye başladığı ve eğimin diğer faktörler için durağanlaştığı görülmüştür. Böylelikle yedinci ve sonraki faktörlerin



açıklanan varyansa önemli düzeyde katkı yapmadığı tespit edilmiş ve ölçeğin altı faktörlü yapıda olduğu netleştirilmiştir.

**Tablo 10. ÇYSE Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri**

Faktörler	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,131	43,326	43,326	6,325	22,588	22,588
2	3,769	13,461	56,787	5,503	19,652	42,241
3	2,098	7,493	64,280	3,241	11,575	53,816
4	1,871	6,684	70,964	2,925	10,448	64,264
5	1,662	5,934	76,898	2,867	10,241	74,505
6	1,122	4,007	80,906	1,792	6,401	80,906

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki her bir faktörün tek başına ölçeğin ne kadarını açıkladıklarına ilişkin varyans miktarları incelendiğinde altı faktörün tamamının ölçeğin %80,906'sını açıkladığı belirlenmiştir. Çok faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans oranının %40-60 arası (Scherer vd., 1988), %50 ve üzeri (Habing, 2005) veya %60 ve üzeri (Hair vd., 1998) olması beklenmektedir. Belirtilen çeşitli referans oranların tamamına göre Tablo 10'da ulaşılan sonuçlar, açıklanan varyans değerinin çok iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki faktör sayısına karar verildikten sonra, ölçek maddelerin hangi faktörler altında dağılım gösterdiğini belirlemek için her bir maddenin ilgili faktör ile olan korelasyonu/faktör yük değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 11'de yer verilmiştir. Bir maddenin ölçekte veya faktör altında yer alabilmesi için faktör yükünün en az 0,40 (Kozak, 2014), 0,45 (Büyüköztürk, 2009) veya 0,50 Hair vd. (1998) olması gerekmektedir. Faktör yükü ne kadar yüksek olursa ilgili maddenin faktörle olan ilişkisi de o kadar güçlüdür. Gürbüz ve Şahin'e (2018: 320) göre 0,7 ve üzerinde faktör yükleri mükemmel olarak sınıflandırılmaktadır. Bununla birlikte bir maddenin iki ve daha fazla faktör altındaki yük değerleri arasındaki farkın 0,10'dan büyük olması, yani maddenin binişiklik ya da çapraz yüklenme eğilimi göstermemesi gerekmektedir. Tablo 11'e göre, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği madde faktör yüklerinin 0,699 ile 0,922 arasında yüksek bir değer aldığı ve maddeler arasında çapraz yüklenme probleminin olmadığı görülmektedir. Böylelikle, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin altı faktörlü yapısı açıklanmış ve faktörler orijinal ölçekteki isimlerine paralel olarak sırasıyla; **"Bilgi ve Beceri Eksikliği"** (1. Faktör, 1.-9. Maddeler), **"Mesleki Tavsiye Eksikliği"** (2. Faktör, 10.-16. Maddeler), **"Sonuçların Belirsizliği"** (3.

Faktör, 17.-20. Maddeler), “*Kaynakların Kıtılığı*” (4. Faktör, 24.-26. Maddeler), “*Sertifikalandırıcı / Onay Vericiler*” (5. Faktör, 21.-23. Maddeler) ve “*Uygulama ve Bakım Maliyetleri*” (6. Faktör – 27.-28. Maddeler) şeklinde isimlendirilmiştir.

**Tablo 11. ÇYSE Ölçek Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri**

Maddeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
3.Sektöre özgü uygulama araçlarının ve örneklerin eksikliği	0,796					
5.ÇYS için uzman personelimizin olmaması	0,785					
4.ÇYS için yeterli teknik bilgi ve becerimizin olmaması	0,774					
9.ÇYS için kalitesiz (zayıf) bilgi verilmesi ve çelişkili yönlendirmelerin yapılması	0,771					
7.Kavramların yeterince açık olmaması, çevresel yönler ve önem için daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyulması	0,769					
2.ÇYS için yeterli tanıtımların yapılmaması	0,755					
8.Tecrübeli ÇYS yürütücülerin/belgelendirici kurumların eksik olması	0,747					
6.ÇYS kriterlerinin ya da değerinin anlaşılır olmaması	0,746					
1.ÇYS hakkında bilgi sahibi değiliz	0,699					
10.ÇYS değerlendirmesi yapan tek bir yetkili kurumun olmaması		0,871				
16.Otellere yardımcı olacak deneyimli kalite danışmanlarının eksikliği		0,870				
15.Ekonomik iklimin değişmesiyle oteldeki ÇYS'lere verilen önceliğin değişmesi		0,851				
12.Açık belirlenmiş ya da katı bir yasal çerçevenin olmaması		0,834				
11.Çevre mevzuatı hakkında merkezi bir bilgi kaynağının olmaması		0,815				
14.Motive edici faktörlerin ve avantajlarının yetersiz olması		0,814				
13.ÇYS için kurumsal düzenlemenin yetersiz olması		0,812				
18.İşletme hedeflerine ulaşmada ÇYS'nin etkinliğinden kuşku duymamız			0,805			
17.Çok yönlü çalışan personelin ÇYS ile dikkatinin kolayca dağılabilmesi			0,802			
19.ÇYS'nin uygulanması sırasında çevresel yönlerin/etkilerin değerlendirilmesinde ve öneminin belirlenmesinde zorluk çekmemiz				0,798		
20.ÇYS uygulamanın hiçbir faydasının olmaması				0,793		
24.ÇYS uygulamaları ve bakımlar için yöneticilerin veya personelin zamanının olmaması					0,922	
25.ÇYS için ayırabilecek finansal desteklerin eksikliği					0,916	
26.ÇYS uygulanması için üst yönetimden gelen desteğin tutarsız olması					0,903	
22.Belgelendirme kuruluşlarının sertifikalandırma sürecinin değişkenlik göstermesi						0,909
23.ÇYS'nin turizm pazarındaki değeri konusunda endişelerimizin olması						0,906
21.Sertifikalandırma/doğrulama maliyetlerinin yüksek olması						0,882
27.ÇYS uygulamanın sermaye harcaması gerektirmesi						0,873
28.Uygulama ve bakım maliyetlerinin yüksek olması						0,864

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki faktörlerin her birisinin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığını, ölçek maddeleri arasındaki iç tutarlılığını ölçmek amacıyla ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılarak faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 12'de paylaşılmıştır. Tablo 12 doğrultusunda faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının 0,922 ile 0,958 arasında değerler aldığı ve faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin çok yüksek olduğu (Nunnally, 1978) belirlenmiştir.

**Tablo 12. ÇYSE Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi**

<b>Ölçek Faktörleri</b>	<b>Cronbahe's Alpha</b>
Bilgi ve Beceri Eksikliği	0,946
Mesleki Tavsiye Eksikliği	0,932
Sonuçların Belirsizliği	0,931
Kaynakların Kıtlığı	0,957
Sertifikalandırıcı / Onay Vericiler	0,958
Uygulama ve Bakım Maliyeti	0,922

Ön test uygulamasının son adımında, ölçek iç tutarlılığının ölçülmesi amacıyla madde analizi ile ölçekteki maddelerin güçlük ayırt edicilikleri incelenmiştir. Bu kapsamda basit yöntemle alt ve üst grupların ortalama farkına göre madde analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için ölçekten elde edilen toplam puanlar küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan toplam puanların %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 54 kişi "1" olarak kodlanarak alt gruba ve en yüksek ilk 54 kişi ise "2" olarak kodlanarak üst gruba atanmış ve değerleri incelenmiştir (Hasançebi vd., 2020: 225). Elde edilen bulgulara Tablo 13'te yer verilmiştir. Tablo 13'e göre, maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Bu durum ölçekteki maddelerin kişileri ayırt etmede yeterli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13. ÇYSE Ölçek Maddeleri Ayırt Ediciliğinin Alt ve Üst Gruplara Göre Test Edilmesi**

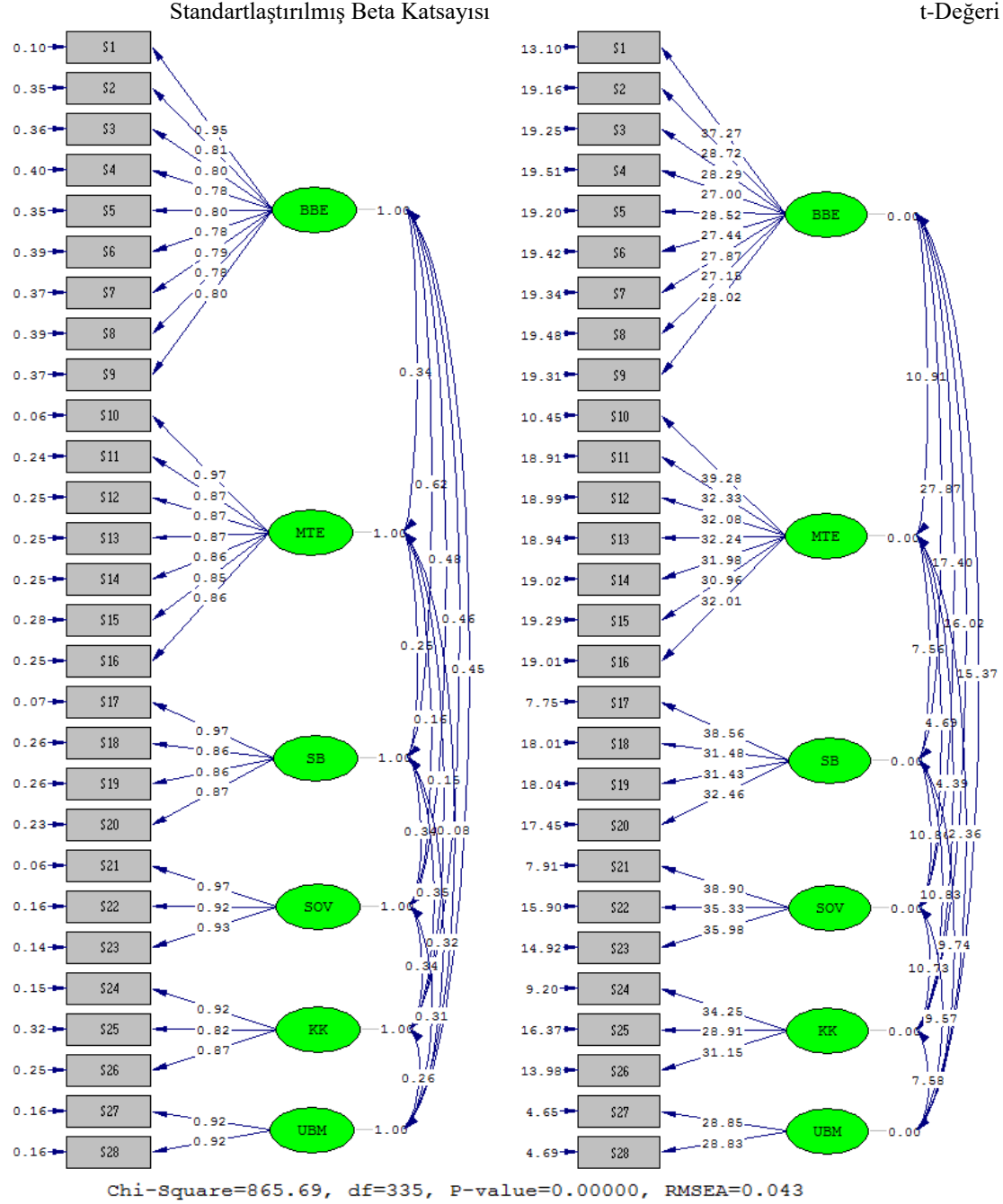
<b>Madde No</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Madde No</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
1	-16,298	0,000*	15	-7,852	0,000*
2	-11,356	0,000*	16	-8,426	0,000*
3	-11,841	0,000*	17	-12,351	0,000*
4	-11,320	0,000*	18	-10,764	0,000*
5	-12,731	0,000*	19	-11,576	0,000*
6	-10,765	0,000*	20	-12,139	0,000*
7	-11,321	0,000*	21	-9,901	0,000*
8	-11,677	0,000*	22	-9,401	0,000*
9	-11,311	0,000*	23	-9,855	0,000*
10	-10,366	0,000*	24	-9,761	0,000*
11	-8,908	0,000*	25	-9,442	0,000*
12	-7,691	0,000*	26	-9,781	0,000*
13	-8,872	0,000*	27	-8,451	0,000*
14	-8,645	0,000*	28	-9,490	0,000*

\* $p<0,05$

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin yapısal geçerliliği kapsamında faktör yapısı açıklandıktan sonra araştırmanın anket uygulamaları tamamlandıktan sonra faktör yapısını tekrar test etmek amacıyla çevre yönetim sistemi olmayan 872 otel

işletmesi yöneticisinden elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA'nın gerçekleştirilmesinde Lisrel 8.8 programı kullanılmış ve çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği çok faktörlü yapıda olduğu için birinci düzey çok değişkenli DFA modeli tercih edilmiştir. Maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak yapılan DFA sonucuna ait standartize edilmiş beta kat sayıları ile yol şemasına (path diagram) Şekil 6'da verilmiştir.

**Şekil 6.** ÇYSE Ölçeği DFA Sonucuna Ait Yol Diyagramı, Standartlaştırılmış Beta ve t Değerleri



**BBE:** Bilgi ve Beceri Eksikliği, **MTE:** Mesleki Tavsiye Eksikliği, **SB:** Sonuçların Belirsizliği, **SOV:** Sertifikalandırıcı/Onay Vericiler, **KK:** Kaynakların Kıtılığı, **UBM:** Uygulama ve Bakım Maliyeti, **Chi-Square:** Ki-kare, **df:** Serbestlik Derecesi, **P-value:** P değeri; **RMSEA:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Şekil 6 incelendiğinde, ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin 0,78 ile 0,97 arasında yüksek bir değer aldığı belirlenmiştir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerden söz edebilmek için t değerleri incelendiğinde, hiçbirisinin 1,96'nın altında kalmadığı, tüm maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ( $t > 2,58$ ;  $p < 0,01$ ) belirlenmiştir. Birinci düzey DFA neticesinde, modelin kabul edilebilirliği açısından uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlara Tablo 14'te yer verilmiştir.

**Tablo 14. ÇYSE Ölçeği Uyum Kriterleri Değerleri**

<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>RMSEA</b>	<b>RMR</b>	<b>SRMR</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>
2,584	0,043	0,041	0,030	0,99	0,99	0,99	0,93	0,92

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin Tablo 15'de yer alan en yaygın kullanılan uyum indislerine ait sınır değerleri aralığında olması beklenmektedir. Tablo 14 incelendiğinde; en önemli uyum değeri olan X<sup>2</sup>/df oranı başta olmak üzere tüm uyum kriteri değerlerinin mükemmel uyum düzeyinde, GFI ve AGFI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum kriteri değerleri aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Yol şeması ve uyum kriteri değerleri beklenen düzeyde olduğu için DFA modelindeki maddeler arasında herhangi bir modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Elde edilen bu bulgular, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin açıklanan altı faktörlü yapısı için önerilen model ile doğrulandığını ve araştırmadan elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapısının model ile uyumunu göstermiştir.

**Tablo 15. Araştırma Kapsamında İncelenen Uyum Kriterleri Sınırlılıkları**

<b>Uyum Kriterleri</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., 2003.

Veri toplama süreci tamamlandıktan sonra, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğine ve alt faktörlere ilişkin tekrar güvenilirlik analizi yapılmış ve elde edilen bulgulara Tablo 16'da yer verilmiştir. Tablo 16'ya göre doğrulanan ölçek yapısındaki faktörlere

ilişkin güvenilirlik katsayılarının ön testteki değerlere benzer şekilde ve 0,903 ile 0,959 arasında bir değer aldığı ve çok yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 16. ÇYSE Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi**

<b>Ölçek Faktörleri</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Bilgi ve Beceri Eksikliği	0,945
Mesleki Tavsiye Eksikliği	0,959
Sonuçların Belirsizliği	0,936
Sertifikalandırma / Belgelendirme	0,957
Kaynakların Kıtlığı	0,903
Uygulama ve Bakım Maliyeti	0,911
Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri Toplam	0,931

Geçerlik ve güvenilirlik kapsamında son olarak, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin yakınsak geçerlik (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri ayrı ayrı hesaplanmış ve elde edilen bulgulara Tablo 17’de yer verilmiştir. Fornell & Larcker’a (1981: 46) göre bir ölçeğin yakınsaklık geçerliliği sağlayabilmesi için maddelerin ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri 0,50’nin ve bileşik güvenilirlik (CR) değeri 0,70’in üzerinde olmalıdır. Bu doğrultuda Tablo 17’deki çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçek faktörlerine ilişkin AVE ve CR değerlerinin tamamının beklenen düzeylerden yüksek olduğu ve böylece çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin yapı güvenirliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

**Tablo 17. ÇYSE Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri**

<b>Ölçek Faktörleri</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>
Bilgi ve Beceri Eksikliği	0,66	0,94
Mesleki Tavsiye Eksikliği	0,78	0,96
Sonuçların Belirsizliği	0,79	0,94
Sertifikalandırma / Belgelendirme	0,88	0,96
Kaynakların Kıtlığı	0,76	0,90
Uygulama ve Bakım Maliyeti	0,85	0,92

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğine ilişkin yapılan ön test ve araştırma kapsamındaki nihai uygulamalar neticesinde ölçeğin faktör yapısı açıklanmış ve doğrulanmıştır. Ölçeğe ilişkin tüm geçerlik ve güvenilirlik analizleri, ölçeğin orijinaline uygun sonuçlar sağlamıştır. Böylelikle çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın ileriki aşamalarında yapılacak analizler için hazır olduğu ortaya konmuştur.

## 7.2. Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği için benimsenen aynı yol/yöntem kullanılmıştır. Ön test uygulaması kapsamında 200 otel işletmesinin yöneticileri ile gerçekleştirilen anket uygulamaları doğrultusunda ilk olarak çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin iç tutarlılığı incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18. ÇYUD Ölçeğine İlişkin Madde İstatistikleri**

Madde No	Ölçek Ortalaması*	Ölçek Varyansı*	Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )*
1	100,850	546,399	0,666	0,887
2	100,955	548,043	0,658	0,887
3	101,025	543,643	0,687	0,886
4	101,030	551,748	0,631	0,888
5	100,990	552,110	0,613	0,888
6	100,930	550,196	0,641	0,887
7	101,025	554,738	0,589	0,888
8	100,630	544,184	0,620	0,887
9	100,570	548,628	0,587	0,888
10	100,600	547,397	0,599	0,888
11	100,685	550,518	0,644	0,887
12	100,830	546,755	0,655	0,887
13	100,860	543,850	0,674	0,886
14	101,100	550,472	0,679	0,887
15	101,050	547,003	0,675	0,887
16	101,045	546,717	0,675	0,887
17	101,065	548,051	0,667	0,887
18	100,080	576,446	0,161	0,895
19	100,260	582,656	0,077	0,896
20	100,070	581,282	0,093	0,896
21	100,220	592,243	-0,066	0,898
22	100,085	585,676	0,031	0,896
23	99,950	593,857	-0,090	0,898
24	100,085	582,983	0,073	0,896
25	99,935	586,493	0,020	0,896
26	100,005	588,296	-0,009	0,897
27	100,165	583,214	0,066	0,896
28	100,075	576,763	0,161	0,894
29	100,105	590,868	-0,046	0,898
30	100,175	587,482	0,003	0,897
31	100,225	589,281	-0,022	0,897
32	100,295	586,782	0,015	0,897
33	100,315	589,895	-0,032	0,897
34	100,360	588,533	-0,011	0,897
35	100,915	541,083	0,750	0,885
36	100,905	542,247	0,740	0,886
37	100,855	542,145	0,729	0,886
38	100,935	540,785	0,740	0,886
39	100,920	542,386	0,725	0,886
40	100,940	540,720	0,746	0,885
41	100,885	541,429	0,745	0,886
<b>Cronbach's Alpha = 0,893</b>				

\* Madde Çıkarıldığında Ulaşılan Değer

Yapılan güvenilirlik analizi ile çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,893 ile yüksek düzeyde olduğu (Lorcu, 2015:208) tespit edilmiştir. Sonrasında ise, ölçekte yer alan her bir maddenin ölçek toplamıyla olan ilişkisine ait istatistiksel sonuçlar incelenmiştir. Madde-toplam korelasyonunun 0,30'dan küçük olması ilgili maddenin ölçeğe katkısının az olduğunu ifade ederken (Cristobal vd., 2007), ölçek güvenilirliğinin artırılması amacıyla çok küçük ve negatif madde-toplam korelasyonuna sahip maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Hasançebi vd., 2020: 225).

Tablo 18'de yer verilen madde istatistikleri doğrultusunda, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki 18. ve 34. maddeler dâhil olmak üzere bu iki sayı arasındaki toplam 17 maddenin çıkarılması/silinmesi durumunda ölçek toplamına ait Cronbach' Alpha güvenilirlik katsayısının arttığı ve bu maddelerin her birisinin ölçek toplamı ile olan korelasyonunun 0,30'un altında ve düşük olduğu (Büyüköztürk, 2009) gözlemlenmiştir. Bu maddelerden her birisi ölçekten ayrı ayrı çıkartılarak analizler tekrar edilmiş ve sonuçlar karşılaştırıldığında belirtilen 17 maddenin herhangi bir şekilde faktör analizi için kullanılmasının mümkün olmadığı görülmüştür. Ölçekteki 18 ve 34 de dâhil olmak üzere aradaki tüm maddeler çıkartıldıktan sonra, ölçekte kalan diğer maddelere ilişkin madde istatistikleri tekrarlanmış ve elde edilen ölçeğe ait yeni istatistik değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19'a göre, maddelerin ölçek toplamı ile olan korelasyonunun 0,565 ile 0,799 arasında değerler aldığı ve 0,30'un altında kalmadığı (Büyüköztürk, 2009), kalan maddelerin ise ölçme gücünün yeterli düzeyde olduğu (Altunışık vd., 2002: 271) görülmektedir. Bununla birlikte yeni ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının 0,959'a çıktığı ve oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 19. ÇYUD Ölçeğine İlişkin Yeni Madde İstatistikleri**

Madde No	Ölçek Ortalaması*	Ölçek Varyansı*	Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )*
1	50,555	487,665	0,695	0,959
2	50,660	489,009	0,691	0,959
3	50,730	484,550	0,723	0,958
4	50,735	492,065	0,674	0,959
5	50,695	491,982	0,663	0,959
6	50,635	491,168	0,672	0,959
7	50,730	495,394	0,623	0,959
8	50,335	488,767	0,594	0,960
9	50,275	492,663	0,565	0,960
10	50,305	491,128	0,584	0,960
11	50,390	492,711	0,652	0,959
12	50,535	488,260	0,678	0,959
13	50,565	486,508	0,679	0,959
14	50,805	492,781	0,686	0,959
15	50,755	489,040	0,690	0,959
16	50,750	489,394	0,678	0,959
17	50,770	490,902	0,665	0,959
35	50,620	481,533	0,798	0,958
36	50,610	482,068	0,799	0,958
37	50,560	482,981	0,769	0,958
38	50,640	481,980	0,775	0,958
39	50,625	483,060	0,767	0,958
40	50,645	481,155	0,795	0,958
41	50,590	482,715	0,778	0,958

**Cronbach's Alpha = 0,959**

\*Madde Çıkarıldığında Ulaşılan Değer

Ön test uygulamasında ikinci olarak, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett's Küresellik testleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlara Tablo 20'de yer verilmiştir. Tablo 20'ye göre KMO değeri 0,941 ile örneklem büyüklüğünün (200) faktör analizine yüksek düzeyde uygun olduğunu belirtirken Barlett Küresellik testi de değişkenler arasındaki ilişkinin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu doğrultuda ön test aşamasında toplanan veriler çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi için gerekli ön koşullarını sağlamaktadır.

**Tablo 20. ÇYUD Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Ölçüsü	0,941	
	Ki-kare Değeri ( $\chi^2$ )	6020,043
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)	276
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000*

Ön testin üçüncü aşamasında çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 21’de yer verilmiştir. Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği ikiden fazla faktörlü yapıda olduğu ve faktörler ilişkisiz varsayıldığı için temel bileşenler analizi olarak dikey (orthogonal) döndürme tekniklerinden varimax kullanılmıştır. Ölçekteki faktör sayısına karar verebilmek için öncelikle faktör öz değerleri incelenmiş ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinde öz değeri 1’den büyük altı faktörün yer aldığı tespit edilmiştir (Tablo 21). Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki her bir faktörün tek başına ölçeğin ne kadarını açıkladıklarına ilişkin varyans miktarları incelendiğinde, altı faktörün tamamının ölçeğin toplamda %89,291’ini açıkladığı belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonuç, açıklanan varyans değerinin çok yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. En yüksek varyans oranına sahip ilk faktör tek başına ölçeğin %25,676’sını açıklarken, onu takiben ikinci faktör %15,308, üçüncü faktör %13,866, dördüncü faktör %12,111, beşinci faktör %11,584 ve altıncı faktör %10,746 oranında ölçeği açıklamaktadır. Sonraki aşamada çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki faktör sayısına doğru karar verebilmek için yamaç serpinti grafiği (Scree Plot Test) incelenmiş ve grafiğin altıncı faktörden sonra plato ya da düzleşmeye başladığı ve eğimin diğer faktörler için durağanlaştığı görülmüştür. Böylelikle yedinci ve sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli düzeyde katkı yapmadığı tespit edilmiş ve ölçeğin altı faktörlü yapıda olduğu netleştirilmiştir.

**Tablo 21. ÇYUD Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri**

Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,710	52,957	52,957	6,162	25,676	25,676
2	2,464	10,266	63,223	3,674	15,308	40,985
3	2,089	8,703	71,925	3,328	13,866	54,851
4	1,700	7,084	79,009	2,907	12,111	66,962
5	1,394	5,810	84,819	2,780	11,584	78,546
6	1,073	4,472	89,291	2,579	10,746	89,291

Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki faktör sayısına karar verildikten sonra ölçek maddelerinin hangi faktörler altında dağılım gösterdiğini belirlemek için her bir maddenin ilgili faktör ile olan korelasyonu/faktör yük değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 22’de yer verilmiştir. Tablo 22’ye göre, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği madde faktör yüklerinin 0,760 ile 0,910 arasında yüksek değerler aldığı ve maddeler arasında binişiklik ya da çapraz yüklenme probleminin olmadığı görülmektedir.

Böylelikle çevre yönetim sistemi sahibi olmayan otel işletmeleri açısından çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin altı faktörlü yapıdan oluştuğu belirlenmiştir. Faktörlerin isimlendirilmesinde Yeşil Yıldız Sınıflandırma Formunda yer alan grup başlıkları kullanılmıştır. Birinci faktör **“Diğer Hizmetler”** (7 madde), ikinci faktör **“Ekolojik Mimari”** (4 madde), üçüncü faktör **“Eğitim”** (4 madde), dördüncü faktör **“Odalardaki Düzenlemeler”** (3 madde), beşinci faktör **“Çevreye Uyum ve Katkı”** (3 madde) ve altıncı faktör ise **“Genel Uygulamalar”** (3 madde) şeklinde isimlendirilmiştir.

**Tablo 22. ÇYUD Ölçeği Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri**

Maddeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
37. Otelde gürültüsüz cihazlar kullanılmakta ve insan sağlığına uygun desibellerde yayın yapılmaktadır.	0,830					
38. Otelde çevre etiketli eşya ve malzemeler kullanılmaktadır.	0,841					
39. Otel içi iletişimde ve idari işlerde elektronik yazışma, adisyon, fatura vb. sistemleri kullanılmaktadır.	0,855					
41. Otelde yerel ve organik ürünler öncelikli olarak kullanılmaktadır.	0,860					
36. Otelde tesisat alanları yalıtımlıdır ve gürültü kaynakları perdelenmiştir.	0,867					
35. Otelde açık ve kapalı alanlarda gürültü kirliliği konusunda önlemler alınmaktadır.	0,871					
40. Otelde personel ve misafirler için çevreye duyarlı ulaşım araçları kullanıma sunulmaktadır.	0,874					
16. Tesisin mimarisi iklim şartlarına uygun ısı yalıtımlı ve güneşi kontrol eden malzemelerle yapılmıştır.		0,850				
17. Tesisin mimari yapısı, konumu ve yapı elemanları doğal havalandırmayı sağlayacak şekildedir.		0,864				
14. Tesisin mimari tasarımı çevreye duyarlıdır.		0,871				
15. Tesisin ÇED raporu hazırlanarak çevreye en az zarar verecek şekilde yapılmıştır.		0,875				
7. Misafir atıkları için odalarda ve genel alanlarda uygun atık toplama kutuları ve bilgilendirici uyarılar yer almaktadır.			0,760			
4. Personellere departmanlarına göre düzenli olarak çevre eğitimleri verilmektedir.			0,800			
5. Misafirlere ve çocuklarına yönelik çevreye duyarlılık konusunda eğitim verilmekte ve etkinlikler yapılmaktadır.			0,813			
6. Misafirlere odalarda ve genel alanlarda kolayca görülebilecek yerlerde çevre ile ilgili bilgi ve uyarılara yer verilmektedir.			0,831			
9. Otel odalarının en az yarısında sigara içilmemektedir.				0,901		
10. Odalarda yer alan ekipmanlar ve aydınlatma elemanları yüksek verimli ve az enerji tüketen teknolojik ürünlerdir.				0,905		
8. Odalarda havlu ve çarşaf takımlarının misafirin isteğiyle değiştirileceği konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.				0,910		
11. Tesisin inşaat alanının toplam arazi içerisindeki payı en fazla %50'dir.					0,832	
13. Otel çevrede bulunan doğal, tarihi, kültürel değerlerin ve ekosistemin korunmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.					0,848	
12. Tesisin oluşturan yapılar görsel olarak doğa ile uyumludur.					0,872	
1. Tüm tesisat ve teçhizatların bakım ve onarımının periyodik olarak yaptırıldığına dair kayıtları tutulmaktadır.						0,794
2. Tedarikçi firmalar çevre yönetimi sertifikasına sahip olanlar içerisinde seçilmektedir.						0,831
3. Otel çevre koruma organizasyonlarına düzenli olarak katkıda bulunmaktadır.						0,833

Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki faktörlerin her birisinin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığını, ölçek maddeleri arasındaki iç tutarlılığını ölçmek amacıyla ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılarak faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 23'te paylaşılmıştır. Tablo 23 doğrultusunda, faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının 0,922 ile 0,977 arasında değerler aldığı ve faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 23. ÇYUD Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi**

Ölçek Faktörleri	Cronbach's Alpha
Diğer Hizmetler	0,977
Ekolojik Mimari	0,966
Eğitim	0,922
Odalardaki Düzenlemeler	0,963
Çevreye Uyum ve Katkı	0,950
Genel Uygulamalar	0,956

Ön test uygulamasının son adımında, ölçek iç tutarlılığının ölçülmesi amacıyla madde analizi ile ölçekteki maddelerin güçlük ayırt edicilikleri incelenmiştir. Bu kapsamda basit yöntemle alt ve üst grupların ortalama farkına göre madde analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için ölçekten elde edilen toplam puanlar küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan toplam puanların %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 54 kişi "1" olarak kodlanarak alt gruba ve en yüksek ilk 54 kişi ise "2" olarak kodlanarak üst gruba atanmış ve değerleri incelenmiştir (Hasançebi vd., 2020: 225). Elde edilen bulgulara Tablo 24'te yer verilmiştir.

**Tablo 24. ÇYUD Ölçek Maddeleri Ayırt Ediciliğinin Alt ve Üst Gruplara Göre Test Edilmesi**

Madde No	t	p	Madde No	t	p
1	-9,599	0,000*	13	-10,502	0,000*
2	-8,877	0,000*	14	-11,323	0,000*
3	-10,280	0,000*	15	-9,838	0,000*
4	-9,659	0,000*	16	-10,586	0,000*
5	-9,665	0,000*	17	-9,361	0,000*
6	-9,403	0,000*	35	-21,695	0,000*
7	-8,020	0,000*	36	-19,287	0,000*
8	-13,103	0,000*	37	-17,593	0,000*
9	-11,217	0,000*	38	-17,916	0,000*
10	-11,836	0,000*	39	-19,494	0,000*
11	-10,353	0,000*	40	-21,259	0,000*
12	-11,356	0,000*	41	-18,662	0,000*

\*p<0,05

Tablo 24'e göre, maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu durum ölçekteki maddelerin kişileri ayırt etmede yeterli olduğunu göstermektedir.

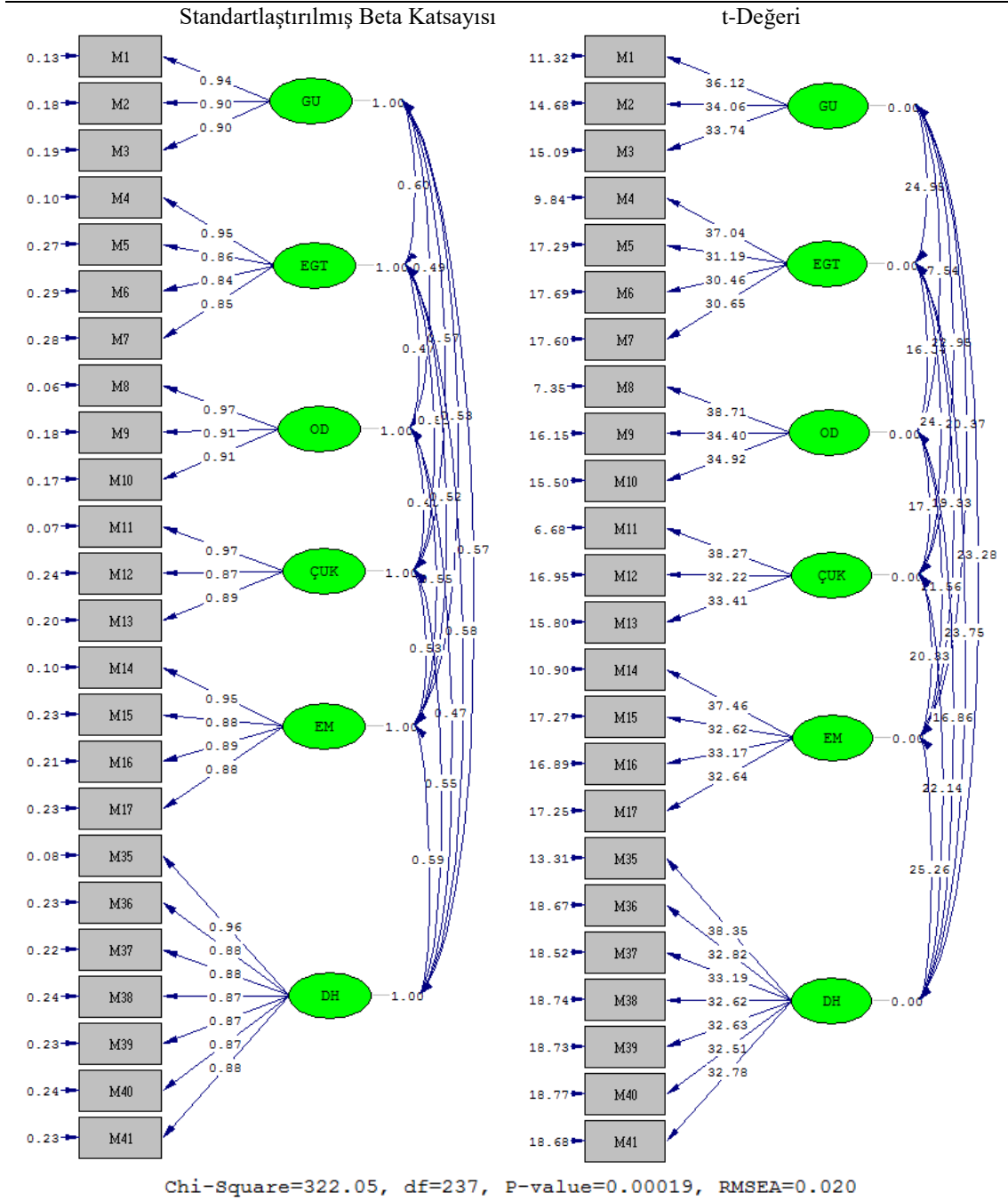
Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin yapısal geçerliliği kapsamında, faktör yapısı açıklandıktan ve araştırmanın anket uygulamaları tamamlandıktan sonra, faktör yapısını tekrar test etmek amacıyla çevre yönetim sistemi olmayan 872 otel işletmesi yöneticisinden elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA'nın gerçekleştirilmesinde Lisrel 8.8 programı kullanılmış ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği çok faktörlü yapıda olduğu için birinci düzey çok değişkenli DFA modeli tercih edilmiştir. Maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak yapılan DFA sonucuna ait standardize edilmiş beta kat sayıları ile yol şemasına (path diagram) Şekil 7'de verilmiştir. Şekil 7 incelendiğinde, ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin 0,84 ile 0,97 arasında yüksek bir değer aldığı belirlenmiştir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerden söz edebilmek için t değerleri incelendiğinde hiçbirisinin 1,96'nın altında kalmadığı, tüm maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu ( $t > 2,58$ ;  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir.

Birinci düzey DFA neticesinde, modelin kabul edilebilirliği açısından uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlara Tablo 25'de yer verilmiştir. Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin Tablo 15'de yer alan en yaygın kullanılan uyum indislerine ait sınır değerleri aralığında olması beklenmektedir. Tablo 25'deki sonuçlar, Tablo 15'de yer alan uyum kriterleri sınır değerleri doğrultusunda incelendiğinde; en önemli uyum değeri olan  $X^2/df$  oranı başta olmak üzere tüm uyum kriteri değerlerinin mükemmel uyum düzeyinde, GFI ve AGFI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum değerleri aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Yol şeması ve uyum kriteri değerleri beklenen düzeyde olduğu için DFA modelindeki maddeler arasında herhangi bir modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Elde edilen bu bulgular çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin açıklanan altı faktörlü yapısı için önerilen model ile doğrulandığını ve araştırmadan elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapısının model ile uyduğunu göstermiştir.

*Tablo 25. ÇYUD Ölçeği Uyum Kriterleri Değerleri*

$X^2/df$	RMSEA	RMR	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
1,494	0,035	0,045	0,027	0,99	0,99	0,99	0,93	0,91

**Şekil 7. ÇYUD Ölçeği DFA Sonucuna Ait Yol Diyagramı, Standartlaştırılmış Beta ve t Değerleri**



**GU:**Genel Uygulamalar, **EGT:**Eğitim, **OD:**Tesis Yatak Odalarındaki Düzenlemeler, **ÇUK:**Tesisin Çevreye Uyumu ve Katkısı, **EM:**Ekolojik Mimari, **DH:**Diğer Hizmetler, **Chi-Square:** Ki-kare, **df:** Serbestlik Derecesi, **P-value:** P değeri; **RMSEA:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Veri toplama süreci tamamlandıktan sonra, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ve alt faktörlere ilişkin tekrar güvenilirlik analizi yapılmış ve elde edilen bulgulara Tablo 26'da yer verilmiştir. Tablo 26'ya göre doğrulanan ölçek yapısındaki faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının ön testteki değerlere benzer şekilde ve 0,927 ile 0,963 arasında bir değer aldığı ve çok yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 26. ÇYUD Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi**

<b>Ölçek Faktörleri</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Genel Uygulamalar	0,937
Eğitim	0,927
Odalardaki Düzenlemeler	0,950
Çevreye Uyum ve Katkı	0,935
Ekolojik Mimari	0,943
Diğer Hizmetler	0,963

Geçerlik ve güvenirlilik kapsamında son olarak çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin yakınsak geçerlik (AVE) ve birleşik güvenirlilik (CR) değerleri ayrı ayrı hesaplanmış ve elde edilen bulgulara Tablo 27’de yer verilmiştir. Tablo 27’deki çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçek faktörlerine ilişkin AVE değerlerinin 0,50’nin ve CR değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu (Fornell & Larcker, 1981: 46) görülmektedir. AVE ve CR değerlerinin tamamının beklenen değerlerden oldukça yüksek çıkması, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin yapı güvenirliliğinin sağlandığını işaret etmektedir.

**Tablo 27. ÇYUD Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri**

<b>Ölçek Faktörleri</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>
Genel Uygulamalar	0,83	0,94
Eğitim	0,77	0,93
Odalardaki Düzenlemeler	0,87	0,95
Çevreye Uyum ve Katkı	0,83	0,94
Ekolojik Mimari	0,81	0,94
Diğer Hizmetler	0,79	0,96

Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ilişkin yapılan ön test ve araştırma kapsamındaki nihai uygulamalar neticesinde, ölçeğin faktör yapısı açıklanmış ve doğrulanmıştır. Yapılan tüm geçerlik ve güvenirlilik analizleri doğrultusunda, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği için uygun istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir. Böylelikle çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın ileriki aşamalarında yapılacak analizler için hazır olduğu ortaya konmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın alt sorularına yönelik bulgulara sırasıyla yer verilirken sonrasında araştırmanın temel hipotezine ilişkin elde edilen bulgulara değinilmiştir.

#### 1. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bulgularının değerlendirilmesinde ilk olarak araştırmaya dâhil olan otel işletmelerinin özellikleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur. Tablo 28 doğrultusunda, otellerin %68,2’sinin 10 yıldan daha fazla süredir, geri kalan %31,8’inin ise 10 yıl veya daha az süredir sektörde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Yıldız sayısı bakımından otellerin üçte birinden fazlasının (%35,3) dört yıldızlı ve yine yaklaşık üçte birinin (%32,6) üç yıldızlı olduğu, bu grupları ise %20,3 ile beş yıldızlı otellerin takip ettiği görülmektedir. Yıldız sayısı bakımından araştırmada en az temsil edilen grup ise bir yıldızlı oteller olmuştur. Otellerin oda sayıları incelendiğinde, %53,6’sı 101 oda ve üzeri kapasiteye sahipken %26,7’sinin ise 50 ve altında odası vardır. Diğer bir özellik olarak son beş yıldaki ortalama doluluk oranları açısından otellerin %95,4’ünün %66’nın üzerinde, en az yarısının da %80 ve daha fazla bir oranda doluluğa sahip olduğu tespit edilmiştir. Otellerin üçte ikisinde (%67,0), 50 veya daha az sayıda personel araştırmanın uygulama sürecindeki zaman diliminde aktif olarak çalışırken, sadece %1,9’unda 101 veya daha fazla personel bulunmaktadır.

Otellerle ilişkin tanımlayıcı özelliklerden tesis sahibi veya işletmecisinin yerli veya yabancı olması durumu karşılaştırıldığında, otellerin neredeyse yarısının (%48,2) hem sahibinin hem de işletmecisinin yerli olduğu, buna karşın hem sabini hem de işletmecisi yabancı olan otel oranının ise %13,1 düzeyinde kaldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, tesis sahibi veya işletmecisinden birisinin yerli diğerinin yabancı olduğu otel işletmesi oranının ise %38,7 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, her üç otelden en az birisinin sahibi yerli iken işletmecisi yabancı veya sahibi yabancı iken işletmecisinin yerli olduğuna işaret etmektedir. Otellerin işletme türü açısından bağımsız ya da zincir grup bünyesindeki bir işletme olarak faaliyet gösterme durumları değerlendirildiğinde, yaklaşık %90 ile büyük çoğunluğunun bağımsız olarak faaliyetlerine devam ettiği, sadece geri kalan %10 düzeyinde bir otel grubunun zincir bünyesinde yer aldığı tespit edilmiştir.



Otellerin %39,1'inin yerli ve %22'sinin yabancı ağırlıklı misafir profili bulunduğu, yerli ve yabancı misafir gruplarına hizmet veren işletme oranının ise %38,6 düzeyinde olduğu açığa çıkmıştır. Otellere ilişkin incelenen bir diğer değişken, üye oldukları mesleki örgütlere üyelik durumlarıdır. Bu kapsamda otellerin %88,1 ile büyük çoğunluğunun Türkiye'de Yeşillenen Oteller çevre programı yürütücülerinden TÜROB üyesi, %11,9'unun ise Beyaz Yıldız çevre projesini başlatan TÜROFED'e üye olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 28. Araştırmaya Dâhil Olan Otellerin Özellikleri**

Değişken	Grup/Özellik	n	%
Faaliyet Süresi	5 Yıl ve altı	161	18,5
	6-10 Yıl	116	13,3
	11-15 Yıl	487	55,8
	16 Yıl ve üzeri	108	12,4
Yıldız Sayısı	1 Yıldız	15	1,7
	2 Yıldız	88	10,1
	3 Yıldız	284	32,6
	4 Yıldız	308	35,3
	5 Yıldız	177	20,3
Personel Sayısı	50 ve altı	584	67,0
	51-100	271	31,1
	101-150	17	1,9
Oda Sayısı	50 ve altı	233	26,7
	51-100	154	17,7
	101-150	411	47,1
	151 ve üzeri	74	8,5
Doluluk Oranı	%65 ve altı	40	4,6
	%66-80	382	43,8
	%80 ve üzeri	450	51,6
İşletmeci Türü ve Mülk Sahiplik Durumu	Hem sahibi hem de işletmecisi yerli	420	48,2
	Hem sahibi hem de işletmecisi yabancı	114	13,1
	Sahibi veya işletmecisinden biri yerli/yabancı	338	38,7
İşletme Türü	Bağımsız	771	88,4
	Zincir	101	11,6
Misafir Türü	Yerli ağırlıklı	341	39,1
	Yabancı ağırlıklı	194	22,2
	Yerli-Yabancı dengeli	337	38,6
Mesleki Örgütlere Üyelik Durumu	TÜROFED	104	11,9
	TÜROB	768	88,1
<b>Toplam</b>		<b>872</b>	<b>100,0</b>

Tablo 29'da araştırmaya dâhil olan otellerin şehirlere (ilk 15) ve bölgelere dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye'deki 81 ilin 71'inde faaliyet gösteren otellere ulaşılmıştır. Tablo 29'a göre araştırmaya en çok %23,1 oranında İstanbul ve %20,9 oranında Antalya şehirlerindeki otellerin dâhil olduğu görülmektedir. Bununla birlikte en çok otelin bulunduğu ilk 15 şehirdeki otellerin toplam içindeki payı

(%78,7) geri kalan 56 şehirdeki otellerin toplam oranının (%21,3) yaklaşık dört katı olduğu belirlenmiştir. İkinci olarak otellerin coğrafi bölgelere göre dağılımı incelendiğinde; en çok işletmenin %32,0 ile Marmara Bölgesinde, onu takiben de %26,9 ile Akdeniz Bölgesinde yer aldığı görülmektedir. Böylece sadece bu iki bölgedeki otellerin toplam içindeki payı (%58,9) geri kalan beş bölgedeki otellerin toplam oranının (%41,1) yaklaşık bir buçuk katıdır. Otellerin en az bulunduğu coğrafi bölgenin ise %3,3 ile Doğu Anadolu Bölgesi, onu takiben de %4,5 ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi olmuştur.

*Tablo 29. Otellerin Şehirlere ve Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımları*

Sıra	Şehir/Bölge	n	%
1	İstanbul	201	23,1
2	Antalya	182	20,9
3	Ankara	57	6,5
4	Muğla	56	6,4
5	Trabzon	32	3,7
6	Aydın	24	2,8
7	Mersin	21	2,4
8	Bursa	20	2,3
9	Çanakkale	17	1,9
10	İzmir	17	1,9
11	Gaziantep	15	1,7
12	Denizli	12	1,4
13	Hatay	11	1,3
14	Tekirdağ	11	1,3
15	Kocaeli	10	1,1
16	Diğer	186	21,3
1	Marmara	279	32,0
2	Akdeniz	235	26,9
3	Ege	123	14,1
4	Karadeniz	89	10,2
5	İç Anadolu	78	8,9
6	Güneydoğu Anadolu	39	4,5
7	Doğu Anadolu	29	3,3

Bulguların değerlendirilmesinde otel işletmelerine yönelik ikinci olarak otellerde çevre yönetimi kavramının bilinirlik düzeyi, çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahipliği ile kalite yönetim sistemi sahipliği, çevre politikası olması ile çevre personeli bulunması durumu ve çevre için bütçe ayrılması durumu incelenmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 30’da yer verilmiştir. Tablo 30 doğrultusunda, otellerde çevre yönetimi kavramının %63,7 düzeyinde tanındığı ve %11,8 düzeyinde yabancı olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde çevre yönetim sistemlerinin (ulusal veya uluslararası) de otellerde bilinirlik düzeyinin %76,8 ile yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Tablo 30. Otellerin Çevre ve Kalite Değişkenleriyle İlgili Mevcut Durumlarına Ait Bulgular**

Değişken	Grup/Özellik	n	%
Çevre Yönetimi Bilinirlik Düzeyi	Hiç	51	5,8
	Az	52	6,0
	Orta	214	24,5
	Çok	265	30,4
	Tam	290	33,3
Çevre Yönetim Sistemi Bilgi Sahipliği	Hayır	202	23,2
	Evet	670	76,8
Kalite Yönetim Sistemi Sahipliği	Hayır	242	27,8
	Evet	630	72,2
Çevre Politikası Olma Durumu	Hayır	202	23,2
	Evet	670	76,8
Çevre için Bütçesi Ayrılması	Hayır	131	15,0
	Evet	741	85,0
Çevre Personeli Olma Durumu	Hayır	503	57,7
	Evet	369	42,3
	<b>Toplam</b>	<b>872</b>	<b>100,0</b>

Tablo 30'a göre otellerin %72,2'sinde herhangi bir çevre yönetim sistemi olmamasına rağmen en az bir alanda kalite yönetim sisteminin bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan otellerin dörtte üçünün (%76,8) de yine bir çevre yönetim sistemine sahip olmamasına rağmen yazılı bir çevre yönergesi/politikasının olduğu ve %85'inin genel işletme bütçesinden çevre için bir ödenek bütçesi ayırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca otellerin %42,3'ünde sadece çevre sorumlusu/görevlisi olarak çalışan bir personelin de yer aldığı belirlenmiştir.

## **2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ**

Bulguların değerlendirilmesinde ikinci olarak araştırma sorularının ilki kapsamında otel işletmelerinde herhangi bir çevre yönetim sisteminin benimsenmemesinin önündeki engelleyiciler ile ikincisi kapsamında çevre yönetimi uygulamalarının hangi düzeyde gerçekleştirildiği incelenmiştir. Bu aşamada yöneticilerin her bir maddeye katılım düzeylerinin belirlenmesi için yüzde analizi tekniğinden yararlanılmış, her bir maddenin aritmetik ortalaması ve standart sapması ile faktörlerin genel aritmetik ortalamasına yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak otellerdeki çevre yönetim sistemi engelleyicileri analiz edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 31'de sunulmuştur.

**Tablo 31. Otel İşletmelerinde ÇYSE Düzeyi**

Faktörler	Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.	$\bar{x}$		
		1	2	3	4	5					
İÇ ENGELLEYİCİLER	BBE	ÇYS hakkında bilgi sahibi değiliz.	3,4	4,1	21,6	40,5	30,4	3,90	0,99	3,96	
		ÇYS için yeterli tanıtımların yapılmaması	2,2	8,4	11,1	35,0	43,3	4,09	1,03		
		Sektöre özgü uygulama araçlarının ve örneklerin eksikliği	2,4	9,3	12,8	33,4	42,1	4,03	1,07		
		ÇYS için yeterli teknik bilgi ve becerimizin olmaması	1,3	10,7	11,8	43,9	32,3	3,95	0,99		
		ÇYS için uzman personelimizin olmaması	1,8	11,0	10,7	37,0	39,4	4,01	1,05		
		Kavramların yeterince açık olmaması, çevresel yönler ve önem için daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyulması	1,9	10,4	15,1	43,9	28,6	3,87	1,01		
		ÇYS kriterlerinin ya da değerinin anlaşılır olmaması	2,2	8,5	16,9	39,8	32,7	3,92	1,01		
		Tecrübeli ÇYS yürütücü/belgelendirici kurumların eksik olması	1,9	8,8	17,2	37,2	34,9	3,94	1,02		3,70
		ÇYS için kalitesiz (zayıf) bilgi verilmesi ve çelişkili yönlendirmelerin yapılması	2,1	9,3	16,9	39,9	31,9	3,90	1,02		
		KK	ÇYS uygulamaları ve bakımlar için yöneticilerin veya personelin zamanının olmaması	14,2	14,1	17,0	29,1	25,6	3,38		1,37
ÇYS için ayırabilecek finansal desteklerin eksikliği	16,5		19,0	17,0	23,9	23,6	3,19	1,41			
ÇYS uygulanması için üst yönetimden gelen desteğin tutarsız olması	14,9		10,1	26,6	34,2	14,2	3,23	1,25			
UBM	ÇYS uygulamanın sermaye harcaması gerektirmesi	10,8	21,0	20,5	37,8	9,9	3,15	1,18	3,20		
	Uygulama ve bakım maliyetlerinin yüksek olması	11,2	18,3	22,0	30,4	18,0	3,26	1,26			
DIŞ ENGELLEYİCİLER	MTE	ÇYS değerlendirmesi yapan tek bir yetkili kurumun olmaması	3,0	14,5	22,5	27,5	32,5	3,72	1,15	3,55	
		Çevre mevzuatı hakkında merkezi bir bilgi kaynağının olmaması	4,2	17,2	17,4	31,0	30,2	3,66	1,20		
		Açık belirlenmiş ya da katı bir yasal çerçevenin olmaması	4,9	15,9	15,6	33,1	30,5	3,69	1,20		
		ÇYS için kurumsal düzenlemenin yetersiz olması	4,6	16,6	15,9	29,6	33,3	3,70	1,22		
		Motive edici faktörlerin ve avantajların yetersiz olması	5,0	17,2	16,1	32,2	29,5	3,64	1,21		
		Ekonomik iklimin değişmesiyle oteldeki ÇYS'lere verilen önceliğin değişmesi	5,6	14,9	16,2	31,8	31,5	3,69	1,22		
		Otelere yardımcı olacak deneyimli kalite danışmanlarının eksikliği	4,4	15,9	15,5	32,5	31,8	3,71	1,19		
		Çok yönlü çalışan personelin ÇYS ile dikkatinin kolayca dağılabilmesi	5,0	14,6	27,3	38,4	14,7	3,43	1,07		
		İşletme hedeflerine ulaşmada ÇYS'nin etkinliğinden kuşku duymamız	7,0	14,7	21,3	32,5	24,5	3,53	1,21		3,49
		ÇYS'nin uygulanması sırasında çevresel yönlerin / etkilerin değerlendirilmesinde ve öneminin belirlenmesinde zorluk çekmemiz	7,2	15,4	22,1	32,9	22,4	3,48	1,20		
ÇYS uygulamanın hiçbir faydasının olmaması	7,0	16,5	18,5	34,2	23,9	3,51	1,22				
SOV	Sertifikalandırma/belgelendirme maliyetlerinin yüksek olması	15,8	15,3	15,8	25,7	27,4	3,34	1,42	3,33		
	Belgelendirme kuruluşlarının sertifikalandırma sürecinin değişkenlik göstermesi	15,6	15,1	14,7	31,1	23,5	3,32	1,39			
	ÇYS'nin turizm pazarındaki değeri konusunda endişelerimizin olması	14,3	17,0	15,8	27,3	25,6	3,33	1,39			
<b>Ölçek Ortalaması: 3,63</b>		<b>Standart Sapma: 0,70</b>	<b>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>): 0,931</b>								

$\bar{x}$ : Aritmetik ortalama, s.s: Standart sapma, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum, **BBE**: Bilgi ve Beceri Eksikliği, **KK**: Kaynakların Kıtlığı, **UBM**: Uygulama ve Bakım Maliyetleri, **MTE**: Mesleki Tavsiye Eksikliği, **SB**: Sonuçların Belirsizliği, **SOV**: Sertifikalandırıcı/Onay Vericiler

Tablo 31'e göre otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin genel ölçek ortalamasının ( $\bar{x}$ :3,63) yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otellerde çevre yönetim sistemi bulunmadığı gibi bu sistemlere dâhil olabilmeleri için üstesinden gelmeleri gereken önemli düzeyde bir engelleyici grubunun var olduğu ortaya çıkmıştır. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçek faktörleri olarak, iç engelleyiciler boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ :3,70) genel ölçek ortalamasının üzerinde iken dış engelleyiciler boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ :3,55) genel ölçek ortalamasının altında kalmıştır. Diğer bir ifade ile çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçek faktörlerinin ortalamaları incelendiğinde, iç engelleyicilerin ortalamasının ( $\bar{x}$ :3,70) dış engelleyicilerden ( $\bar{x}$ :3,55) yüksek olduğu, dolayısıyla otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesinde örgütsel engelleyicilerin öncelikli geldiği ve daha belirleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinin alt faktörleri açısından aritmetik ortalamaların her birisi 3,00'ün üzerinde ( $\bar{x}$ :3,20 -  $\bar{x}$ :3,96 arasında) yer almıştır. Bu durum, otel işletmelerinin herhangi bir çevre yönetim sistemini benimsemek için tüm alt faktörlere yönelik yüksek düzeyde engelleyicilerle karşılaştığını göstermektedir. Alt faktörler doğrultusunda, otel işletmelerinin çevre yönetim sistemi engelleyicileri göz önüne alındığında iç engelleyicilerden “Bilgi ve Beceri Eksikliği”nin ( $\bar{x}$ :3,96) en önemli çevre yönetim sistemi engelleyicilerini oluşturduğu, onu ikinci sırada dış engelleyicilerden “Mesleki Tavsiye Eksikliği”nin ( $\bar{x}$ :3,69) takip ettiği belirlenmiştir. Buna karşın iç engelleyicilerden “Uygulama ve Bakım Maliyetleri” ( $\bar{x}$ :3,20) ve “Kaynakların Kıtlığı” ( $\bar{x}$ :3,26) faktörlerinin diğer alt faktörlere oranla çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde en az karşılaşılan engelleyiciler olduğu ortaya çıkmıştır. “Bilgi ve Beceri Eksikliği” ve “Mesleki Tavsiye Eksikliği” faktörlerinin aritmetik ortalaması genel ölçek ortalamasının ( $\bar{x}$ :3,63) üstünde yer alırken, diğer dört alt faktörün aritmetik ortalaması genel ölçek ortalamasının altında kalmıştır. Dış engelleyicilerdeki alt faktörlerden “Sonuçların Belirsizliği” ( $\bar{x}$ :3,49) aritmetik ortalama ile en yüksek üçüncü ve “Sertifikalandırıcı / Onay Vericiler” ise ( $\bar{x}$ :3,33) aritmetik ortalama ile dördüncü önemli alt faktör olarak öne çıkmıştır.

Tablo 31'deki çevre yönetim sistemi engelleyicileri tek tek değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde en yüksek ortalamaya sahip ilk üç engelleyicinin sırasıyla; “Çevre yönetim sistemi için yeterli tanıtımların yapılmaması” ( $\bar{x}$ :4,09, s.s:1,03), “Sektöre özgü uygulama araçlarının ve örneklerin eksikliği” ( $\bar{x}$ :4,03, s.s:1,07) ve “Çevre yönetim

*sistemi için uzman personelimizin olmaması*” ( $\bar{x}$ :4,01, s.s:1,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu engelleyicilerin tamamının, iç engelleyicilerden “Bilgi ve Beceri Eksikliği” boyutundaki maddeler arasında yer aldığı görülmektedir. “Uygulama ve Bakım Maliyetleri” ile “Kaynakların Kıtlığı” boyutlarındaki iç engelleyicilere ilişkin en yüksek ortalamaya sahip maddelerle ( $\bar{x}$ :3,26 ve  $\bar{x}$ :3,23) karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamaya sahip üç çevre yönetim sistemi engelleyicisinin değeri belirgin bir şekilde diğer boyutlardaki maddelerden yüksektir. Bu farklılıklar ve yüksek ortalamalar, otel işletmelerinde bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan engelleyiciler çevre yönetim sisteminin uygulanmasının önüne geçtiğine işaret etmektedir. Otellerde diğer engelleyicilere oranla en az karşılaşılan üç çevre yönetim sistemi engelleyicisinin ise sırasıyla; “Çevre yönetim sistemi uygulamanın sermaye harcaması gerektirmesi” ( $\bar{x}$ :3,15, s.s:1,18), “Çevre yönetim sistemi için ayırabilecek finansal desteklerin eksikliği” ( $\bar{x}$ :3,19, s.s:1,41) ve “Çevre yönetim sistemi uygulanması için üst yönetimden gelen desteğin tutarsız olması” ( $\bar{x}$ :3,23, s.s:1,25) olduğu tespit edilmiştir. Çevre yönetim sisteminin bu engelleyicilerinin ise, yine iç engelleyiciler arasında “Uygulama ve Bakım Maliyetleri” ile “Kaynakların Kıtlığı” boyutları içinde yer aldığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu durum, hem en yüksek hem de en düşük engelleyicilerin, örgütsel nitelikli olduğunu ifade etmektedir.

Çevre yönetim sistemi engelleyicileri her bir alt boyuttaki maddeler son olarak boyutlar içerisinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda “Bilgi ve Beceri Eksikliği” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip engelleyici “Çevre yönetim sistemi için yeterli tanıtımların yapılmaması” ( $\bar{x}$ :4,09) iken en düşük etkisi olan engelleyici “Kavramların yeterince açık olmaması, çevresel yönler ve önem için daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyulması” ( $\bar{x}$ :3,87) olmuştur. İkinci olarak “Mesleki Tavsiye Eksikliği” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip engelleyici “ÇYS değerlendirmesi yapan tek bir yetkili kurumun olmaması” ( $\bar{x}$ :3,72) iken en düşük etkisi olan engelleyici “Motive edici faktörlerin ve avantajların yetersiz olması” ( $\bar{x}$ :3,64) olmuştur. Üçüncü olarak “Sonuçların Belirsizliği” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip engelleyici “İşletme hedeflerine ulaşmada ÇYS’nin etkinliğinden kuşku duymamız” ( $\bar{x}$ :3,53) iken en düşük etkisi olan engelleyici “Çok yönlü çalışan personelin ÇYS ile dikkatinin kolayca dağılabilmesi” ( $\bar{x}$ :3,43) olmuştur. Dördüncü olarak “Sertifikalandırıcı / Onay Vericiler” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip engelleyici “Sertifikalandırma/belgelendirme maliyetlerinin yüksek olması” ( $\bar{x}$ :3,34) iken en düşük etkisi olan engelleyici “Belgelendirme kuruluşlarının

sertifikalandırma sürecinin değişkenlik göstermesi” ( $\bar{x}$ :3,32) olmuştur. Beşinci olarak “*Kaynakların Kıtılığı*” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip engelleyici “ÇYS uygulamaları ve bakımlar için yöneticilerin veya personelin zamanının olmaması” ( $\bar{x}$ :3,38) iken en düşük etkisi olan engelleyici “ÇYS için ayrabilecek finansal desteklerin eksikliği” ( $\bar{x}$ :3,19) olmuştur. Altıncı olarak “*Uygulama ve Bakım Maliyetleri*” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip engelleyici “Uygulama ve bakım maliyetlerinin yüksek olması” ( $\bar{x}$ :3,26) iken en düşük etkisi olan engelleyici “ÇYS uygulamanın sermaye harcaması gerektirmesi” ( $\bar{x}$ :3,15) olmuştur.

Çevre yönetim sistemi olmayan otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 32’de sunulmuştur. Tablo 32’ye göre otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeyinin genel ölçek ortalamasının ( $\bar{x}$ :2,09) ile düşük olduğu görülmektedir. Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçek faktörleri ( $\bar{x}$ :2,23 -  $\bar{x}$ :1,98 arasında) açısından da aritmetik ortalamaların her birisi 3,00’ün altında ve genel ölçek ortalamasına çok yakın bir aralıkta yer almaktadır. Bu durum herhangi bir resmi çevre yönetim sistemine sahip olmayan otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeyinin çok düşük olduğunu göstermektedir. Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği faktörlerinin ortalamaları incelendiğinde otel işletmelerinin en fazla “Odalardaki Düzenlemeler”e ilişkin çevre yönetimi uygulamaları yürüttüğü tespit edilmiştir ( $\bar{x}$ :2,23). Otellerde diğer faktörlere oranla en az benimsenen çevre yönetimi uygulama düzeyi ise “Genel Uygulamalar”dır ( $\bar{x}$ :1,98).

Tablo 32’deki çevre yönetimi uygulama düzeyleri tek tek değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde en yüksek ortalamaya sahip ilk üç çevre yönetimi uygulamalarının sırasıyla; “*Otel odalarının en az yarısında sigara içilmemektedir.*” ( $\bar{x}$ :2,27, s.s:1,29), “*Odalarda yer alan ekipmanlar ve aydınlatma elemanları yüksek verimli ve az enerji tüketen teknolojik ürünlerdir.*” ( $\bar{x}$ :2,22, s.s:1,30) ve “*Odalarda havlu ve çarşaf takımlarının misafirin isteğiyle değiştirileceği konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.*” ( $\bar{x}$ :2,21, s.s:1,36) olduğu tespit edilmiştir. Otellerde diğer çevre yönetimi uygulamalarına oranla en az benimsenen üç çevre yönetimi uygulamasının ise sırasıyla; “*Tüm tesisat ve teçhizatların bakım ve onarımının periyodik olarak yaptırıldığına dair kayıtları tutulmaktadır.*” ( $\bar{x}$ :1,93, s.s:1,21), “*Otel çevre koruma organizasyonlarına düzenli olarak katkıda bulunmaktadır.*” ( $\bar{x}$ :1,98, s.s:1,18) ve “*Tesisin mimari yapısı, konumu ve yapı elemanları doğal havalandırmayı sağlayacak şekildedir.*” ( $\bar{x}$ :1,99, s.s:1,19) olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu durum, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ilişkin

en yüksek aritmetik ortalamaya sahip faktörün “Odalardaki Düzenlemeler” olduğunu, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ise yine bu faktör altında yer aldığını göstermektedir. Benzer şekilde, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğine ilişkin en düşük aritmetik ortalamaya sahip faktör “Genel Uygulamalar” iken en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ikisi ise yine bu faktörün altında yer almıştır.

**Tablo 32. Otel İşletmelerinde ÇYU Düzeyleri**

F	Maddeler	Uygulama Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.	$\bar{X}$
		1	2	3	4	5			
GU	Tüm tesisat ve teçhizatların bakım ve onarımının periyodik olarak yaptırıldığına dair kayıtları tutulmaktadır.	46,6	36,4	2,3	7,1	7,7	1,93	1,21	<b>1,98</b>
	Tedarikçi firmalar çevre yönetimi sertifikasına sahip olanlar içerisinde seçilmektedir.	40,0	36,6	11,4	5,3	6,8	2,02	1,16	
	Otel çevre koruma organizasyonlarına düzenli olarak katkıda bulunmaktadır.	44,5	32,0	11,5	4,9	7,1	1,98	1,18	
EĞT	Personeller departmanlarına göre düzenli olarak çevre eğitimleri verilmektedir.	39,3	37,0	11,2	6,0	6,4	2,03	1,15	<b>2,07</b>
	Misafirlere ve çocuklarına yönelik çevreye duyarlılık konusunda eğitim verilmekte ve etkinlikler yapılmaktadır.	37,3	37,5	11,5	6,5	7,2	2,09	1,18	
	Misafirlere odalarda ve genel alanlarda kolayca görülebilecek yerlerde çevre ile ilgili bilgi ve uyarılara yer verilmektedir.	37,0	36,7	12,2	7,7	6,4	2,10	1,17	
	Misafir atıkları için odalarda ve genel alanlarda uygun atık toplama kutuları ve bilgilendirici uyarılar yer almaktadır.	37,7	36,5	12,6	7,0	6,2	2,07	1,16	
OD	Odalarda havlu ve çarşaf takımlarının misafirin isteğiyle değiştirileceği konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.	42,3	25,0	13,1	8,6	11,0	2,21	1,36	<b>2,23</b>
	Odalardan en az yarısında sigara içilmemektedir.	35,2	30,7	15,5	9,2	9,4	2,27	1,29	
	Odalarda yer alan ekipmanlar ve aydınlatma elemanları yüksek verimli ve az enerji tüketen teknolojik ürünlerdir.	38,4	28,8	13,8	10,0	9,1	2,22	1,30	
ÇUK	Otelin inşaat alanının toplam arazi içerisindeki payı en fazla %50'dir.	36,4	36,5	13,5	4,2	9,4	2,14	1,22	<b>2,11</b>
	Otelin oluşturulan yapılar görsel olarak doğa ile uyumludur.	38,6	34,3	13,3	6,1	7,7	2,10	1,20	
	Otel çevre de bulunan doğal, tarihi, kültürel değerlerin ve ekosistemin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	39,8	33,9	11,7	6,8	7,8	2,09	1,22	
EM	Otelin mimari tasarımı çevreye duyarlıdır.	40,7	37,4	8,8	7,6	5,5	2,00	1,14	<b>2,01</b>
	Otel faaliyetleri ÇED raporu hazırlanarak çevreye en az zarar verecek şekilde tasarlanmaktadır.	40,9	34,2	12,0	5,5	7,3	2,04	1,19	
	Otelin mimarisi iklim şartlarına uygun ısı yalıtımlı ve güneşi kontrol eden malzemelerle yapılmıştır.	42,5	34,5	10,0	5,2	7,8	2,01	1,20	
	Otelin mimari yapısı, konumu ve yapı elemanları doğal havalandırmayı sağlayacak şekildedir.	43,9	32,6	10,8	5,6	7,1	1,99	1,19	
DH	Otelde açık ve kapalı alanlarda gürültü kirliliği konusunda önlemler alınmaktadır.	38,2	36,1	11,4	6,1	8,3	2,10	1,21	<b>2,11</b>
	Otelde tesisat alanları yalıtımlıdır ve gürültü kaynakları perdelenmiştir.	38,2	33,8	13,3	7,2	7,5	2,12	1,21	
	Otelde gürültüsüz cihazlar kullanılmakta ve insan sağlığına uygun desibelde yayın yapılmaktadır.	38,8	33,7	13,4	6,9	7,2	2,10	1,20	
	Otelde çevre etiketli eşya ve malzemeler kullanılmaktadır.	38,6	33,5	13,0	7,9	7,0	2,11	1,21	
	Otel içi iletişimde ve idari işlerde elektronik yazışma, adisyon, fatura vb. sistemleri kullanılmaktadır.	38,0	34,4	11,8	8,3	7,6	2,13	1,22	
	Otelde personel ve misafirlere için çevreye duyarlı ulaşım araçları kullanıma sunulmaktadır.	39,3	32,0	14,0	7,6	7,1	2,11	1,21	
Otelde yerel ve organik ürünler öncelikli olarak kullanılmaktadır.	38,4	33,1	13,8	7,7	7,0	2,12	1,20		
<b>Ölçek Ortalaması: 2,09</b>		<b>Standart Sapma: 0,87</b>		<b>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>): 0,959</b>					

F: Faktörler,  $\bar{x}$ : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma, 1: Hiç, 2: Az, 3: Orta, 4: Çok, 5: Tam, GU: Genel Uygulamalar, EGT: Eğitim, OD: Odalardaki Düzenlemeler, ÇUK: Çevreye Uyum ve Katkı, EM: Ekolojik Mimari, DH: Diğer Hizmetler



### 3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİNE GÖRE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ENGELLEYİCİLERİ VE ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırma sorularından üçüncüsü ve dördüncüsü kapsamında otel işletmelerinin özelliklerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin karşılaştırılabilmesi için öncelikle toplanan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve ulaşılan sonuçlara Tablo 33'te yer verilmiştir. Tablo 33'e göre verilerin merkezi eğilim ölçümleri incelendiğinde ölçeklere ve faktörlerine ilişkin ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakınsak olduğu ve normal dağılımdan çok sapmadığı, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu durum elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğini (George & Mallery, 2010) ifade etmekte olup örneklem büyüklüğü 30'dan fazla olduğu için (872) araştırma verilerinin analizinde parametrik testler (Ural ve Kılıç, 2018: 75) tercih edilmiştir. Otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi aritmetik ortalamalarının otellerin özelliklerine göre farklılıklarının anlamlılığını incelemek amacıyla iki değişkenli grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişkenli gruplar arasında yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi ANOVA gerçekleştirilmiştir. Gruplar arası farklılığın kaynağının belirlenmesinde ise Post-Hoc analizlerinden biri olarak Tukey testi kullanılmıştır.

**Tablo 33. Elde Edilen Verilerin Dağılımına Ait Bulgular**

Ölçek Faktörleri	Kolmogorov-Smirnova			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	İstatistik	sd	p	$\bar{X}$	Medyan	Basıklık	Çarpıklık
Bilgi ve Beceri Eksikliği	0,21	872	0,000	3,96	4,33	-1,10	0,30
Mesleki Tavsiye Eksikliği	0,18	872	0,000	3,69	4,14	-0,60	-0,95
Sonuçların Belirsizliği	0,16	872	0,000	3,49	3,75	-0,55	-0,74
Sertifikalandırma/Belgelendirme	0,15	872	0,000	3,33	3,67	-0,40	-1,27
Kaynakların Kıtlığı	0,14	872	0,000	3,26	3,33	-0,50	-1,02
Uygulama ve Bakım Maliyeti	0,20	872	0,000	3,20	3,50	-0,37	-1,09
Çevre Yönetim Sistemleri Engelleyicileri	0,08	872	0,000	3,63	3,73	-1,07	1,11
Genel Uygulamalar	0,23	872	0,000	1,98	1,67	1,48	1,30
Eğitim	0,20	872	0,000	2,07	1,75	1,30	0,87
Odalardaki Düzenlemeler	0,21	872	0,000	2,23	1,67	0,94	-0,38
Çevreye Uyum ve Katkı	0,23	872	0,000	2,11	1,67	1,25	0,57
Ekolojik Mimari	0,23	872	0,000	2,01	1,75	1,41	1,03
Diğer Hizmetler	0,20	872	0,000	2,11	1,71	1,25	0,44
Çevre Yönetim Uygulama Düzeyi	0,21	872	0,000	2,09	1,75	1,54	1,43

Otel işletmelerinin sektördeki faaliyet sürelerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyine ilişkin ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo 34’te yer verilmiştir. Tablo 34 incelendiğinde, otel işletmelerinin sektördeki faaliyet sürelerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin faaliyet sürelerine göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,435>0,05$ ) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerindeki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, faaliyet süresi grup değişkenlerinin tamamının birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, sektörde en uzun süredir faaliyet gösteren otellerin ( $\bar{x}: 3,20$ ), en az süredir sektörde olan otellere ( $\bar{x}: 4,28$ ) göre daha düşük çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinin sektördeki faaliyet süresi arttıkça eski yapılı tesis binalarına rağmen çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 34.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Sektördeki Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Faaliyet Süresi	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
5 Yıl ve altı	161	4,28			1,99		
6-10 Yıl	116	4,19	168,285	<b>0,000*</b>	2,14	0,912	0,435
11-15 Yıl	487	3,37			2,10		
16 Yıl ve üzeri	108	3,20			2,11		

\* $p<0,05$

Tablo 35’de otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgelere göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 35.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Faaliyet Gösterdiği Coğrafi Bölgelere Göre Karşılaştırılması

Coğrafi Bölge	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Akdeniz	235	3,33			2,17		
İç Anadolu	89	3,42			2,07		
Ege	123	3,55			2,06		
Güneydoğu Anadolu	39	3,77	20,377	<b>0,000*</b>	2,05	0,543	0,775
Marmara	279	3,79			2,06		
Karadeniz	78	4,05			2,05		
Doğu Anadolu	29	4,08			1,98		

\* $p<0,05$

Tablo 35'e göre otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgelere göre çevre yönetim sistemi engelleyici düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin faaliyet gösterilen coğrafi bölgelere göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,775>0,05$ ) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyici düzeylerinde gözlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testi sonucunda elde edilen bulgular coğrafi bölgelere göre çapraz karşılaştırmalı olarak Tablo 36'da sunulmuştur.

**Tablo 36.** Otel İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Coğrafi Bölgelere Göre ÇYSE Düzeyinin Farklılaşmasının Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

	Akdeniz	İç Anadolu	Ege	Güneydoğu Anadolu	Marmara	Karadeniz	Doğu Anadolu
Akdeniz	-		*	*	*	*	*
İç Anadolu		-			*	*	*
Ege	*		-		*	*	*
Güneydoğu Anadolu	*			-			
Marmara	*	*	*		-	*	
Karadeniz	*	*	*		*	-	
Doğu Anadolu	*	*	*				-

\*Değişkenler arası anlamlı fark vardır.

Tablo 36 doğrultusunda, Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin İç Anadolu Bölgesinin dışında kalan diğer beş bölgedeki otellere göre farklılaştığı ve bu bölgedeki otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin en düşük ( $\bar{x}:3,33$ ) olduğu görülmektedir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin en yüksek olduğu ( $\bar{x}:4,08$ ) Doğu Anadolu Bölgesindeki otellerin ise Akdeniz'in yanı sıra İç Anadolu ve Ege Bölgelerindeki otellere göre ortalamalarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi ortalaması ( $\bar{x}:3,77$ ) yedi bölge arasında dördüncü sırada yer almakta olup bu bölgedeki otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin sadece Akdeniz Bölgesindeki otellere göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinin yıldız sayısına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyine ilişkin ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo 37'te yer verilmiştir. Tablo 37 incelendiğinde, otel işletmelerinin yıldız sayısına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin ( $p:0,000<0,05$ ) hem de çevre yönetimi uygulama düzeylerinin ( $p:0,000<0,05$ ) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi bakımından yıldız sayısı grup

değişkenlerinin tamamının birbirinden farklılaştığı ve otel işletmelerinin yıldızı arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Çevre yönetimi uygulama düzeyi açısından ise beş yıldızlı otellerin diğer tüm yıldızlı otellere göre farklılık gösterdiği ve beş yıldızlı otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin ( $\bar{x}$ :2,37) bir, iki, üç ve dört yıldızlı otellere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yıldız sayısı arttıkça genellikle otellerin oda ve yatak kapasitesi ile çalışan sayısı ve finansal bütçesi de arttığı için otellerde çevre yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği ve çeşitli çevre yönetimi uygulamalarını benimsenmesi daha mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu durum, beklenen doğal bir sonucun teyidi niteliğindedir.

**Tablo 37. ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Karşılaştırılması**

Yıldız Sayısı	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
1 Yıldızlı	15	4,66			1,84		
2 Yıldızlı	88	4,48			2,04		
3 Yıldızlı	284	4,10	999,963	<b>0,000*</b>	2,03	6,160	<b>0,000*</b>
4 Yıldızlı	308	3,52			2,00		
5 Yıldızlı	177	2,55			2,37		

\*p<0,05

Tablo 38’de otel işletmelerinin çalışan personel sayılarına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 38’e göre otel işletmelerinin çalışan personel sayılarına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği (p:0,000<0,05) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin çalışan personel sayılarına göre herhangi bir farklılık göstermediği (p:0,466>0,05) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerindeki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, personel sayısı grup değişkenlerinin tamamının birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde çalışan personel sayısı arttıkça, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile otellerde çalışan personel sayısı azaldıkça, otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesi için karşılaştıkları engelleyicilerin düzeyi de artmaktadır. Diğer taraftan personel sayısı artışına paralel olarak otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyi az miktarda da olsa artmasına rağmen gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmamıştır. Araştırmanın uygulama sürecinin koronavirüs salgınına denk gelmesi ve ilgili zaman diliminde ülke genelinde otel

işletmelerinde de kısmi zamanlı/dönemsel çalışma sistemine geçilmesi nedeniyle çalışan aktif personel sayıları otellerde değişkenlik/farklılık göstermiş olabilir.

**Tablo 38.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Çalışan Personel Sayılarına Göre Karşılaştırılması

Personel Sayısı	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
50 Kişi ve altı	584	3,78			2,06		
51-100 Kişi	271	3,36	54,564	<b>0,000*</b>	2,13	0,765	0,466
101 Kişi ve üzeri	17	2,67			2,22		

\*p<0,05

Otel işletmelerinin sahip oldukları oda sayılarına göre, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyine ilişkin ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo 39’da yer verilmiştir. Tablo 39 incelendiğinde, otel işletmelerinin oda sayılarına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin (p:0,000<0,05) hem de çevre yönetimi uygulama düzeylerinin (p:0,016<0,05) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi bakımından oda sayılarına grup değişkenlerinin tamamının birbirinden farklılaştığı ve otel işletmelerinin oda kapasitesi arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Çevre yönetimi uygulama düzeyi açısından ise 151 ve üzeri sayıda odası bulunan otellerin diğer grup kapasitelerindeki odaya sahip otellere göre farklılık gösterdiği ve 151 ve üzeri odalı otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin ( $\bar{x}$ :2,36) 150 ve altındaki oda gruplarına sahip otellere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 39.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Oda Sayılarına Göre Karşılaştırılması

Oda Sayısı	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
50 Oda ve altı	233	4,28			1,99		
51-100 Oda	154	4,10	447,724	<b>0,000*</b>	2,08	3,443	<b>0,016*</b>
101-150 Oda	411	3,26			2,09		
151 Oda ve üzeri	74	2,64			2,36		

\*p<0,05

Tablo 40’da otel işletmelerinin son beş yıldaki ortalama doluluk oranlarına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 40’a göre otel işletmelerinin doluluk oranlarına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri

düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin doluluk oranlarına göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,214>0,05$ ) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerindeki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, doluluk oranı tüm grup değişkenlerinin birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin doluluk oranı yükseldikçe çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Otellerde doluluk oranının artması işletme finansal hedeflerine ulaşma açısından önemli olmakla birlikte doluluk oranı yüksek otellerde elde edilen gelirin de çalışan personel sayısının da fazla olması beklenmektedir. Dolayısıyla doluluk oranı, pozitif etkilediği işletme bütçesi ve çalışan sayısı değişkenleri ile birlikte değerlendirildiğinde, otellerin karşılaştığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi daha düşük ve çevre yönetim sistemini benimsemesi daha kolay olabilecektir.

**Tablo 40.** *ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Doluluk Oranlarına Göre Karşılaştırılması*

Doluluk Oranı	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
% 65'ten az	40	4,53			1,99		
%66 - %80 arası	382	3,86	113,540	<b>0,000*</b>	2,04	1,544	0,214
%80'den fazla	450	3,35			2,14		

\* $p<0,05$

Otel işletmelerinin mülk sahiplik durumu ile işletmecisi türüne göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyine ilişkin ANOVA yapılmış ve sonuçları Tablo 41'de sunulmuştur. Tablo 41 incelendiğinde, otellerin mülk sahiplik durumu ile işletmecisi türüne göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin otellerin mülk sahiplik durumu ile işletmecisi türüne göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,610>0,05$ ) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerindeki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda mülk sahiplik durumu ve işletmecisi türü grup değişkenlerinin birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otellerin mülk sahibi veya işletmecisinden en az birisinin yabancı olması durumunda çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin hem mülk sahibi hem de işletmecisi yerli olan otellerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Hem mülk sahibi hem de işletmecisi yabancı

olan otellerin ise karşılaştığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi diğer grup değişkenlerine göre en düşüktür ( $\bar{x}$ :3,13).

**Tablo 41.** *ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otellerin İşletmecisi Türü ile Mülk Sahiplik Durumlarına Göre Karşılaştırılması*

Tesis İşletmecisi ve Sahiplik Durumu	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Hem mülk sahibi hem de işletmecisi yerli	340	3,81			2,12		
Hem mülk sahibi hem de işletmecisi yabancı	93	3,13	49,539	<b>0,000*</b>	2,08	0,494	0,610
Sahibi veya işletmecisi yerli/yabancı	439	3,57			2,05		

\*p<0,05

Tablo 42’de otel işletmelerinin hizmet verdikleri misafir profillerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyinin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 42’ye göre otel işletmelerinin misafir profillerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği (p:0,000<0,05) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin misafir profillerine göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği (p:0,318>0,05) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerindeki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, misafir profili tüm grup değişkenlerinin birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin hizmet verdiği misafir profilindeki yabancıların oranı yükseldikçe çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Misafir profili yabancı ağırlıklı olan otellerin karşılaştığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi ise diğer grup değişkenleri arasında en az durumdadır ( $\bar{x}$ :3,21).

**Tablo 42.** *ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Misafir Profiline Göre Karşılaştırılması*

Misafir Profili	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Yerli Ağırlıklı	341	4,04			2,05		
Yabancı Ağırlıklı	194	3,21	161,868	<b>0,000*</b>	2,05	1,147	0,318
Yerli-Yabancı Dengeli	337	3,63			2,14		

\*p<0,05

Otel işletmelerinde çevre yönetimi kavramının bilinirlik düzeylerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyine ilişkin ANOVA yapılmış ve sonuçları Tablo 43’te sunulmuştur. Tablo 43 incelendiğinde, otellerde çevre yönetiminin bilinirlik durumu bakımından çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği (p:0,000<0,05) ancak çevre yönetimi uygulama

düzeylerinin otellerde çevre yönetimi kavramının bilinirlik düzeyine göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,248>0,05$ ) belirlenmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerindeki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, çevre yönetimi kavramının bilinirlik düzeyi hiç bilmeyenler-az bilenler ile çok bilenler-tam bilenler hariç diğer tüm grup değişkenleri açısından birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde genel olarak çevre yönetimi kavramının bilinirliği arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Çevre yönetimi kavramının hiç tanınmadığı ( $\bar{x}:4,51$ ) veya az bilindiği ( $\bar{x}:4,50$ ) otellerde karşılaşılan çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi en yüksek değerlere sahipken kavramın çok ( $\bar{x}:3,43$ ) veya tam ( $\bar{x}:3,37$ ) bilindiği otellerde karşılaşılan çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi en düşüktür.

**Tablo 43.** *ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Yönetiminin Bilinirlik Düzeylerine Göre Karşılaştırılması*

Bilgi Düzeyi	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Hiç	51	4,51			2,06		
Az	52	4,50			1,96		
Orta	214	3,79	78,726	<b>0,000*</b>	2,00	1,356	0,248
Çok	265	3,43			2,12		
Tam	290	3,37			2,15		

\* $p<0,05$

Araştırmanın takip eden kısmında, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin karşılaştırılmasında; otellerin işletme türü (*bağımsız/zincir*) ve üye oldukları mesleki örgütler ile otellerde çevre yönetimi kavramının bilinirlik düzeyi, çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahipliği ile kalite yönetim sistemi sahipliği, çevre politikası olması ile çevre personeli bulunması durumu ve çevre için bütçe ayrılması durumu değişkenleri açısından aritmetik ortalamalardaki farklılıklarının anlamlılığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak otellerin işletme türü açısından çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerine ilişkin ortalamaları incelenmiş ve t-testi analiz sonuçlarına Tablo 44'te yer verilmiştir. Tablo 44 incelendiğinde, otellerin işletme türüne göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin işletme türü bakımından herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği



( $p:0,390>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Buna göre bağımsız işletilen otellerin zincir grup üyesi otellere göre karşılaştığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Her iki işletme türüne sahip otellerin ise çevre yönetimi uygulama düzeylerinin birbirine çok yakın ve düşük değerde ( $\bar{x}:2,08 \approx \bar{x}:2,16$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 44.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otellerin Bağımsız/Zincir İşletme Olma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

İşletme Türü	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
Bağımsız	771	3,69			2,08		
Zincir	101	3,13	7,914	<b>0,000*</b>	2,16	-0,862	0,390

\* $p<0,05$

Otel işletmelerinin üye veya bağlı oldukları meslek birlik/örgüt türü açısından çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 45’te sunulmuştur. Tablo 45’e göre, üye veya bağlı olunan meslek birlik/örgütler açısından otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ( $p:0,816>0,05$ ) ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin ( $p:0,131>0,05$ ) herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre TÜROB’a veya TÜROFED’e kayıtlı otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin birbirine çok yakın ve yüksek değerde ( $\bar{x}:3,61 \approx \bar{x}:3,63$ ), çevre yönetimi uygulama düzeylerinin ise birbirine yakın ancak düşük değerde ( $\bar{x}:1,98 \approx \bar{x}:2,10$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 45.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Üye Oldukları Mesleki Birlik/Örgütlere Göre Karşılaştırılması

Üye Olunan Mesleki Birlik/Örgüt	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
TÜROB	104	3,61			1,98		
TÜROFED	768	3,63	-0,232	0,816	2,10	-1,518	0,131

Tablo 46’da otel işletmelerinde ulusal veya uluslararası çevre yönetim sistemlerinin bilinirlik durumuna göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 46’daki sonuçlar göz önüne alındığında, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemlerinin bilinip/bilinmeme durumuna göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre

yönetimi uygulama düzeylerinin herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,133>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda en az bir tane çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olan otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin ( $\bar{x}:3,46$ ) çevre yönetim sistemlerini bilmeyen/tanımayan otellere göre ( $\bar{x}:4,18$ ) daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna karşın çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olan ve olmayan otellerde çevre yönetimi uygulama düzeylerinin birbirine yakın ve düşük değerde ( $\bar{x}:2,01 \approx \bar{x}:2,11$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 46.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemlerinin Bilinirlik Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Çevre Yönetim Sisteminin Bilinirlik Durumu	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
Hayır	202	4,18	18,242	<b>0,000*</b>	2,01	-1,505	0,133
Evet	670	3,46			2,11		

\* $p<0,05$

Otel işletmelerinin herhangi bir kalite yönetim sistemine sahip olup olmama durumlarına göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 47’de sunulmuştur. Tablo 47’ye göre, farklı kurumlardan çeşitli alanlardan birisi için alınmış kalite yönetim sistemine sahip otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,207>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda en az bir tane kalite yönetim sistemi benimsemiş otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin ( $\bar{x}:3,38$ ) çevre yönetim sistemi gibi kalite yönetim sistemi de olmayan otellere göre ( $\bar{x}:4,27$ ) daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna karşın çevre yönetimi uygulama düzeyleri açısından kalite yönetim sistemi olan veya olmayan otellerin ortalamalarının birbirine yakın ve düşük değerde ( $\bar{x}:2,03 \approx \bar{x}:2,11$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 47.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Kalite Yönetim Sistemi Sahiplik Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Kalite Yönetim Sistemi Sahiplik Durumu	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
Hayır	242	4,27	29,183	<b>0,000*</b>	2,03	-1,263	0,207
Evet	630	3,38			2,11		

\* $p<0,05$

Tablo 48’de otel işletmelerinde yazılı bir çevre politikası olma durumuna göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 48’deki sonuçlar göz önüne alındığında, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin otel işletmelerinde çevre politikası/yönergesi olup/olmama durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin belirtilen değişken açısından herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,119>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yazılı birer çevre politikası bulunan otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi ( $\bar{x}:3,46$ ) olmayan otellere göre ( $\bar{x}:4,18$ ) daha düşüktür. Diğer taraftan çevre politikası olan ve olmayan otellerde çevre yönetimi uygulama düzeylerinin birbirine yakın ve düşük değerlerde ( $\bar{x}:2,01 \approx \bar{x}:2,11$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 48.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Politikası Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Çevre Politikası Olma Durumu	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
Hayır	202	4,18	18,242	<b>0,000*</b>	2,01	-1,565	0,119
Evet	670	3,46			2,11		

\* $p<0,05$

Otellerde genel işletme bütçesinden çevreyle ilgili harcama bütçesinin ayrılması durumuna göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 49’da sunulmuştur.

**Tablo 49.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Yönetimi için Bütçe Ayrılması Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bütçe Ayrılması Durumu	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
Hayır	131	4,36	22,651	<b>0,000*</b>	1,97	-1,803	0,073
Evet	741	3,50			2,11		

\* $p<0,05$

Tablo 49’a göre, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin çevreyle ilgili bütçe ayrılması durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin çevreyle ilgili bütçe ayrılması durumu açısından herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,073>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, çevre için harcama bütçesi ayıran otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin ( $\bar{x}:3,50$ ) çevre bütçesi olmayan otellere göre ( $\bar{x}:4,36$ ) daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna karşın çevre yönetimi uygulama düzeyleri

açısından genel işletme bütçesinden çevre harcama bütçesi ayrılan veya ayrılmayan otellerin ortalamalarının birbirine yakın ve düşük değerde ( $\bar{x}:1,97 \approx \bar{x}:2,11$ ) olduğu görülmektedir.

Tablo 50’de otel işletmelerinde yalnızca çevre görevlisi ya da yöneticisi olarak çalışan personel bulunup/bulunmaması durumuna göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 50’deki sonuçlar göz önüne alındığında, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin otel işletmelerinde çevre personeli olup/olmama durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p:0,000<0,05$ ) ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin belirtilen değişken açısından herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği ( $p:0,224>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda çevre personeli bulunan otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi ( $\bar{x}:3,50$ ) diğer otellere göre ( $\bar{x}:3,72$ ) daha düşüktür. Diğer taraftan çevre personeli olan ve olmayan otellerde çevre yönetimi uygulama düzeylerinin birbirine yakın ve düşük değerde ( $\bar{x}:2,06 \approx \bar{x}:2,13$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 50.** ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinde Çevre Görevlisi Personelin Bulunması Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Çevre Görevlisi Bulunma Durumu	n	ÇYS Engelleyicileri			ÇYU Düzeyi		
		$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p
Hayır	503	3,72	4,678	<b>0,000*</b>	2,06	-1,216	0,224
Evet	369	3,50			2,13		

\*p<0,05

Otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin işletme özellikleri kapsamında karşılaştırılmasına yönelik yapılan tüm analiz sonuçları bir arada değerlendirilmiş ve hangi özellik açısından incelenen değişken gruplar arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığına ilişkin bulgular Tablo 51’de derlenmiştir. Tablo 51’de yer verilen sonuçlar doğrultusunda, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin mesleki örgütlere üyelik durumu değişkeni dışında incelenen tüm değişkenler kapsamındaki gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklılıkların olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeyinin ise sadece otellerin yıldız sayısı ile oda sayısı özelliklerine göre değişkene ait gruplar arasında anlamlı farklılıklar gösterdiği, otellerin diğer özelliklerine göre ise değişkenler arasında herhangi bir istatistiksel anlamlılık ortaya çıkmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 51. ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması**

<b>Değişkenler</b>	<b>ÇYSE</b>	<b>ÇYUD</b>
Faaliyet Süresi	√	-
Coğrafi Bölge	√	-
Yıldız Sayısı	√	√
Personel Sayısı	√	-
Oda Sayısı	√	√
Doluluk Oranı	√	-
İşletmeci Türü ve Mülk Sahiplik Durumu	√	-
İşletme Türü	√	-
Misafir Türü	√	-
Mesleki Örgütlere Üyelik Durumu	-	-
Çevre Yönetimi Kavramının Bilinirliği	√	-
Çevre Yönetim Sistemlerinin Bilinirliği	√	-
Kalite Yönetim Sistemi Sahipliği	√	-
Çevre Politikası Olma Durumu	√	-
Çevre Bütçesi Ayrılması Durumu	√	-
Çevre Sorumlusu/Personeli Bulunma Durumu	√	-

√: Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır. -: Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Araştırma sorularına yönelik bulgular değerlendirildikten sonra takip eden kısımda bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkiye ve araştırma hipotezinin test edilmesine yönelik bulgular ele alınmıştır.

#### **4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ENGELLEYİCİLERİNİN ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Araştırmanın bu aşamasında, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi üzerinde ne tür bir etkisinin olduğu incelenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak, çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlılığının incelenmesi için korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 52’de sunulmuştur. Tablo 52’de yer alan değerler göz önüne alındığında, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasında negatif ancak çok zayıf ( $r:-0,170 < 0,2$ ) ve anlamlı ( $p:0,000 < p:0,01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi arttıkça çevre yönetimi uygulama düzeyinin azaldığına ancak bu azalma oranı veya miktarının ise çok düşük olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 52'deki veriler çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasındaki ilişki alt faktörler açısından incelendiğinde, otel işletmelerinde genel çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi, çevre yönetimi uygulama düzeyinin tüm alt faktörleri ile negatif ve zayıf bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkiler anlamlılık düzeyi bakımından değerlendirildiğinde, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin çevre yönetimi uygulamalarından “Odalardaki Düzenlemeler” dışındaki diğer beş alt faktörü ile arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu çevre yönetimi uygulama düzeyi alt faktörü “Genel Uygulamalar”dır (r:-0,229). Çevre yönetimine yönelik genel uygulamaları sırasıyla “Eğitim” (r:-0,203), “Çevreye Uyum ve Katkı” (r:-0,161), “Ekolojik Mimari” (r:-0,109) ve “Diğer Hizmetler” (r:-0,087) faktörleri takip etmektedir. Diğer taraftan çevre yönetim sistemi engelleyicileri içerisinde genel çevre yönetimi uygulama düzeyi ile en yüksek ilişkiye sahip alt faktör “Bilgi ve Beceri Eksikliği”dir (r:-0,183). Bu faktörü “Mesleki Tavsiye Eksikliği” (r:-0,105), “Sertifikalandırıcı / Onay Verici” (r:-0,095), “Uygulama ve Bakım Maliyeti” (r:-0,088) ve “Sonuçların Belirsizliği” (r:-0,081) alt faktörleri izlemiştir. Bu ilişkilerin anlamlılık düzeyi bakımından tamamının anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen korelasyon katsayılarının çok küçük/düşük olmasına rağmen çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı çıkması, çalışmadaki örneklem hacminin (872) büyük olmasından kaynaklanmaktadır (Newbold vd., 2000; Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Tablo 52'de ikinci olarak ölçeklerdeki alt faktörlere ilişkin ayırt edici geçerlik katsayılarına yer verilmiştir. Teorik olarak, birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olmaması gereken yapı ölçümlerinin aslında birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili bulunmadığına göstermek için kullanılan ayırt edici geçerlik (Huble, 2014) katsayısı için standart bir değer bulunmamaktadır. Ayırt edici geçerlik katsayısının; Bagozzi & Yi'ye (1988) göre 0,40'tan, Fornell & Larcker'a (1981) göre 0,50'den, Hodson'a (2021) göre ise 0,70'ten büyük olması gerekmektedir. Tablo 52'de elde edilen ayırt edici geçerlik katsayıları incelendiğinde, alt faktörlere ilişkin ayırt edicilik katsayılarının 0,812-0,938 arasında değer aldığı ve tüm değerlerin literatürde yer alan sınır katsayılarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Böylelikle çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçek yapılarının, büyük ölçüde birbiriyle örtüşmediği ve aynı şeyleri ölçmediği, bu nedenle de aralarında ayırım geçerliğinin olduğu tespit edilmiştir.

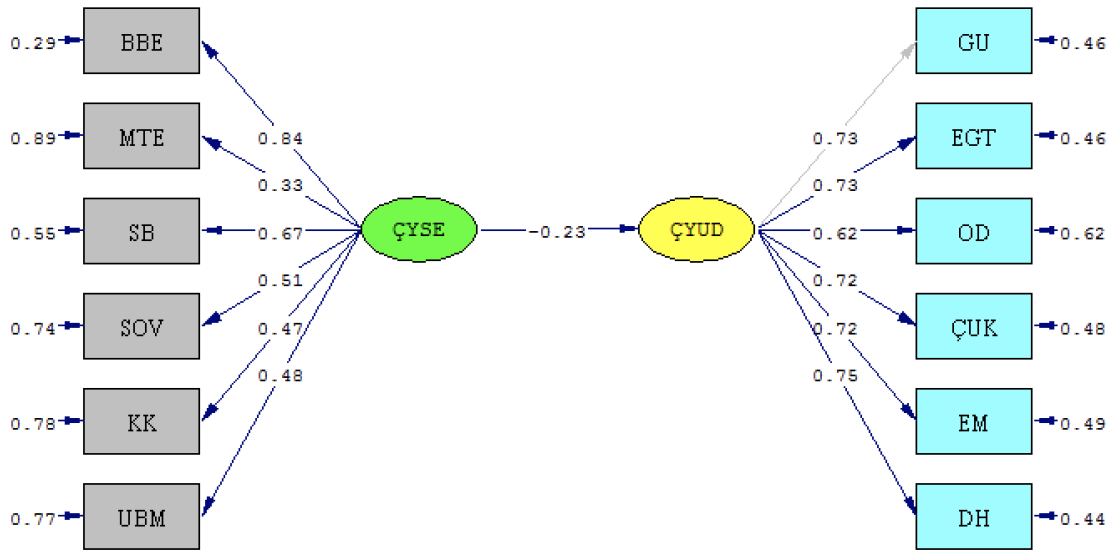
**Tablo 52. ÇYS Engelleyicileri ile ÇYU Düzeyi İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi**

	BBE	KK	UBM	MTE	SB	SOV	ÇYSE_G	GU	EGT	OD	ÇUK	EM	DH	ÇYUD_G
Bilgi ve Beceri Eksikliği (BBE)	<b>0,812<sup>+</sup></b>													
Kaynakların Kıtlığı (KK)	0,382**	<b>0,883<sup>+</sup></b>												
Uygulama ve Bakım Maliyeti (UBM)	0,408**	0,233**	<b>0,889<sup>+</sup></b>											
Mesleki Tavsiye Eksikliği (MTE)	0,300**	0,147**	0,079*	<b>0,938<sup>+</sup></b>										
Sonuçların Belirsizliği (SB)	0,570**	0,321**	0,303**	0,235**	<b>0,872<sup>+</sup></b>									
Sertifikalandırıcı/Onay Vericiler (SOV)	0,416**	0,312**	0,292**	0,147**	0,338**	<b>0,922<sup>+</sup></b>								
Genel Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicileri (ÇYSE_G)	0,836**	0,556**	0,479**	0,619**	0,698**	0,592**	-							
Genel Uygulamalar (GU)	-0,229**	-0,067*	-0,107**	-0,164**	-0,127**	-0,112**	<b>-0,229**</b>	<b>0,911<sup>+</sup></b>						
Eğitim (EGT)	-0,195**	-0,109**	-0,110**	-0,101**	-0,120**	-0,136**	<b>-0,203**</b>	0,554**	<b>0,837<sup>+</sup></b>					
Odalardaki Düzenlemeler (OD)	-0,091**	0,022	-0,020	-0,051	0,018	-0,034	<b>-0,056</b>	0,449**	0,432**	<b>0,933<sup>+</sup></b>				
Çevreye Uyum ve Katkı (ÇUK)	-0,170**	-0,078*	-0,104**	-0,073*	-0,113**	-0,071*	<b>-0,161**</b>	0,534**	0,544**	0,447**	<b>0,911<sup>+</sup></b>			
Ekolojik Mimari (EM)	-0,132**	0,000	-0,051	-0,084*	-0,019	-0,076*	<b>-0,109**</b>	0,506**	0,494**	0,503**	0,500**	<b>0,900<sup>+</sup></b>		
Diğer Hizmetler (DH)	-0,093**	-0,034	-0,045	-0,052	-0,044	-0,043	<b>-0,087*</b>	0,544**	0,550**	0,439**	0,533**	0,570**	<b>0,889<sup>+</sup></b>	
Genel Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi (ÇYUD_G)	<b>-0,183**</b>	<b>-0,055</b>	<b>-0,088**</b>	<b>-0,105**</b>	<b>-0,081*</b>	<b>-0,095**</b>	<b>-0,170**</b>	0,749**	0,766**	0,682**	0,743**	0,775**	0,855**	-

\*: Ayırteci Geçerlik Değeri, Korelasyon anlamlılık düzeyi \*p<0,05 \*\*p<0,01

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi arasındaki ilişki incelendikten sonra, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli (YEM) Lisrel 8.8 programı aracılığıyla test edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen YEM'e ilişkin bulgulara Şekil 8'de ve Tablo 53'te yer verilmiştir. Şekil 8'de yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler (örtük değişken) oval şekilde, gözlenen değişkenler ise dikdörtgenler ile gösterilmektedir. Örtük değişkenlerden gözlenebilen değişkenlere olan tek yönlü oklar üzerindeki değerler standartlaştırılmış faktör yüklerini; ucu oklu değerler (0.xx →) gözlenen değişkenlere ait hata terimlerini; bir örtük değişkenden diğerine giden tek yönlü ok üzerindeki değer ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki standartlaştırılmış regresyon ( $\beta_0$ ) katsayısını ifade etmektedir.

**Şekil 8.** Otel İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemi Engelleyicilerinin Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerindeki Etkisine Ait Yol Diyagramı



Chi-Square=127.87, df=53, P-value=0.00000, RMSEA=0.040

ÇYSE: Çevre Yönetim Sisteminin Engelleyicileri, ÇYUD: Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyi, BBE: Bilgi ve Beceri Eksikliği, MTE: Mesleki Tavsiye Eksikliği, SB: Sonuçların Belirsizliği, SOV: Sertifikalandırıcı/Onay Vericiler, KK: Kaynakların Kıtlığı, UBM: Uygulama ve Bakım Maliyeti, GU: Genel Uygulamalar, EGT: Eğitim, OD: Tesis Yatak Odalarındaki Düzenlemeler, ÇUK: Tesisin Çevreye Uyumu ve Katkısı, EM: Ekolojik Mimari, DH: Diğer Hizmetler, Chi-Square: Ki-kare, df: Serbestlik Derecesi, P-value: P değeri, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Şekil 8'deki araştırma modeli verileri göz önüne alındığında, modele ilişkin Ki-kare  $X^2:127,87$ ;  $df:53$  ve  $p:0,000<0,05$  değerleri doğrultusunda Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 3'ün altında kaldığı ( $\chi^2/sd=2,413$ ) tespit edilmiştir. Tablo 53'te YEM'e ilişkin diğer çeşitli uyum indislerine ait değerlerin Tablo 54'te yer verilen yer alan en yaygın kullanılan uyum indislerine ait sınır değerleri aralığında olması beklenmektedir.



**Tablo 53. Araştırma Modelinin Uyum Kriterlerine İlişkin Bulguları**

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	RMR	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
2,413	0,049	0,049	0,038	0,99	0,99	0,99	0,98	0,96

Tablo 53 incelendiğinde; en önemli uyum değeri olan X<sup>2</sup>/df oranı başta olmak üzere tüm uyum indislerine ait değerlerin mükemmel uyum düzeyinde değerleri aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, oluşturulan YEM'in uygun olduğunu doğrulamaktadır. Dolayısıyla YEM'deki maddeler arasında herhangi bir modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

**Tablo 54. Araştırma Kapsamında İncelenen Uyum Kriterleri Sınırlılıkları**

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., 2003.

Araştırmanın temel hipotezinin sınanmasına yönelik oluşturulan YEM kapsamında ulaşılan sonuçlar Tablo 55'te sunulmuştur.

**Tablo 55. Araştırmanın Temel Hipotezinin Sınamak için Kurulan Modele Ait t-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri**

Hipotezler	Yol	Standartlaştırılmış $\beta$ Katsayısı	t	R <sup>2</sup>	Hipotez Sonucu
H <sub>1</sub> : Otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	ÇYSE → ÇYUD	-0,23	-5,61*	0,052	Kabul

\*p<0,05

Tablo 55'te yer alan değerler Şekil 8'de yer alan yol diyagramı ile birlikte incelendiğinde, otel işletmelerindeki çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi üzerinde negatif ancak düşük düzeyde anlamlı bir etkisi ( $\beta = -0.23$ ;  $t = -5.61$ ;  $p < 0.05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, araştırmanın temel hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte Şekil 11'deki göstergeler, otel işletmelerindeki çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinde meydana gelen bir birimlik artışın çevre yönetimi uygulama düzeyinde 0,23 birimlik azalışa neden olacağını

ve çevre yönetimi uygulama düzeyine ait toplam varyansın ise %5,2'sinin çevre yönetim sistemi engelleyicileri tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bağımlı değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ortaya koyan  $R^2$  değeri ise otel işletmelerindeki çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin, çevre yönetimi uygulama düzeyindeki değişimlerin %5,2'sini açıkladığını göstermektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri destinasyonlarda, varlıklarını sürdürdürebilmeleri için yönetim anlayışlarında turizm kaynaklarının korumasına yönelik çevre odaklı hareket etmeleri gerekmektedir. Otellerin çevreye yönelik uygulamalarını sistematik bir süreç haline getirebilmesi için kullanabileceği farklı kurum ve kuruluşlar tarafından geliştirilmiş ulusal, bölgesel veya uluslararası nitelikli çeşitli çevre yönetim sistemleri ve programları bulunmaktadır. Oteller çeşitli nedenlerle bu tarz çevresel araçlara yönelebilmekte olup bu nedenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik literatürde birçok araştırma da yer almaktadır. Ancak hala bu tür çevre yönetim sistemlerini benimsemeyen ve takip etmeyen birçok otel işletmesi bulunmaktadır. Özellikle Türkiye’de oteller için yürürlükteki çevre yönetim sistemleri göz önüne alındığında en yaygın olanların bile oteller içerisindeki payı %15’in altındadır. Bununla birlikte Türkiye’deki otellerin toplamda yaklaşık sadece %25’i en az bir resmi çevre yönetim sistemine sahip iken geri kalan %75’ten fazlası herhangi bir resmi çevre yönetim sistemine dâhil değildir. Üstelik ulusal literatürde çevre yönetim sistemine dâhil olmamış otellere yönelik gerçekleştirilmiş bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, Türkiye’deki otellerin neden resmi bir çevre yönetim sistemine dâhil olmadıklarını ve çevre yönetim sistemlerini benimsememelerinin ardındaki engelleyici faktörlerin neler olduklarını ortaya koyabilmek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları dikkate alındığında, otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ile ilgili literatür, yöneticiler ve yürütücüler açısından birtakım önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan en önemlisi; otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ile çevre yönetimi uygulama düzeyi arasında anlamlı ve ters yönlü ancak zayıf bir ilişkinin var olduğu, çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi arttıkça çevre yönetimi uygulama düzeyinin azaldığının tespit edilmesidir. Konu ile ilgili çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ilişkisini doğrudan ele alan bir araştırmaya ulaşılamamış olması, araştırma sonuçlarının önceki araştırmalarla karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Ancak incelenen değişkenlere ait alt sonuçlar bakımından araştırma, literatürdeki çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış önceki çalışmalarla benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir.

Araştırmanın şekilsel modeli doğrultusunda yapılan analizler, otel işletmelerindeki çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin, çevre yönetimi uygulama düzeyindeki değişimlerin %5,2'sini açıkladığını göstermiştir. Açıklanan varyans oranın çok sınırlı düzeyde kalması üç madde ile özetlenebilir. Bunlar:

1. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği, otellerin neden bir resmi çevre yönetim sistemine dâhil olmadığını ortaya koyarken çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği otellerde çevre yönetim sisteminden bağımsız olarak mevcut yürütülen uygulamaların düzeyini ölçmektedir.

2. Çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği, resmi bir çevre yönetim sistemine sahip olmayan otel işletmelerinde uygulandığı için çevre yönetim sistemlerinde ortak olan en önemli ve en yüksek puan getirilerine sahip enerji, su ve atık yönetimine ilişkin kriter maddeleri çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinde yer al(a)mamıştır. İlgili maddelerin çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki ağırlığı yüksek olmasına rağmen geçerlik ve güvenilirlik analizinden geçememiş olmaları nedeniyle çevre yönetim sistemlerindeki diğer ortak kriterlere ilişkin maddelerinin çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğindeki temsil gücü azalmıştır.

3. Araştırma örneklemini oluşturan oteller resmi bir çevre yönetim sistemine dâhil olmadıkları için bu işletmelerde bir taraftan belirli düzeyde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin bulunması diğer taraftan da çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük olması beklenen bir durumdur. Dolayısıyla otellerde iki değişkene ait sonuçların birbirini destekler nitelikte olması temel odak noktasıdır.

Araştırmada otel işletmelerinin genel özellikleri veya sahip olduğu değişkenler açısından da birtakım önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmada, otel işletmeleri yöneticilerinin üçte ikisinin çevre yönetimi kavramına aşina olduğu, dörtte üçünün ise çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum çevre yönetimi, sistemi ve uygulamaları kavramlarının otel işletmelerinde bilinirlik düzeyinin yöneticiler arasında yaygın olduğunun göstergesidir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki çalışmaların (Chan, 2013; Molina-Azorín vd., 2015; Boyraz, 2017; Gupta vd., 2019) sonuçları ile desteklenmektedir. Araştırmaya dâhil olan otellerin dörtte üçünde en az bir alana yönelik kalite yönetim sistemi benimsenmiş olmasına rağmen hiçbirisinde herhangi bir çevre yönetim sisteminin olmaması ulaşılan kayda değer sonuçlardan ikincisidir. Otel işletmeleri için hazırlanmış yönetim sistemleri genel olarak,

hizmet ve üretimde temel süreçlerin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve takibi ile verimlilik, maliyetlerin düşürülmesi ve karlılık gibi konulara odaklanmakta ve benzer ortak kriterler ve uygulamalar içermektedir. Herhangi bir kalite yönetim sistemini benimsemiş otellerin ise yeni bir sisteme uyum sağlaması, ilk defa bu tarz bir sistemi benimseyecek işletmelerle karşılaştırıldığında görece daha kolay olması beklenmektedir. Bu sebeple araştırmaya dâhil olan otellerde, kalite yönetim sistemlerinin yaygın olmasına rağmen bu sistemlerle benzer işleyiş süreçlerine sahip olan çevre yönetim sistemlerinin tercih edilmediği görülmektedir. Üstelik otel işletmelerinin yine dörtte üçü yazılı bir çevre yönergesi/politikasına sahip iken %85'i her yıl düzenli olarak işletme bütçesinden çevre için bir ödenek bütçesi ayırmaktadır. Bununla birlikte, otellerin yaklaşık yarısında da doğrudan çevre sorumlusu/görevlisi olarak çalışan bir personel istihdam edilmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde; otel işletmelerinde çevre yönergesi/politikası, çevre bütçesi ve çevre sorumlusu olmasına ve çevreyle ilgili kavramların bilinirliğine rağmen çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük kaldığı ve çevre yönetim sistemlerine yönelmediği anlaşılmaktadır.

Otel işletmeleri herhangi bir çevre yönetim sistemini benimsemek için yüksek düzeyde engelleyicilerle karşılaşmaktadır. Çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeği, ölçek faktörleri ve alt faktörleri açısından aritmetik ortalamaların tamamı 3,00'ın üzerinde yer almış ve otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç çalışma örnekleminin Türkiye'de faaliyet gösteren ve herhangi bir çevre yönetim sistemine sahip olmayan otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin yüksekliği teyit ettiğini göstermektedir. Ayrıca bu otellerin çevre yönetim sistemine dâhil ol(a)mamalarının önündeki nedenlerin ölçek faktörleri, alt faktörler ve maddeler açısından incelenebilmesini mümkün kılmıştır.

Ölçek faktörleri açısından değerlendirildiğinde; otel işletmelerinin çevre yönetim sistemine katılım açısından hem iç hem de dış engelleyiciler tarafından çift yönlü olarak engellendiği, ancak çevre yönetim sisteminin iç engelleyicilerinin dış engelleyicilere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesinde örgütsel engelleyicilerin öncelikli olduğunu ve daha belirleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki yer alan (Post & Altman 1994; Hillary 2004; Murillo-Luna vd., 2007; Dahlmann vd., 2008) çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Nitekim bu araştırmalarda da

işletmelerde çevre yönetim sisteminin benimsenmesinde iç engelleyicilerin dış engelleyicilere göre daha büyük bir olumsuz etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Araştırma sonucunda çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin alt faktörler açısından otel işletmelerinde önem düzeyine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri sırasıyla (1) bilgi ve beceri eksikliği, (2) mesleki tavsiye eksikliği, (3) sonuçların belirsizliği, (4) sertifikalandırıcı/onay vericiler, (5) kaynakların kıtlığı, (6) uygulama ve bakım maliyetleri olarak ön plana çıkmıştır. Oysaki Chan'ın (2008) Hong Kong'daki 81 otel işletmesinde uyguladığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğinde, azalan önem sırasına göre engelleyiciler; (1) uygulama ve bakım maliyetleri, (2) mesleki tavsiye eksikliği, (3) bilgi ve beceri eksikliği, (4) kaynakların kıtlığı, (5) sertifikalandırıcı / onay verici kuruluşlardan kaynaklanan faktörler, (6) sonuçların belirsizliği/öngörülemezliği olarak ortaya çıkmıştır. Her iki çalışmada da aynı ölçek kullanılmasına rağmen çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin önem sırası ülkelerdeki otel işletmelerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu durumun ortaya çıkmasındaki temel nedenler, kültürel farklılıklar ile turizmin sektörel yapısı olarak nitelendirilebilir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan çevre yönetim sisteminin en önemli engelleyiciler boyutu "*bilgi ve beceri eksikliği*" olmuştur. Elde edilen bu sonuç literatürdeki çalışmaların sonuçları ile desteklenmektedir (Yim King Penny, 2007: 293; Mak & Chang, 2019). Otel işletmelerinde birtakım çevre yönetimi uygulamaları yürütülüyor olmasına rağmen işletmeler ulusal veya uluslararası düzeyde var olan resmi çevre yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibi ol(a)mayabilmektedir. Her ne kadar araştırma sonuçları arasında yöneticilerin çevre, çevre yönetimi ve çevre yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibi oldukları ortaya çıkmış olsa da yapılan birçok çalışmada otel yöneticilerinin resmi bir çevre yönetim sistemi bilgisine sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Chan, 2008; Mak & Chang, 2019). Geleneksel olarak, otelcilerin temel odak noktası, konuklara kaliteli hizmet vererek iyi kar elde etmek olduğu düşünüldüğünde, oteller çevre yönetim sistemlerini sembolik veya araçsal bir yaklaşım olarak algılamakta (Heikkurinen, 2011; Hyatt & Berente, 2017) ve üzerine düşünülmesi gereken öncelikli bir alan olarak görmemektedir (Chan, 2008). Bunların yanı sıra otellerin, çevre yönetim sistemi kapsamında ne tür eksikliklerinin olduğunu, hangi alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiğini ve resmi bir çevre yönetim sistemi standartlarına nasıl uyum sağlanabileceğini bilmediği, var olan çevresel performansın değerlendirilmesi açısından ise daha önce bir belgelendirme, sertifikalandırma süreci geçirmediği için bu alanda bilgi

ve beceri eksikliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan otellerin çevre yönetimi uygulama düzeylerinin düşük kalması da bu durumun nihai bir sonucu olarak görülebilir.

Otellerde çevre yönetim sisteminin benimsenmemesindeki ikinci önemli alt engelleyiciler boyutu, “*profesyonel tavsiye ve yönlendirmelerin eksikliği*” olmuştur. Bu kapsamda araştırma sonucunda; otellere yönelik çok çeşitli düzeyde ve sayıda çevre yönetim sistemlerinin bulunması ve her birisinin farklı süreçlerle yürütülmesi, çevre yönetimiyle ilgili yasal mevzuatların açık ve sektöre özgü olmaması, çevre danışmanlarından nitelikli destek alınamaması ve otellerde örgütsel amaçlar ile düzenlemelerin çevre yönetimi uygulamaları ile uyumsuzluğu gibi çeşitli engelleyiciler otellerin çevre yönetim sistemlerine dâhil olmasında önemli birer profesyonel eksiklik olarak ortaya çıkmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar Chan (2008), Nair & Anantharajah (2012) ve Mak & Chang’ın (2019) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Otellerin herhangi bir çevre yönetim sistemine yönelmeden önce, sektördeki çevre yönetim sistemi türlerini incelemesi, onlar hakkında bilgi sahibi olması ve onları tanınması (Boiral & Sala, 1998), çevre yönetim sistemi yürütücüleri tarafından da otellere nitelikli danışmanlık hizmetleri verilmesi önemlidir. Nitekim otel yöneticileri, çevre mevzuatı ve çevre yönetim sistemi standartları hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları durumunda, profesyonel tavsiye ve yönlendirme olmadan, çevre yönetim sistemi süreçlerinin nasıl başlatılacağı, uygulayacağı veya yürütüleceği konusunda başarı olması mümkün değildir. Dolayısıyla otellerin çevre yönetim sistemi ile ilgili gerek işletme dışından gerek örgüt içinden konuyla ilgili danışmanlık desteği alması gerekmektedir. Ancak bu araştırma sonuçlarında olduğu gibi, diğer araştırmalarda da (Chan, 2008; Nair & Anantharajah, 2012) otel yöneticileri işletmelerinde çevre yönetim sistemini benimsemek ve geliştirmek için çevre danışmanlarından yeterli düzeyde faydalanamadıklarını ve istihdam edemediklerini vurgulamışlardır.

Araştırmada ulaşılan çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin üçüncü önemli alt boyutu, “*sonuçların taşıdığı belirsizlikler*” olmuştur. Otel yöneticileri işletmenin finansal hedeflere ulaşmasında çevre yönetim sisteminin rolünü ne olacağını ve ne tür katkılar sunacağını öngöremedikleri için çevre yönetim sistemine ilgisiz kalmaktadırlar. Bu kapsamda yöneticilerin işletme faaliyetlerini sürdürürken finansal ve çevresel hedefler arasında dengeyi nasıl kuracakları ve önceliğin hangi alana verilmesi gerektiği konusunda tereddütte kaldıkları anlaşılmaktadır. Otellerde doğrudan çevre yönetim sisteminden

sorumlu bir personel bulunmadığı göz önüne alındığında, yöneticilerin mevcut çalışanlara verilecek ek sorumluluklar ve görevler ile çevre yönetim sisteminin yürütülmesinden memnun olmadıkları sonucu çıkmaktadır. Bu durumun nedeni ise çalışanların aynı anda birden fazla yükümlülük altına girmesiyle dikkatlerinin dağılması veya iş motivasyonlarının azalması sonucunda temel hizmet süreçlerinde aksaklıkların yaşanmasıdır. Çünkü yöneticiler çevresel performans açısından, çevre yönetimi uygulamalarını “ilk öncelikli” yapılması gereken iş olarak görmemektedir. Ayrıca yürütücüler tarafından çevre yönetim sisteminin otellere sağlayacağı potansiyel faydalar ve avantajlar garanti edilmediği için yöneticiler tarafından çevre yönetim sistemlerinin olası sonuçları net değildir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan çevre yönetim sisteminin en önemli dördüncü engelleyiciler boyutu olarak “*sertifikalandırıcı / onay verici kuruluşlar*” öne çıkmıştır. Chan’a (2008) göre bu boyuttaki engelleyiciler, çevre yönetim sistemini benimsememiş otellerin yanı sıra daha önce herhangi bir çevre yönetim sistemine dâhil olmuş oteller için de etkisini göstermeye devam etmektedir. Turizm endüstrisine yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda, birbirine göre önemli süreç farklılıkları ve çeşitli kriterler içeren çevre yönetim sistemi programı bulunması, otel yöneticileri için karmaşıklığa neden olmaktadır. Otel yöneticilerinin her bir çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olması ve çevre yönetim sistemleri arasında nitelikli bir karşılaştırma yapması zaman, enerji ve para gerektirmektedir. Çevre yönetim sistemlerinin değerlendirme, doğrulama ve onay süreçlerinin içerdiği kriterlere ve istenilen kanıt türlerine bağlı olarak değişkenlik göstermesi, henüz bir çevre yönetim sistemine dâhil olmamış oteller için önemli bir engelleyicidir. Ayrıca çevre yönetim sistemi süreçleri, otellerde yeni yatırımların (insan, para, zaman vb.) yapılmasını ve birtakım taahhütlerde bulunmayı gerektir(ebil)mektedir. Otellerin taahhütleri yerine getirebilmesi için mali kaynaklara ihtiyaçları vardır. Bu sebeple, genel işletme bütçesinden çevre için yıllık düzenli olarak pay ayrılması ile çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamalarına ilişkin taahhütlerde kullanılmak üzere finansal bir birikim sağlanabilir. Gerek sertifikasyonun gerek çevre yönetimi uygulama süreçlerinin getireceği mali yükümlülüklerin özellikle küçük veya bütçesi sınırlı oteller için çevre yönetim sisteminin önemli bir engelleyici olduğu göz önüne alındığında, çevre için oluşturulacak finansal bütçelerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, otellerin çevre yönetim sistemine dâhil olması durumunda, tüm bu süreçlerin müşteriler tarafından



nasıl algılanacağı veya kabul görüp görmeme durumu, çevre yönetim sisteminin turizm sektöründeki rakipler karşısında işletmeye nasıl bir katkı sağlayacağına ve çevre yönetim sisteminin pazardaki değeri hakkındaki belirsizliği de çevre yönetim sistemi engelleyicisi olarak araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

Otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin beşinci önemli alt boyutu “*kaynakların kıtlığı*”dır. Bu boyut kapsamında, çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamaları için personelin yeterli zaman ayıramayacak durumda olması, işletme üst yönetiminin çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamalarına yönelik tutarlı ve net bir davranış sergile(ye)memesi ve işletme bütçesinden çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamaları için yeterli mali kaynak ayrıl(a)maması, otel işletmelerinde çevre yönetim sisteminin önemli birer engelleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevre yönetim sistemi, oteller için yeni uygulama alanları ve yükümlülükler getirdiği için işletmeler çevre yönetimi uygulamaları kapsamında başta personel ve yeni çevresel yatırımlar olmak üzere ilave bütçe tahsisi gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Chan’a (2008) göre de çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamaları oteller için önemli miktarda parasal kaynak ihtiyacı doğurmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli otellerde, sermaye kaynaklarının eksikliği (Mauforth & Munt, 1998) ve çevresel yatırım maliyetlerinin yüksek olması (Atay ve Dilek, 2013: 217) çevre yönetim sisteminin önemli engelleyicileri arasında yer almaktadır. Yeterli mali kaynaklar olmadan, otellerin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulamalarında istenilen düzeyde başarı sağlaması zordur. Bununla birlikte, otel üst yönetiminin veya kurumsal merkezi ofisin çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulama süreçlerindeki tutarlı taahhüdü ve çalışanlarına olan desteği de önemlidir (Kuhre, 1995). Çünkü yapılan birçok araştırma (Knights & McCabe, 1996; Chandrashekar vd., 1999; Lutz, 2000), üst yönetimin çevre yönetim sistemi dahil çeşitli yönetim alanlarına olan bağlılığının, kritik bir başarı faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Chan & Wong (2006) ise bu noktada, kurumsal yönetimin otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin üstesinden gelmek için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırma ile ortaya çıkan en düşük önem düzeyine sahip çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi “*uygulama ve bakım maliyeti*” alt boyutudur. Oysaki literatürde uygulama ve bakım maliyetleri otellerin çevre yönetim sistemini benimsenmesini engelleyebilecek en önemli iç engel olarak görülmektedir (Tzschentke vd., 2008). İlgili boyuttaki “*uygulama ve bakım maliyetlerinin yüksek olması*” ile “*Çevre yönetim*

sistemine dâhil olmanın bir harcama gerektirmesi” çevre yönetim sisteminin önemli engelleyicileri olarak öne çıkmaktadır. Otel işletmelerinde faaliyetlerin sürdürülebilirliği ve etkinliğini sağlamak için, uygulama ve bakım maliyetlerinin karşılanması amacıyla düzenli olarak bütçe tahsis edilmesi önemlidir. Bununla birlikte otellerde bir çevre yönetim sisteminin benimsenebilmesi ek bir mali yükümlülük gerektirmektedir. Çevre yönetim sisteminin getireceği potansiyel maliyetler, otelleri çevre yönetim sisteminden uzaklaştırabilir Chan (2008) veya otelleri uygun ve etkili algılanan düşük maliyetli çevresel stratejileri belirleme ihtiyacına (Rahman vd., 2012) da yöneltebilir. Chan (2008) ve Chan (2011) tarafından yapılan araştırmalar, küçük ve orta ölçekli otellerde kapsamlı ve resmi bir çevre yönetim sisteminin uygulanmasının otellerin başlangıç maliyetlerini artırdığı, bu maliyetlerin oteller için kritik düzeyde olabildiği ve çevre yönetim sistemi için önemli birer engelleyici niteliği taşıdığını vurgulamaktadır. Best & Thapa’da (2013) yaptıkları çalışmada, Karayip ülkelerindeki oteller için en önemli çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin sırasıyla; uygulama maliyetlerinin yüksekliği, sermaye yetersizliği ve sınırlı geri dönüşüm faaliyetleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma sonucundan elde edilen önemli sonuçlardan birisi de herhangi bir resmi çevre yönetim sistemini benimsememiş otel işletmelerinde, çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük olmasıdır. Araştırmada, otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeyinin genel ölçek ortalamasının ( $\bar{x}$ :2,09) düşük olduğu ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği alt faktörleri açısından aritmetik ortalamaların tamamının 3,00’ın altında yer alarak otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük kaldığı belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu durum çalışma örnekleminin Türkiye’de faaliyet gösteren ve herhangi bir çevre yönetim sistemine sahip olmayan otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulama düzeyinin ne kadar düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla teorik olarak beklenen bir durum olan çevre yönetim sistemine dâhil olmamış otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin de düşük kalması araştırma sonuçları ile de desteklenmiştir.

Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde önem düzeyine göre çevre yönetimi uygulama düzeyinin alt faktörler açısından sırasıyla; (1) odalardaki düzenlemeler, (2) çevreye uyum ve katkı, (3) diğer hizmetler, (4) eğitim, (5) ekolojik mimari ve (6) genel uygulamalara ilişkin olarak yürütüldüğü görülmüştür. Oysaki Yeşil Yıldız Sınıflandırma Formunda yer verilen çevre yönetimi uygulama düzeyinin alt faktörleri azalan puanlama sırasına göre; (1) genel uygulamalar, (2) odalardaki düzenlemeler, (3) diğer hizmetler, (4) ekolojik mimari (5) çevreye uyum ve katkı ve (6) eğitim şeklinde sıralanmıştır. Her iki

sıralamada da bir takım benzerlikler görünmesine rağmen gerçek anlamda elde edilen sonuçlar bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Otellerde sunulan bir takım hizmet ve ürünlerin varlığı, işletme sınıfı (yıldızı) değerlendirme kriterleri veya çevre yönetim sistemi katılım kriterleri arasında yer aldığı için işletmelerde bazı çevre yönetimi uygulamaları doğrudan benimsenmiş olarak görülmektedir. Ancak çevre yönetimi uygulamaları açısından, otel işletmelerinde benimsenmesi gereken basit, temel ve genel yönetim uygulamalarının en düşük düzeyde yürütülmesi ve çevre yönetim sistemlerinin temel ve en önemli ortak boyutları olan enerji, su ve atık yönetimine ilişkin çevre yönetimi uygulamaları konusunda yöneticilerin kararsız kalması veya çevre yönetimi uygulamaları benimsememiş olması, araştırmaya dâhil olan otellerde çevre yönetimi uygulama alanlarının çok sınırlı ve düzeyinin ise çok düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerindeki çevre yönetimi uygulama düzeyleri maddeler açısından tek tek değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ilk üç maddenin tamamının odalardaki düzenlemelere yönelik çevre yönetimi uygulamaları olduğu; en düşük ortalamaya sahip üç maddenin ise ikisinin genel uygulamalar kapsamındaki çevre yönetimi uygulamaları olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin alt faktörleri arasındaki önem düzeyi sıralamasına yönelik ulaşılan sonuçları desteklemektedir. Bununla birlikte, en çok benimsenen çevre yönetimi uygulamaları otellerin fiziki niteliğinden kaynaklanan ve genellikle ek bir maliyet gerektirmeyen temel uygulamalar olarak ön plana çıkarken; en düşük düzeyde yürütülen çevre yönetimi uygulamaları ise maliyet unsurlarına (zaman, para, fiziksel yapı) dayalı olan uygulamalar şeklinde gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu durum çevre yönetim sistemi engelleyicileri ölçeğindeki alt faktörlere ait önem düzeyi sıralaması ile karşıt sonuçlar doğurmaktadır. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinin bir taraftan çevre yönetim sistemine katılmak için uygulama ve bakım maliyetlerini en düşük öneme sahip engelleyiciler olarak görürken öbür taraftan çevre yönetimi uygulama düzeyi açısından öncelikle doğrudan bir maliyet unsuru oluşturmayacak uygulamalara yöneldiği ve maliyet unsuru olan çevre yönetimi uygulamaları ise en az düzeyde benimsediği görülmektedir. Ancak bu zıt görüşler çevre yönetim sistemine dâhil olmamış otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük kaldığı gerçeğini değiştirmemekte, aksine bulgular paralellik göstermektedir.

Araştırma ile elde edilen önemli sonuçların bir bölümü ise otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği aritmetik ortalamalarının otellerin özelliklerine göre farklılıklarının anlamlılığını incelemeye yöneliktir. Bu amaçla yapılan çeşitli analizler doğrultusunda çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyleri otel işletmelerinin hemen hemen tüm özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ancak çevre yönetimi uygulama düzeyi ise otel işletmelerinin sadece yıldız ve oda sayılarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tüm değişkenler açısından otel işletmelerindeki çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyi ölçeği test sonuçlarının karşılaştırılmasına Tablo 58’de yer verilmiş ve aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

Otel işletmelerinin sektördeki faaliyet süresi arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azalmaktadır. Otellerin sektördeki faaliyet süreleri uzadıkça, rakipleri ve müşterileri başta olmak üzere iç ve dış paydaşları hakkında bilgi sahibi olma durumu, sektörün dinamiklerine olan hâkimiyet düzeyi ile işletmenin sürdürülebilirliği için gereken değerlere verilen önem düzeyinin artması da mümkündür. Buna paralel, turizmde sürdürülebilirliğin önem kazanması ve gerek sektörel gerek sektördeki alt işletme kolları açısından yönetimin temel unsurlarından biri haline gelmesi, özellikle sektördeki var olan eski işletmelerin yeni sektörel gelişmelere uyum sağlayarak ayakta kalmasını gerekli kılmıştır. Bu açıdan daha fazla süredir sektörde faaliyet gösteren otellerin, çevre yönetim sistemlerine olan bakış açısı görece yeni nesil otel işletmelerine göre daha pozitif ve ılımlı kabul edilebilir. Bununla birlikte, uzun zamandır sektörde faaliyette olan otel işletmelerin yönetim sistemleri, finansal bütçeleri, müşteri portföyü gibi çeşitli mali göstergelerinin pozitif, güçlü veya istikrarlı olması, bu işletmeleri teknik olarak etkinliği ve verimliliği artırmaya yönelik çeşitli sistemlere yöneltebilir. Bu nedenle ortaya çıkan sonuç açısından, eski işletmelerin çevre yönetim sistemi için de engelleyicilerinin düşük olması beklenen bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak araştırmada, otel işletmeleri sektörde her ne kadar süredir faaliyet gösteriyor olsa da benimsedikleri çevre yönetimi uygulamalarının düzeyi anlamlı birer farklılık göstermediği de ortaya çıkmıştır. Böylelikle eski otel işletmelerinin düşünce/algı olarak yeni otellere göre çevre yönetim sistemi açısından yeniliklere açık olsa dahi uygulama konusunda herhangi bir üstünlük taşımadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 56. ÇYSE ve ÇYU Düzeyinin Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması**

Değişkenler	ÇYSE	ÇYU
<i>Faaliyet Süresi</i>	Otel işletmelerinin sektördeki faaliyet süresi arttıkça ÇYSE düzeyi azalmaktadır	-
<i>Coğrafi Bölge</i>	Otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgelere göre ÇYSE düzeyi farklılaşmaktadır.	-
<i>Yıldız Sayısı</i>	Otel işletmelerinde yıldız sayısı arttıkça ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	Beş yıldızlı otellerde ÇYU düzeyi bir, iki, üç ve dört yıldızlı otellere göre daha yüksektir.
<i>Personel Sayısı</i>	Otel işletmelerinde çalışan personel sayısı arttıkça ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	-
<i>Oda Sayısı</i>	Otel işletmelerinin oda kapasitesi arttıkça ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	151 ve üzeri odalı otellerde ÇYU düzeyi, 150 ve altındaki oda gruplarına sahip otellere göre daha yüksektir.
<i>Doluluk Oranı</i>	Otel işletmelerinde doluluk oranı yükseldikçe ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	-
<i>İşletmeci Türü ve Mülk Sahiplik Durumu</i>	Otellerin mülk sahibi veya işletmecisinde yabancı sayısı arttıkça ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	-
<i>İşletme Türü</i>	Bağımsız işletilen otellerin zincir otellere göre ÇYSE düzeyi daha yüksektir.	-
<i>Misafir Türü</i>	Otel işletmelerinin misafir profilindeki yabancı oranı yükseldikçe ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	-
<i>Mesleki Örgütlere Üyelik Durumu</i>	-	-
<i>Çevre Yönetimi Kavramının Bilinirliği</i>	Otel işletmelerinde çevre yönetimi kavramının bilinirliği arttıkça ÇYSE düzeyi azalmaktadır.	-
<i>Çevre Yönetim Sistemlerinin Bilinirliği</i>	ÇYS hakkında bilgi sahibi olan otellerin ÇYSE düzeyi ÇYS'leri bilmeyen/tanımayan otellere göre daha düşüktür.	-
<i>Kalite Yönetim Sistemi Sahipliği</i>	Kalite yönetim sistemi benimsemiş otellerin ÇYSE düzeyi ÇYS gibi kalite yönetim sistemi de olmayan otellere göre daha düşüktür.	-
<i>Çevre Yönergesi/Politikası Olma Durumu</i>	Yazılı birer çevre politikası/yönergesi bulunan otellerde ÇYSE düzeyi olmayanlara göre daha düşüktür	-
<i>Çevre Bütçesi Ayrılması Durumu</i>	Çevre için harcama bütçesi ayıran otellerin ÇYSE düzeyi çevre bütçesi olmayan otellere göre daha düşüktür.	-
<i>Çevre Sorumlusu/Personeli Bulunma Durumu</i>	Çevre personeli bulunan otellerde ÇYSE düzeyi diğer otellere göre daha düşüktür.	-

Otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgelere göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi farklılaşırken çevre yönetimi uygulama düzeyi farklılık göstermemektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren otellerin coğrafi bölgelere göre dağılımları, sayıları ve kümelenmeleri farklılıklar içermektedir. Bununla birlikte coğrafi bölgelerde sunulan turistik ürün ve hizmetler ile var olan turizm türleri de çeşitlilik arz ettiği için otel işletmelerinin nitelikleri de bu doğrultuda farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla coğrafi bölgelere göre mevcut turistik destinasyonlar ile gelen turist sayıları, türü ve özellikleri dikkate alındığında bu bölgelerdeki otel işletmelerinin çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerinin de birtakım farklılık göstermesi olasıdır. Araştırma sonucunda ise genel olarak, Türkiye’nin batısından doğusuna doğru gidildikçe otel işletmelerinde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin arttığı görülmüştür. Bölgeler açısından en çok farklılaşmanın Akdeniz Bölgesi ile diğer coğrafi bölgeler arasında gerçekleştiği, en az farkların ise Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgelerinin diğer bölgelerle olan karşılaştırılmasında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu durum turizm destinasyonlarındaki kümelenmeler ile açıklanabilir. Türkiye’de otellerin Akdeniz ve Ege kıyılarındaki şehirlerde yoğunlaşması, yabancı zincir otel ve yabancı ziyaretçi oranının bu bölgelerde daha fazla olması, bu bölgelerdeki destinasyonlarda var olan benzer nitelikli oteller arasında rekabetin yoğun olması, otellerin rakiplerden farklılaşabilmek amacıyla çevre yönetim sisteminin avantajlarından faydalanmak ve çevresel imaj oluşturmak için çevre yönetim sistemlerine yönelmesi veya sektörel gelişmelere ve eğilimlere daha hızlı adapte olabilmesi bölgeler arasındaki temel farklılıkların nedenleri arasında gösterilebilir.

Otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyleri azalmaktadır. Araştırma sonucunda herhangi bir çevre yönetim sistemine katılmamış otellerde yıldız sayısı az otellerde karşılaşılan çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi ne kadar yüksek ise, yıldız sayısı fazla olan otellerde de tam tersi şekilde karşılaşılan çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi o kadar düşük çıkmıştır. Ancak benzer durum çevre yönetimi uygulama düzeyi açısından tam olarak görülememiştir. Sadece beş yıldızlı oteller diğer tüm yıldızlı otellere göre çevre yönetimi uygulama düzeyi açısından farklılık gösterirken diğer yıldızlı oteller arasında herhangi bir çevre yönetimi uygulama düzeyi farkı tespit edilememiştir. Böylece beş yıldızlı otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin bir, iki, üç ve dört yıldızlı otellere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Genellikle yıldız sayısı ile doğru orantılı olarak otellerin

oda ve yatak kapasitesi ile çalışan sayısı ve finansal bütçesi de arttığı için çevre yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği ve çeşitli çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesi daha mümkün hale gelmektedir. Buna ilave olarak yıldız sayısı arttıkça otelin bina yapısı büyüdüğü için çevre yönetim sistemi ile elde edilebilecek maliyet faydası da büyümektedir. Profesyonel yönetimin tüm bu hususların farkında olması ise çok yıldızlı otellere yönelik araştırmada ortaya çıkan bu sonucu teyit etmektedir. Benzer şekilde Chan'da (2008) yapılan araştırmada, Hong Kong'daki otellerin yıldız sayısı arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin azaldığı ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin ise arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Otellerin kapasite göstergeleri ile ilgili özelliklerine göre incelenen değişkenler açısından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda, otel işletmelerinin çalışan personel sayılarına, sahip oldukları oda sayılarına ve doluluk oranları ile çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyleri arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde çalışan personel sayısı, oda kapasitesi ve doluluk oranı arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azalmaktadır. Çevre yönetimi uygulama düzeyi otel işletmelerindeki personel sayısı ve doluluk oranına göre herhangi bir farklılık göstermezken, oda sayısı bakımından sadece 151 ve üzeri odası bulunan otellerin diğer otellere göre farklılık gösterdiği ve 151 ve üzeri odalı otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin 150 ve altındaki oda gruplarına sahip otellere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Genellikle beş yıldızlı oteller yüksek oda kapasitesine sahip oldukları için elde edilen bu sonuç yıldız sayısı değişkenine yönelik elde edilen sonuçları desteklemektedir. Ayrıca, otellerin çevre yönetim sistemine katılımları ve çevre yönetimi uygulama düzeyleri ile işletme büyüklükleri arasında pozitif ilişkinin varlığı daha önceki çalışmalarla ortaya konmuştur (Chan, 2008). Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar da işletmenin çeşitli göstergelere yönelik kapasitesinin/sayısının yüksekliği (oda, doluluk, yıldız, personel,) genel olarak çevre yönetim sistemine olumlu katkılar sağladığı düşüncesini desteklemektedir.

Otellerin mülk sahiplik durumu ile işletmeci türüne göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyleri farklılaşırken çevre yönetimi uygulama düzeyleri herhangi bir anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda, otellerin mülk sahibi veya işletmecisindeki yabancı sayısı arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, hem mülk sahibi hem de işletmecisi yerli olan otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi yüksek iken hem mülk sahibi hem de

işletmecisi yabancı olan otellerin karşılaştığı çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi en düşüktür. Belirtilen değişkene yönelik yabancı oranındaki artışın çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyine sağladığı katkıyı çevre yönetimi uygulama düzeyine sağla(ya)maması karşıt bir durum oluşturmuş gibi görünmektedir. Mülk sahibi ve işletmecisi yabancı otellerin, genellikle uluslararası zincir grup bünyesinde faaliyet gösterdiği varsayıldığında, yüksek yabancı misafir oranına sahip olması ve uluslararası tur operatörleri ile daha fazla işbirliği yapmasına bağlı olarak çevre yönetimi uygulama düzeyi de yüksek olması beklenmektedir. Ancak araştırmada hem mülk sahibi hem işletmecisi yerli olan oteller, yüksek çevre yönetim sistemi engelleyiciler düzeyine rağmen çevre yönetimi uygulama düzeyinin de en yüksek olduğu grup olarak öne çıkmış ve araştırmaya dâhil olan otellerde, değişken gruplar arası çevre yönetimi uygulama düzeyi birbirine çok yakın ve düşük olduğu için istatistiksel olarak belirgin farklılıklar oluşmamıştır. Bu durum, çevre yönetimi uygulamaları yürütebilmek ve çevre yönetimi uygulama düzeyini artırabilmek için otellerin mülk sahibi ve işletmeci türünün ötesinde çeşitli motivasyonlara veya kaynaklara sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. Diğer taraftan, mülk sahipliği ve işletmeci türü değişkeninde ortaya çıkan sonuçlara ilişkin benzer durum, otel işletmelerinin hizmet verdikleri misafir profili değişkeni açısından da geçerlidir. Nitekim araştırma sonucunda, otel işletmelerinin misafir profillerine göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ancak çevre yönetimi uygulama düzeylerinin farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinin hizmet verdiği misafir profilindeki yabancıların oranı yükseldikçe çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeylerinin azalmaktadır. Nitekim yabancı turistlerin çevreye verdiği önemin arttığı (Bramwell & Alletorp, 2001), çevresel değerler için yüksek bedel ödemeye razı oldukları (Manaktola & Jahuari, 2007; Chan, 2008; Han vd., 2009) ve otellerin çevre yönetim sistemini benimsemesinde itici bir güç olduğu (Bohdanowicz, 2005; Ayuso, 2007; Alonso-Almeida vd., 2017) yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlar da literatürdeki var olan bilgilerle paralellik göstermektedir.

Otellerin işletme türüne göre bağımsız veya zincir grup üyesi olma durumuna göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi farklılaşmaktadır ancak çevre yönetimi uygulama düzeyi herhangi bir anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre, bağımsız işletilen otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi zincir otellere göre daha yüksek iken çevre yönetimi uygulama düzeyi çok yakındır ve farklılaşmamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, literatürde yer alan araştırmaların sonuçları ile önemli farklılıklar



içermektedir. Literatürdeki araştırmalarda, otellerdeki çevre yönetimi uygulamaları ile işletmelerin bağımsız veya zincir olması durumu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya konmuştur (Kirk, 1998; Carmona-Moreno vd., 2004; Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2006; Chan, 2008). Örneğin, 2019 yılında yapılan bir çalışmada, Malavi'deki zincir otel işletmelerinin yerli ve bağımsız otellere göre çevre yönetimi uygulamalarına daha fazla önem verdiği ve zincir otellerin çevre yönetim sistemine katılmasında merkezi grup yönetiminin baskısının temel belirleyici olduğu ortaya konmuştur (Mzembe vd., 2019). Ayrıca zincir otellerin çevre yönetim sistemi hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu ve çok çeşitli çevre yönetimi uygulamaları yürüttüğü tespit edilmiştir (Bohdanowicz & Martinac, 2003; Bohdanowicz, 2005). Buna karşın, bağımsız (Roberts, 1996) ve küçük ölçekli otellerde (Chan, 2008), merkezi yönetimin bağlayıcı zorunlulukları bulunmadığı (Aykan ve Sevim, 2013: 99) ve know-how ve finansal açıdan desteklenmediği (Chan & Hawkins, 2012) için bu tür işletmelerdeki yöneticiler zincir otellere göre çevre yönetim sistemine karşı daha fazla esnek davranabilmektedir. Dolayısıyla bağımsız otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin yüksekliğine karşın çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşük olması kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilebilir. Uluslararası zincir otel işletmelerinin araştırma evreninin dışında tutulması ve araştırmaya dâhil olan oteller arasındaki zincirlerin genellikle yerli olduğu göz önüne alındığında, elde edilen sonuçlar kapsamında zincir otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyinin düşüklüğü; kurumsal yapılanmanın tamamlan(a)maması nedeniyle otellerin henüz kâğıt üzerinde bir zincir gruba bağlı görünmeleri ve gruptaki otellerin bütüncül olarak hareket edememesiyle açıklanabilir. Çevreyle ilgili bilgi ve beceri eksikliği, otellerin çevre yönetimi uygulamalarına karşı ilgisizliği, kaynakların etkin ve verimli kullanılamaması gibi çeşitli sorunların zincir otellerde de ortaya çıkması, çevre yönetimi uygulama düzeyinin bu otellerde de düşük kalmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Otel işletmelerinin üye veya bağlı oldukları meslek birlik/örgüt türü açısından çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyleri herhangi bir farklılık göstermemektedir. TÜROB'a veya TÜROFED'e kayıtlı otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyleri birbirine çok yakın ve yüksek değerde iken çevre yönetimi uygulama düzeyleri ise birbirine yakın ancak düşük değerdedir. Oysaki elde edilen bu sonuçların otel işletmelerinde tam tersi gerçekleşmesi beklenebilirdi. Çünkü her iki mesleki birlik daha önce belirtildiği üzere Türkiye'de ulusal düzeyde birer çevre

yönetim sistemi programının yürütücüsü ve ana paydaşıdır. Dolayısıyla bu birliklere bağlı otellerin hem ilgili çevre yönetim sistemleri kapsamında hem de bu çevre yönetim sistemleri ortaya çıkmadan önceki düzenlenen eğitimler, seminerler ve süreçlerde birer paydaş olması, konu hakkında detaylı bilgi verilen işletmeler arasında yer alması ve sisteme dâhil edilmesi gereken öncelikli sektör işletmelerinden birisi konumunda olması gerekirken henüz bir çevre yönetim sistemini benimsememesi elde edilen sonuçlar kapsamında tezatlık oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarındaki bu karşıt duruma literatürde yer alan çalışmalarda da rastlanmaktadır. Literatürde, mesleki birlikler birer dış paydaş olarak otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesindeki itici güçler arasında tanımlanmaktadır (Delmas & Toffel, 2004; Khanna & Speir, 2007). Ancak dış paydaşlar olarak, mesleki birliklerin oteller üzerindeki etkilerine yönelik araştırma sonuçları değişkenlik göstermektedir. Örneğin, Tayvan'daki oteller için mesleki birlikler önemli birer itici güç unsuru iken (Hsiao vd., 2018) Türkiye'deki oteller için mesleki birlikler başta olmak üzere birçok dış paydaşın çevre yönetim sistemine katılımında herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır (Boyras, 2017).

Otellerde çevre yönetimi kavramının bilinirlik düzeyi ve çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahipliği ile çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeylerine ilişkin ortalamaların incelenmesine yönelik analizler de önemli birtakım sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Otel işletmelerinde çevre yönetimi kavramının bilinirliği arttıkça çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi azalırken; en az bir tane çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olan otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi çevre yönetim sistemleri bilmeyen/tanımayan otellere göre daha düşüktür. Buna karşın çevre yönetimi kavramı ile çevre yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olan ve olmayan otellerde çevre yönetimi uygulama düzeyleri birbirinden farklılaşmamaktadır. Otel yöneticilerinin her iki kavrama ve değişkene yönelik bilgi birikiminin artması, kavramları anlaması, katkısını-işlevini ve uygulamasına ilişkin çeşitli yönlerden kazanımlar elde etmesi, otellerin yönetici bakış açısıyla çevre yönetim sistemlere olan yaklaşımını pozitif yönde etkileyecek ve işletmelerin çevre yönetim sistemini ve çevre yönetimi uygulamalarını benimsemesine yardımcı olabilecektir (Boyras, 2017; Mak & Chang, 2019). Çünkü genellikle çevre stratejilerinin uygulanması üst yönetimden başlamakta ve yapılan araştırmalarda çevre yönetim sistemi için en kritik belirleyiciler olarak yöneticilerin çevresel tutumu ve algısının çevre stratejileri için çok önemli bir itici güç olduğunu vurgulamaktadır (Carballo-Penela & Castromán-Diz, 2014;

Verma & Chandra, 2018; Mzembe vd., 2019). Dolayısıyla her iki değişken açısından da araştırmada ulaşılan otel işletmelerindeki çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyleri olumlu düzeyde düşüş gösterebilecektir. Benzer durum otel işletmelerinin herhangi bir kalite yönetim sistemi veya yazılı bir çevre politikası/yönergesine sahip olup olmama, yalnızca çevre görevlisi/sorumlusu ya da yöneticisi olarak çalışan personel bulunup/bulunmama ve genel işletme bütçesinden çevreyle ilgili harcama bütçesinin ayrılması durumu değişkenleri açısından da geçerlidir. Nitekim araştırma sonucunda, en az bir tane herhangi bir alanda kalite yönetim sistemi benimsemiş otellerin kalite yönetim sistemi olmayan otellere göre; yazılı birer çevre politikası/yönergesi bulunan otellerde bu yönde bir politikası olmayan otellere göre; çevre personeli bulunan otellerin diğer otellere göre ve çevre için harcama bütçesi ayıran otellerin, çevre bütçesi olmayan otellere göre çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Kalite yönetim sistemleri, çeşitli alanlarda otel işletmeleri için belirli birtakım yönetim standartları içermekte olup birçok benzer nitelik taşıyabilmektedir. Bu nedenle herhangi bir çevre yönetim sistemi kalite yönetim sistemleri ile önemli ölçüde paralellik gösterebileceği gibi herhangi bir kalite yönetim sistemini benimsemiş otellerde bu tür sistemlerin mantığı, işleyiş süreçleri daha önce tecrübe edildiği için çevre yönetim sistemi açısından bir kolaylık ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla en az bir kalite yönetim sistemini benimsemiş veya uygulamakta olan otellerde çevre yönetim sisteminin ve çevre yönetimi uygulamalarının öngörülebilir olması muhtemeldir ve bu otellerin çevre yönetim sistemine yönelmesi, kalite yönetim sistemlerini kullanmayan otellere göre daha kolaydır. İkinci olarak, otellerde bir yazılı çevre politikasının bulunması, çevre yönetim sistemi için ilk adım niteliğindeki temel uygulamalardan birisidir. Çevre ile ilgili bu politikalar, uygulamaların öncüsü niteliğindedir. Dolayısıyla böyle bir politikaya sahip olan otellerin çevre, çevre yönetimi ve sistemleri ile ilgili bilgi ve becerisi daha yüksektir. Böylece çevresel stratejileri yürürlüğe geçirmesi ve bu açıdan resmi bir çevre yönetim sistemine dâhil olması daha kolaydır. Bu nedenle çevre politikasına sahip otellerin çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin düşük olması beklenen bir durumdur ve araştırma sonuçları da bu yönde gerçekleşmiştir.

Çevre yönetim sistemlerinin otel işletmelerinde başarıya ulaşmasındaki en önemli karar vericilerden birisi, iç paydaşlardan olan işletme çalışanlarıdır. Otellerde çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulama süreçlerinin sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla iki aşamalı yol izlenmelidir. Öncelikli olarak işletmede çevre sorumlusu

atanmalı veya çevre ekibi oluşturulmalı, sonrasında ise tüm işletme çalışanlarının çevre yönetimi uygulama süreçlerine katılımı sağlanmalıdır. Çevre yönetim sistemi programlarının yürütülmesinde, sertifikalandırıcı/onay verici kurumlar, otellerde temsilci personellerin bulunması ve sistemin takiplerinin düzenli olarak çevre sorumluları tarafından yürütülmesini beklemektedir. Bu nedenle çevre yönetim sistemi için ilk adım niteliğindeki temel noktalardan birisi, otel bünyesinde doğrudan çevre yönetim sistemi için görevlendirilmiş bir personelin istihdam edilmesidir. Bu personeller, çevreyle ilgili süreç ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamakla (Enz & Siguwaw, 1999; Goodman, 2000) birlikte, otellerin olası bir resmi çevre yönetim sistemine başvurması durumunda işletmelerin kapsamlı bir çevre yönetim sistemi yürütmesinde yön gösterecek ve doğrudan çevre yönetim sistemine bağlı olarak çalışabilecektir. Dolayısıyla, otellerde çevre sorumlusunun bulunması çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin doğrudan düşmesine, karşılaşılan engellerin daha kısa sürede üstesinden gelinmesine yardımcı olabilecektir. Aksi takdirde, otellerde çevre odaklı personelin bulunmaması, işletmedeki diğer çalışanların çevre yönetimi uygulamalarına katılımının ve bağlılığının azalmasına, işletmede çevre kültürünün zayıflamasına, bilgi ve beceri eksikliğine neden olabilir (Sorooshian & Lee, 2019: 93). Araştırmada çevre sorumlusu bulunan otellere yönelik elde edilen sonuçlar, literatürde yer verilen durumları destekleyici kanıtlar niteliğindedir. Diğer taraftan, çalışanların doğrudan katkısı ve çevre yönetim sistemine dâhili olmadan (Sweetman, 2007) veya çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulama süreçlerinin tüm işletme çalışanların katılımı ve desteği yerine sadece bir(kaç) çalışanın çevre sorumlusu olarak belirlenmesiyle, otel işletmelerinde bu tür sistemlere yönelik istenilen sonuçların alınması ve sürdürülmesi (Chan & Hawkins, 2010) mümkün değildir. Bu nedenle otellerdeki, çevre sorumlusu, diğer işletme çalışanlarının çevresel farkındalığının artırılmasına ve çevre yönetimi uygulamalarını benimsemesine yardımcı olarak tüm çalışanların çevre yönetim sistemi ve çevre yönetimi uygulama süreçlerinin sürekliliği sağlamada desteğini alabilmektedir.

Çevre yönetim sistemleri resmi birer program niteliğinde olduğu için çevre yönetim sisteminin benimsenmesini, uygulanmasını ve sürdürülmesini etkileyen insan gücü, finans ve zaman gibi kaynaklar ile bu kaynaklara yapılması gereken yatırımlar önemli rol oynamaktadır (Gil vd., 2001; Heung & Pun 2013; Melubo vd., 2019). Bu nedenle otellerin genel işletme bütçesinden düzenli olarak çevre yönetim sistemleri için özel bir gider payı ayırması gerekmektedir. Henüz bir çevre yönetim sistemine dâhil

olmamış otellerin belirli veya sınırlı düzeyde de olsa işletme bütçesinden çevre için yıllık düzenli bütçe ayırmaları, ileriki zamanlarda gerçekleştirilecek çevre yatırımları için önemli bir finansal kaynak teşkil edecektir. Böylelikle çevre bütçesi olan oteller için çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyi, henüz çevre bütçesi olmayan otellere göre daha düşük seyredebilecektir. Araştırmada bu yönde elde edilen sonuçlar literatürde yer alan çalışma sonuçları ile de desteklenmektedir. Örneğin, Idahosa & Ebhuoma (2020) Güney Afrika Cape Town'daki otellerin çevre yönetimi uygulamalarını etkin şekilde yürütememesindeki en belirleyici rolün işletme kaynaklarının sınırlılığı nedeniyle otellerde çevre için yeterli bütçe ayrılamaması olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi'nin otellerde yürütülmesinde de kaynakların yetersizliği ile maliyet unsurlarının en önemli üç belirleyici arasında yer aldığı ve bu kaynaklardan yoksun olan otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarını benimsemeye ve yürütmeye zorluklar yaşadığı vurgulanmıştır (Sorooshian vd., 2018: 101).

Araştırma sonuçları doğrultusunda, otel işletmeleri yöneticileri için aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir.

1. İşletme kültüründe çevre, çevre yönetimi, sistemleri ve uygulamalarına yönelik farkındalık, bilgi ve beceri düzeyleri düşük olduğu için başta üst ve orta düzey yöneticiler olmak üzere, otel çalışanlarının çevresel bilincini artırmaya yönelik eğitimler düzenlenmeli, çalışanların çevre yönetimi uygulamalarına yönelik istekliliğinin artırılmasına yönelik faaliyetler planlanmalıdır. Bu kapsamda, faaliyet gösterilen bölgedeki üniversitelerle işbirliği yapılabilir, Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü veya çevreyle ilgili STK veya çevre yönetim sistemi yürütücüsü kurum/kuruluşlardan işletmeye özgü çevre ve çevre yönetimi uygulamaları eğitimi talebinde bulunabilir.

2. İşletme bütçesinden mutlaka her yıl düzenli olarak sadece çevre yönetimi uygulamaları kapsamında kullanılmak üzere özel bütçe tahsis edilmelidir (işletme yıllık genel bütçesinin en az %0,5'i). Oluşan birikimli finansal bütçe ile çevre yönetimi uygulamalarına yönelik zaman, mekân, ürün/hizmet ve personel gibi kaynaklar temin edilerek çevre yönetimi uygulamalarının sürekliliği sağlanmalıdır.

3. Çevre yönetimi uygulama düzeyi düşük otellerde, ilave yeni uygulama alanlarının geliştirilmesi için ulusal nitelikli Yeşil Yıldız ve Yeşillenen Oteller

programlarındaki çevre yönetimi uygulama kriterlerini incelenerek işletmenin yapısına uygun, en temel, basit ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilecek uygulamalar belirlenmeli, otellerdeki çevre yönetimi uygulama düzeyi kademeli olarak artırılmalı ve sonuçları düzenli olarak maliyet açısından izlenmelidir.

4. Henüz resmi bir çevre yönetim sistemine sahip olmayan oteller için, tespit edilen çevre yönetim sistemi engelleyicileri tek tek incelenerek işletmeye özgü önem düzeyine göre engelleyiciler belirlenmeli ve yapılan tespit doğrultusunda ilgili engelleyicilerin üstesinden gelebilmek için stratejiler geliştirilmelidir. İleriki zamanlarda olası bir çevre yönetim sistemine dâhil olma süreciyle ilgili engelleyiciler azaltılmalıdır.

5. Yazılı bir çevre politikası/stratejisi veya herhangi bir kalite yönetim sistemine sahip olan ya da doğrudan çevre sorumlusu olarak çalışan bir personel istihdam eden oteller, çevre yönetim sistemini benimseme konusundan önemli birer öncül değere sahip oldukları için çevre yönetimi uygulama süreçlerini tamamlaması ve çevre yönetim sistemine adapte olması daha kolay ve hızlı olabilecektir. Bu doğrultuda ilgili niteliklerden birisine sahip otellerin, öncelikli olarak çevre yönetim sistemine dâhil olmak için adım atması sağlanmalıdır. Oteller finansal bütçe imkânları dâhilinde, çevre yönetim sisteminin temel avantajlarından faydalanmak için daha az maliyetli ulusal çevre yönetim sistemlerine, daha geniş ve kapsamlı faydalarından yararlanmak için ise uluslararası nitelikli çevre yönetim sistemlerine başvurmalıdır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, çevre yönetim sistemi yürütücüleri, sertifikalandırıcıları veya onay vericileri ile sivil toplum kuruluşları için aşağıda belirtilen öneriler sunulmuştur.

1. Otellerin çevre yönetim sistemine dâhil ol(a)mamalarının önündeki engelleyiciler tek tek incelenerek özellikle yürütücüler, sertifikalandırıcı ve onay vericilere yönelik engelleyiciler ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir. Mevcut çevre yönetim sistemlerine yönelik potansiyel engelleyiciler tespit edilerek çevre yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için adımlar atılmalıdır. Böylelikle henüz kendi çevre yönetim sistemlerine dâhil ol(a)mayan otellerin sertifikalandırma süreçleri kolaylaştırılabilir.

2. Henüz resmi bir çevre yönetim sistemine sahip olmayan otellere yönelik tespit edilen çevre yönetim sistemi engelleyiciler doğrultusunda, eğitim ve danışmanlık programları geliştirilmelidir. Böylece çevre yönetimi, sistemleri ve uygulamalarına

ilişkin bilinçlendirme faaliyetleri de bu hizmetlerin içerisine dâhil edilerek tanıtım ve pazarlama faaliyetleri kapsamında otellere ücretsiz olarak sunulabilir ve karşılıklı olarak her iki paydaş açısından kazanç elde edilebilir. Oluşturulan programların hedeflenen otellere ulaştırılmasında; Kültür ve Turizm Bakanlığı ile otellerin üye olduğu mesleki örgütlerle işbirliği yapılmalı ve aşamalı bir süreç (destinasyon düzeyinde ya da bölgesel ve ulusal düzeyde) takip ettirilmelidir.

3. Araştırmada ulaşılan genel düzeydeki çevre yönetim sistemi engelleyicileri sonuçlarından yola çıkarak, yürütücüsü olunan çevre yönetim sistemine özgü engelleyicilerin tespit edilmesine yönelik bilimsel araştırmalar gerçekleştirilmeli ve bunlar düzenli aralıklarla tekrar edilmelidir. Böylelikle uygulama yönündeki paydaşlar ile potansiyel müşterilerin karşılaştıkları engelleyicilerin dinamik olarak takibi mümkün olacaktır. Çevre yönetim sistemi yürütücüleri, bilimsel araştırmaların yürütülmesinde, üniversitelerin turizm fakültelerinde veya çevre mühendisliği bölümlerinde görev yapan ve çalışma alanı çevre yönetim sistemleri ve çevre yönetimi uygulamaları olan akademisyenlerle veya akademisyenlerin dâhil olduğu STK'larla işbirlikleri geliştirmeli ve ortak projeler üretmelidir.

4. Özel sektördeki çevre yönetim sistemi yürütücüleri arasında işbirlikleri geliştirilmeli, özellikle ulusal nitelikli çevre yönetim sistemi yürütücüleri tek bir çatı altında toplanmalıdır. Sayısı fazla olan ve oteller için karmaşıklık yaratan mevcut çevre yönetim sistemlerinin niceliği azaltılmalı, çevre yönetim sistemlerinin niteliğini artırmaya ve kapsamını genişletmeye yönelik adımlar atılmalıdır. Her bir özel kurum veya sivil toplum kuruluşunun kendine özel bir çevre yönetim sistemine sahip olmak yerine, sektörün ihtiyaçlarına yönelik geniş katılımlı ortak bir program geliştirilerek tüm paydaşların bir arada olduğu sürdürülebilir kalkınmada bütüncül hareket etme sağlanmalıdır. Bu amaç doğrultusunda, çevre yönetim sisteminin tüm paydaşlarının (kamu kurum/kuruluşları, özel sektördeki yürütücüler, üniversiteler, kalite birlikleri, mesleki örgütler, sektör işletmeleri, sivil toplum kuruluşları vb.) bir araya geleceği çalıştaylar düzenlenmeli, günün şartlarına uygun, uyarlanabilir ve uygulanabilir sistem(ler) geliştirilmelidir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, kamu kurumları ve politikacılar için aşağıda belirtilen öneriler yer almaktadır.

1. Çevre yönetim sistemleri otellerin kuruluş aşamasında zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken mekanizmalar olarak hayata geçirilmeli ve işletmelerin inisiyatifine bırakılmamalıdır.

2. Kamu kuruluşları araştırmada ulaşılan sonuçları inceleyerek otellerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyinin mevcut durumunu sektörel olarak değerlendirmeli ve ilgili engelleyicilerin üstesinden gelmek için somut stratejiler geliştirilmelidir. Bu aşamada; çevre yönetim sistemi yürütücüleri, otel yöneticilerin üyesi olduğu mesleki örgütlerle düzenlenecek ortak programlar doğrultusunda otellerde çevre bilgisi ve becerini artırmaya yönelik eğitimler vermelidir. Eğitimlerin kapsamı ve sayısı artırılmalı, otellerin inisiyatifine bırakılmadan kapsamlı eğitimler belirli dönemlerde tekrarlanmalıdır. Pilot uygulamalar yerine, sektörün tamamına hitap edebilecek sistemler geliştirilmeli, bu konuda dijital teknolojilerden faydalanılmalı ve çevrimiçi uzaktan eğitim sistemleri kullanılmalıdır.

3. Kamu kuruluşları, kendi gözetimindeki yürütücü oldukları çevre yönetim sistem(ler)i için benzer bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesini, sadece kendi çevre yönetim sistem(ler)i açısından da mevcut durumun ortaya çıkarılarak araştırma sonuçları ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesini teşvik etmelidir. Bilimsel araştırmaların yürütülmesinde, üniversitelerin ilgili bölümleri ile işbirlikleri yapılmalıdır.

4. Kamu kurumları, çevre yönetim sisteminin uygulayıcıları ve yürütücüleri bakımından ortaya çıkan çevre yönetim sistemi engelleyicilerini denetleyici ve değerlendirici olarak bir arada ele almalı, her iki paydaş yönünden de çevre yönetim sistemi için proaktif bir rol oynamalıdır. Çevre yönetim sistemi paydaşları ile işbirlikleri geliştirmeli, ortak çalıştaylar ve paneller planlanmalı ve yürütmelidir. Bununla birlikte, çevre yönetim sistemlerinin otelcilik sektöründe yaygınlaşması için mevcut çevre yönetim sistemini günün ve sektörün ihtiyaçlarına göre güncellemelidir.

5. Politikacılar ulusal olarak, çevre yönetim sisteminin otelcilik sektöründeki uygulanabilirlik düzeyini göz önüne bulundurmalı ve bu doğrultuda çevre yönetim sistemine dâhil olmadaki kolaylaştırıcı yasal düzenlemeleri yapmalıdır. Çevre yönetim sistemlerinin uygulanmasında finansal bütçe önemli ve belirleyici rol oynadığı için otellerde yaşanan kaynakların sınırlılığına karşın politikacılar tarafından çeşitli destek



paketleri oluşturulmalıdır. Yeşil Yıldızlı otellere verilmekte olan ancak 24.10.2018 tarihli ve 191 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı eki doğrultusunda 31.12.2018 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılan elektrik enerjisi desteği ise tekrar yürürlüğe konmalıdır. Otellere enerji desteğinin yanı sıra eğitim ve danışmanlık ve iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında temiz teknoloji ürünlerinin kullanımında vergi desteği de sağlanmalıdır.

Araştırma ulaşılan önemli sonuçların yanı sıra kapsam ve yöntem açısından bir takım sınırlılıklar da içermektedir. Bu nedenle ilerleyen zamanlarda konunun anlaşılabilirliğini artırabilmek, literatüre ve sektöre daha fazla katkı sağlayabilmek için benzer nitelikli araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu araştırmadan hareketle, aşağıda belirtilen hususların dikkate alınarak araştırmaların yapılması faydalı olabilecektir.

Mevcut araştırmada, çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin belirlenmesinde veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve literatürde yer alan çevre yönetim sistemi engelleyicileri dikkate alınmıştır. Bu nedenle, ülkesel ve bölgesel düzeydeki özgün çevre yönetim sistemi engelleyiciler tespit edilememiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, nitel yöntemler de kullanılarak otellerdeki henüz bilinmeyen veya zamanın şartlarına göre değişen/çeşitlenen çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

1. Oteller dışındaki bakanlık belgeli diğer konaklama tesisleri ile yiyecek-içecek ve seyahat işletmeleri için de çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Böylelikle sektörel düzeyde önemli katkıların elde edilmesinin yanı sıra akademik literatürün gelişimi de sağlanabilir.

2. Mevcut araştırmada çevre yönetim sistemi engelleyicileri sadece otel işletmeleri açısından ele alınmış, yürütücülerin bakış açısıyla sektördeki çevre yönetim sistemlerine yönelik engelleyiciler değerlendirilmemiştir. Konunun bütünlüğü açısından, kamu veya özel sektör kurum/kuruluşları tarafından yürütücü konumundaki çevre yönetim sistemi sertifikalandırıcı/onay vericilerine yönelik benzer nitelikli araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Böylelikle, yürütücüler açısından da çevre yönetim sistemlerinin bireysel engelleyicileri tespit edilebilir.

3. Herhangi bir resmi çevre yönetim sistemine sahip olmayan otellerin yanı sıra en az bir çevre yönetim sistemine sahip otellerde de çevre yönetimi uygulamaları yürütürken karşılaşılan çevre yönetim sistemi engelleyicilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böylelikle çevre yönetim sistemine dâhil olamamanın

önündeki engelleyiciler ile çevre yönetim sistemine sahip olduktan sonra ulaşılan engelleyicilerin karşılıklı olarak değerlendirilmesi mümkün hale getirilebilir.

4. Çevre yönetimi uygulama ölçeğindeki maddeler otellerin çevre yönetim sistemine sahip olup olmama durumlarına göre değişkenlik gösterdiği için herhangi bir resmi çevre yönetim sistemine sahip olmayan otellerin yanı sıra hâlihazırda en az bir çevre yönetim sistemini takip eden otellerin de çevre yönetimi uygulama düzeylerini karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeye yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Böylelikle hem ölçek düzeyinde hem de otellerdeki çevre yönetimi uygulama düzeylerindeki farklılıkların veya benzerliklerin çift taraflı ve sağlıklı bir şekilde incelenmesi mümkün olabilir.

5. Otelerde çevre yönetim sisteminin engelleyicilerinin yanı sıra belirleyicileri, motive ediciler, kolaylaştırıcıları, sınırlayıcıları ve avantajları boyutları bakımından da araştırmalar yapılmalıdır. Tüm bu boyutların çevre yönetimi uygulama düzeyi ile olan ilişkisi incelenmeli ve otellerdeki çevre yönetim sistemlerinin tüm boyutları açısından mevcut durum ortaya konmalıdır.

Araştırmada bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, otelerde çevre yönetim sistemi engelleyicileri ve çevre yönetimi uygulama düzeyleri birtakım özelliklere göre farklılıklar göstermesine rağmen çevre yönetimi, sistemi ve uygulamaları hakkında bilgi ve beceri eksikliği nedeniyle çevre yönetim sistemi engelleyicileri düzeyinin yüksek, çevre yönetimi uygulama düzeyinin ise düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, çevre yönetim sisteminin paydaşları açısından; uygulayıcılar olarak oteller, yürütücüler olarak sertifikalandırıcı/onay verici kurum/kuruluşlar ve denetleyici/düzenleyici olarak kamu kuruluşları için önemli birtakım yol gösterici bilgiler sunmaktadır. Araştırma sonuçlarının yanı sıra her bir paydaş için geliştirilen önerilerin dikkate alınmasıyla, çevre yönetim sistemlerinin sektörde yaygınlaştırılması, çevre yönetimi uygulamalarına yönelik yeni strateji ve taktiklerin geliştirilmesi daha mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Accor (2016). *Registration Document and Annual Financial Report 2016*. Accor Hotels. [https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR\\_DRF\\_2016\\_UK\\_MEL.pdf](https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR_DRF_2016_UK_MEL.pdf) (Erişim Tarihi: 13.03.2020).
- Accor. (2012). *Annual Report*. Accor Hotels. [http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contensus\\_Accor/Finance/Documentation/2013/UK/2012\\_annual\\_report.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contensus_Accor/Finance/Documentation/2013/UK/2012_annual_report.pdf) (Erişim Tarihi: 21.03.2020).
- Acun, M. (2018). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çevre Korumaya Yönelik Uygulamalar: İstanbul Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Adaçay, F. R. (2014). Türkiye için Enerji ve Kalkınmada Perspektifler. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 87-103.
- Akdağ, G., Güler, O., Demirtaş, O., Dalgıç, A. ve Yeşilyurt, C. (2014). Turizm ve Çevre İlişkisi: Türkiye'deki Yeşil Otellerin Gözünden Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Coğrafyacılar Derneği Uluslararası Kongresi Bildiriler Kitabı*, Üniversitesi, 4-6 Haziran 2014, Muğla, Türkiye, ss. 258-267.
- Aksoy, O. (2019). *Stratejik Satınalma Uygulamalarının Firma Performansına Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alexandre, S. & Kennedy, C. (2002). *Green Hotels: Opportunities and Resources for Success*. Zero Waste Alliance, Portland: One World Trade Center.
- Alonso-Almeida, M. M., Robin, C. F., Pedroche C. M. S. & Astorga, P. S. (2017). Revisiting Green Practices in the Hotel Industry: A Comparison between Mature and Emerging Destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140(Part 3), 1415-1428.
- Alonso-Almeida, M. M., Rodriguez-Anton, J. M. & Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for Implementing Certified Quality Systems and Impacts on Performance: An Analysis of the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, 32(6), 919-936.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı* (Yedinci Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alvarez-Garcia, J., Del Rio-Rama, C., Saraiva, M. & Ramos-Pires, A. (2018). The Influence of Motivations and Barriers in the Benefits. An Empirical Study of EMAS Certified Business in Spain. *Journal of Cleaner Production*, 185, 62-74.
- Alvarez-Garcia, J., Fraiz-Brea, J. A. & Del Rio-Rama, M. C. (2012). Analisis de las Motivaciones para Certificar la Marca "Q de calidad turística": Sector Alojamiento / Analysis of Reasons to Certified the Mark "Q for Tourist Quality": Accommodation Sector. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 18(1), 101-121.
- Alvarez-Gil, M., Burgos-Jimenez, J. & Cespedes-Lorente, J. (2001). An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.
- Alyüz, B. ve Veli, S. (2016). İç Ortam Havasında Bulunan Uçucu Organik Bileşikler ve Sağlık Üzerine Etkileri, *Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 109-116.
- Anbarcı, M., Giran, Ö. ve Demir, İ. H. (2011). Uluslararası Yeşil Bina Sertifika Sistemleri ile Türkiye'deki Bina Enerji Verimliliği Uygulaması. *6. İnşaat Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Kasım 2011, Bursa, Türkiye, ss. 158-176.

- Aripin, N., Amran, N. A., Saad, N. & Awaluddin N. R. (2018). Green Practices in the Hotel Industry: The Push and Pull Factors. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 158-164.
- Arısoy, K. (2014). Turizm İşletmelerinde Yeşil Yıldız Uygulaması. *Ekoyapı Dergisi*, Ağustos, <https://www.ekoyapidergisi.org/647-turizm-isletmelerinde-yesil-yildiz-uygulamasi.html> (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Atay, L. ve Dilek, S. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Ibis Otel Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 203-219.
- Ateşoğlu, İ. ve Türker, A. (2010). Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 207-226.
- Atık Yönetimi Yönetmeliği (2015). Atık Yönetimi. *Resmi Gazete*, 2 Nisan 2015, 29314. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150402-2.htm> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Avrupa Çevre Ajansı (2018). *Enerji Hakkında*. <https://www.eea.europa.eu/tr/themes/energy/about-energy> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Aydın, S. ve Sezerel, H. (2017). Seyahat Motivasyonlarına İlişkin Bir Yazın İncelemesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(2), 118-140.
- Aykan, E. ve Sevim, B. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 93-113.
- Ayuso, S. (2006). Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(4), 207-220.
- Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159.
- Babakri, K. A., Bennett, R. A. & Franchetti, M. (2003). Critical Factors for Implementing ISO 14001 Standard in US Industrial Companies. *Journal of Cleaner Production*, 11(7), 749-752.
- Backer, L. (2007). Engaging Stakeholders in Corporate Environmental Governance. *Business and Society Review*, 112(1), 29-54.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94.
- Baker, M. A., Davis, E. A. & Weaver, P. A. (2013). Eco-Friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 89-99.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Barber, N. A. (2014). Profiling the Potential Green Hotel Guest: Who are They and What Do They Want? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 361-387.
- Batstic, M. & Gojcic, S. (2012). Measurement Scale Foreco-Component of Hotel Service Quality. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 1012-1020.
- Battaglia, M, Daddi, T. & Rizzi, F. (2012). Sustainable Tourism Planning and Consultation: Evidence from the Project INTER.ECO.TUR. *European Planning Studies*, 20(2), 93-211.

- Becken, S. (2000). *Energy Use in the New Zealand Accommodation Sector*. Lincoln University Landcare Research and Tourism Research and Education Centre (TREC), UK.
- Becken, S. & Simmons, D. G. (2002). Understanding Energy Consumption Patterns of Tourist Attractions and Activities in New Zealand. *Tourism Management*, 23(4), 343-353.
- Bekan, S. (2011). *Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Yeni Doğan Yoğun Bakım Ünitesinde İzlenen Bebeklerin Maruz Kaldıkları Gürültünün Koklear Fonksiyonları Üzerindeki Etkilerin Değerlendirilmesi*. (Tıpta Uzmanlık Tezi). Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi, Ankara.
- Belek, C. (2017). *Çevresel Gürültünün Konaklama Tesislerine Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma ve Bir Örneklem* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M. & Love, C. (2013). Sustainable Hotel Practices and Nationality: The Impact on Guest Satisfaction and Guest Intention to Return. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227-233.
- Best, M. N. (2008). *Motives, Facilitators and Constraints of Environmental Management in the Caribbean Accommodations Sector: Anglophone Caribbean* (Unpublished PhD Dissertation). University of Florida Graduate School, USA.
- Best, M. N. & Thapa, B. (2013). Motives, Facilitators and Constraints of Environmental Management in the Caribbean Accommodations Sector. *Journal of Cleaner Production*, 52(1), 165-175.
- Bichta, C. (2003). Corporate Socially Responsible (CSR) Practices in the Context of Greek Industry. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 10(1), 12-24.
- Blackman, A., Naranjo, M.A., Robalino, J., Alpizar, F. & Rivera, J. (2014). Does Tourism Eco-Certification Pay? Costa Rica's Blue Flag Program. *World Development*, 58, 41-52.
- Blanco, E., Rey-Maqueira, J. & Lozano, J. (2009). Economic Incentives for Tourism Firms to Undertake Voluntary Environmental Management. *Tourism Management*, 30(1), 112-122.
- Blue Flag (2020). Our Programme. <https://www.blueflag.global/our-programme> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental Awareness and Initiatives in the Swedish and Polish Hotel Industries Survey Results. *Hospitality Management*, 25(4), 662-682.
- Bohdanowicz, P. & Martinac, I. (2003). Attitudes towards Sustainability in Chain Hotels: Results of a European Survey. *Proceedings of the CIB International Conference on Smart and Sustainable Built Environment (SASBE2003)*, 19-21 November 2003, Stamford Plaza, Brisbane, Australia, ss.1-10.
- Boiral, O. (2007). Corporate Greening through ISO 14001: A Rational Myth? *Organizational Science*, 18(1), 127-146.
- Boiral, O. & Sala, J. M. (1998). Environmental Management: Should Industry Adopt ISO 14001? *Business Horizons*, 41(1), 57-64.
- Bonilla Priego, M. J., Najera, J. & Font, X. (2011). Environmental Management Decision-Making in Certified Hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 361-381.

- Bora, Ö. (2018). *Sürdürülebilir Turizmin İlkeleri ve Göstergeleri Açısından Alaçatı (Çeşme/İzmir) Turizminin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Boyacıoğlu, E.Z. (2013). Turizm İşletmelerinin Çevresel Etkileri. İçinde: *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler* (Ed: Ş.T. Aydın ve M. Boz), ss. 123-146. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyras, M. (2017). *Termal Otel İşletmelerinde Yönetimsel Bakış Açısıyla Çevre Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bozkurt, Y. (2016). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Çevre Politikalarının Dönüşümü Çevre Sorunları ve Politika* (Dördüncü Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Bramwell, B. & Alletorp, L. (2001). Attitudes in the Danish Tourism Industry to the Roles of Business and Government in Sustainable Tourism. *The International Journal of Tourism Research*, 3(2), 91-103.
- BREEAM (2020a). *BREEAM International New Construction 2016*. [https://www.breeam.com/BREEAMInt2016SchemeDocument/#resources/output/10\\_pdf/a4\\_pdf/nc\\_pdf\\_printing/sd233\\_nc\\_int\\_2016\\_print.pdf](https://www.breeam.com/BREEAMInt2016SchemeDocument/#resources/output/10_pdf/a4_pdf/nc_pdf_printing/sd233_nc_int_2016_print.pdf) (Erişim Tarihi: 09.11.2020).
- BREEAM. (2020b). *Why Choose BREEAM*. <https://www.breeam.com/discover/why-choose-breeam/> (Erişim Tarihi: 09.11.2020).
- Brown, M. (1996). Environmental Policy in the Hotel Sector: “Green” Strategy or Stratagem? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), 18-23.
- BSI Group. (2020). *ISO 14001 Çevre Yönetimi*. <https://www.bsigroup.com/tr-TR/ISO-14001-Cevre-Yonetimi/ISO-14001-Egitimleri/> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Buckley, R. (2020). Limited Take-up of Eco-Certification by Tourism Firms: A Goldilocks Effect? *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1905-1911.
- Burns, A. C. & Bush, R. F. (2015). *Pazarlama Araştırması*. (Çev: F. Demirci Orel). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Butler, R. W. (1999). Sustainable Tourism: A State of the Art Review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25.
- Butler, J. (2008). The Compelling “Hard Case” for “Green Hotel” Development. *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 49(3), 23-244.
- Buyse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrd, E. T. & Gustke, L. (2011). Using Decision Trees to Identify Tourism Stakeholders. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 148-168.
- Çalık, B. (2018). Yeşil Turizme 7 Milyon Liralık Enerji Desteği. *Anadolu Ajansı*, 03 Ekim 2018. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/yesil-turizme-7-milyon-liralik-enerji-destegi/1271534> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Carasuk, R., Becken, S. & Hughey, K. F. (2016). Exploring Values, Drivers and Barriers as Antecedents of Implementing Responsible Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(1), 19-36.

- Carballo-Penela, A. & Castroman-Diz, J. L. (2014). Environmental Policies for Sustainable Development: An Analysis of the Drivers of Proactive Environmental Strategies in the Service Sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802-818.
- Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, E. J. & Burgos-Jimenez, J. D. (2004). Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- Cespedes-Lorente, J., Burgos-Jimenez, J. & Alvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders' Environmental Influence. An Empirical Analysis in the Spanish Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 333-358.
- Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (2016). *ÇEDBİK Konut Sertifika Kılavuzu Yeni Konutlar Versiyon 2016*. <http://www.cedbik.org/imagess/file/CEDBIK-KONUT SERTIFIKAKILAVUZU-Haziran-2016.PDF> (Erişim Tarihi: 01.02.2020).
- Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (2020a). *Yeşil Bina Değerlendirme Sistemleri*. <https://cedbik.org/tr/yesil-bina-7-pg/yesil-bina-degerlendirme-sistemleri-8-pg> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (2020b). *Sertifikalı Projeler*. <https://cedbik.org/tr/sertificali-projeler> (Erişim Tarihi: 01.11.2020).
- Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (2020c). *Yeşil Binalar*. <https://cedbik.org/tr/yesil-bina-7-pg> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (2020d). *DGNB*. <https://cedbik.org/tr/dgbn-11-pg> (Erişim Tarihi: 01.11.2020).
- Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (2020e). *EDGE*. <https://cedbik.org/tr/projeler/edge-buildings-11-pj> (Erişim Tarihi: 01.11.2020).
- Çevre Online (2021). *Atık Yönetimi Nedir?* <https://cevreonline.com/atik-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 01.11.2021).
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2020). *Sıfır Atık Yönetim Sistemi Uygulama Kılavuzu, Turizm Tesisleri HOREKA (Otel, Restoran, Kafeterya)*. T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü. <https://sifiratik.gov.tr/content/files/uploads/24/TURIZM.pdf> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği (2010). *Resmi Gazete*, 4 Haziran 2010, 27601. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.14012&MevzuatIliski=0> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Chan, W. W. (2005). Predicting and Saving the Consumption of Electricity in Sub-Tropical Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 228-237.
- Chan, E. S. W. (2008). Barriers to EMS in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196.
- Chan, E. S. W. (2011). Implementing Environmental Management Systems in Small-and Medium-Sized Hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35(1), 3-23.
- Chan, E. S. W. (2013). Managing Green Marketing: Hong Kong Hotel Managers' Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 442-461.
- Chan, E. S. W. & Hawkins, R. (2012). Application of EMSs in a Hotel Context: A Case Study. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 405-418.
- Chan, E. S. W. & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Chan, E.S. & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an International Hotel: An Exploratory Case Study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.

- Chan, E.S.W., Okumus, F. & Chan, W. (2018). Barriers to Adoption of Environmental Technologies in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 42(5), 829-852.
- Chan, E.S.W., Okumus, F. & Chan, W. (2020). What Hinders Hotels' Adoption of Environmental Technologies: A Quantitative Study. *International Journal of Hospitality Management*, 84, Article No: 102324.
- Chandrashekar, A., Dougless, T. & Avery, G. C. (1999). The Environment is Free: The Quality Analogy. *Journal of Quality Management*, 4(1), 123-143.
- Chen, C. M., Lin, Y. L. & Hsu, C. L. (2017). Does Air Pollution Drive Away Tourists? A Case Study of the Sun Moon Lake National Scenic Area, Taiwan. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 53, 398-402.
- Chun, H. H. & Giebelhausen, M. (2012). Reversing the Green Backlash in Services: Credible Competitors Help Large Companies Go Green. *Journal of Service Management*, 23(3), 400-415.
- Clark, D. (1999). What Drives Companies to Seek ISO 14000 Certification? *Pollution Engineering International*, Summer, 14-15.
- Clemens, B. & Douglas, T. (2006). Does Coercion Drive Firms to Adopt "Voluntary" Green Initiatives? Relationships among Coercion, Superior Firm Resources & Voluntary Green Initiatives. *Journal of Business Research*, 59(4), 483-491.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Dokuzuncu Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cumhurbaşkanı Kararları (2018). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgeli İşletmelere Elektrik Enerjisi Desteği Hakkında Karar (Karar Sayısı: 191). *Resmi Gazete*, 24 Ekim 2018, 30575. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/10/20181024-2.pdf> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Curtis, K. R. & Slocum, S. L. (2016). The Role of Sustainability Certification Programs in Reducing Food Waste in Tourism. *Journal of Developments Sustainable Agriculture*, 11(1), 1-7.
- Dahlmann, F., Brammer, S. & Millington, A. (2008). Barriers to Proactive Environmental Management in the U.K.: Implications for Business and Public Policy. *Journal of General Management*, 33(3), 1-20.
- Deephouse, D. L. & Carters, S. M. (2005). An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- Deligöz, D., Kabak, S. ve Aktan, A. İ. (2020). Türkiye'de Konut Yapılarında Kullanılmakta Olan Sertifika Sistemlerinin Kaynakların Korunumu Bağlamında İncelenmesi. *GRİD Mimarlık, Planlama ve Tasarım Dergisi*, 3(2), 222-245.
- Delmas, M. & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- DeMendonça, M. & Baxter, T. E. (2001). Design for the Environment (DFE): An Approach to Achieve the ISO 14000 International Standardization. *Environmental Management and Health*, 12(1), 51-56.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories, a Synthesis*. Los Angeles: SAGE Publicaiton.
- Demir, C. ve Çevirgen, A. (2006). *Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demir, G. (2014). *Gürültünün Yoğun Bakım Ünitesinde Yatan Hastaların Gece Uykusu ve Yaşamsal Bulguları Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.



- Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (2020). *The DGNB in Numbers*. <https://www.dgnb.de/en/council/facts-and-figures/index.php> (Erişim Tarihi: 09.11.2020).
- Diamantis, D. (1999). Green Strategies for Tourism Worldwide. *Travel and Tourism Analyst*, (4), 89-112.
- Dickinson, S.J., Gill, D.L., Purushothaman, M. & Scharl, A. (2008). A Web Analysis of Sustainability Reporting: An Oil and Gas Perspective. *Journal of Website Promotion*, 3(3-4), 161-182.
- Dilek, S. E. (2016a). Dünyada Turizm İşletmelerinde Sürdürülebilir Turizm Uygulamaları. İçinde: *Sürdürülebilir Turizm Yönetimi* (Ed: N. Koçak), ss. 242-251. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dilek, S. E. (2016b). Türkiye’de Sürdürülebilir Turizm Uygulamaları. İçinde: *Sürdürülebilir Turizm Yönetimi* (Ed: N. Koçak), ss. 251-283. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Diñçer, M. Z. ve Gedik, S. (2010). Sürdürülebilir Turizm Yaklaşımı İçinde İstanbul’daki 5 Yıldızlı Çok Uluslu Konaklama İşletmelerinin Çevre Duyarlılığının Değerlendirilmesi. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası, Aydın, Türkiye, ss.664-683.
- Dodds, R. & Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian Mass Tour Operators: Good Awareness but Little Action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221-244.
- Dönmez, F. (2020). Sunuş. İçinde: *T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2020 Faaliyet Raporu*. [https://enerjiapi.enerji.gov.tr//Media/Dizin/SGB/Faaliyet\\_Raporlari/2020/ETKB%202020%20Yılı%20İdare%20Faaliyet%20Raporu%20v9.pdf](https://enerjiapi.enerji.gov.tr//Media/Dizin/SGB/Faaliyet_Raporlari/2020/ETKB%202020%20Yılı%20İdare%20Faaliyet%20Raporu%20v9.pdf) (Erişim Tarihi: 08.11.2021).
- Dos Santos, R. A., Mexas, M. P. & Meiriño, M. J. (2016). Sustainability and Hotel Business: Criteria for Holistic, Integrated and Participative Development. *Journal of Cleaner Production*, 142(Part 1), 217-224.
- Duglio, S., Ivanov, S., Magliano, F. & Ivanova, M. (2017). Motivation, Costs and Benefits of the Adoption of the European Ecolabel in the Tourism Sector: An Exploratory Study of Italian Accommodation Establishments. *Izvestiya Journal of Varna University of Economics*. 61(1), 83-95.
- Dunk, R. M., Gillespie, S. A. & MacLeod, D. (2016). Participation and Retention in a Green Tourism Certification Scheme. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(12), 1585-1603.
- Duran, E. ve Harman, S. (2013). Turizmde Doğal, Sosyal ve Kültürel Kaynak Yönetimi. İçinde: *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler* (Ed: Ş. Aydın Tükeltürk ve M. Boz), ss. 403-430. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ecolabel Index (2020). *All Ecolabels*. <http://www.ecolabelindex.com> (Erişim Tarihi: 12.11.2020).
- Ekonomi Dividends for Gender Equity (2021). Certify Your Projects with EDGE and Become Part of the Worldwide Trend. <https://edgebuildings.com> (Erişim Tarihi: 24.03.2021).
- Eesley, C. & Lenox, M.J. (2006). Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781.

- El Dief, M. & Font, X. (2010). Determinants of Environmental Management in the Red Sea Hotels: Personal and Organisational Values and Contextual Variables. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36, 115-137.
- Emmett, S. & Sood, V. (2010). *Green Supply Chains: An Action Manifesto*. Chichester, UK: John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Green+Supply+Chains%3A+An+Action+Manifesto-p-9780470689417> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Enerji Verimliliği Kanunu (2007). Kanun No: 5627. *Resmi Gazete*, 2 Mayıs 2007, 26510. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070502-2.htm> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Enz, C. A. & Siguaw, J. A. (1999). Best Hotel Environmental Practices. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 72-77.
- Eraslan, F. N. (2020). *Farklı İş Yeri Ortamlarında İç Ortam Hava Kalitesinin Belirlenmesi ve Çalışanların Kişisel Maruziyetlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, N. (2003). *Çevre ve (Eko)Turizm*. Ankara: Erk Genel Yayın ve Dağıtım, Pozitif Matbaacılık.
- Erten, D., Henderson, K. & Kobas, B. (2009). Uluslararası Yeşil Bina Sertifikalarına Bir Bakış: Türkiye için bir Yeşil Bina Sertifikası Oluşturmak için Yol Haritası. *5<sup>th</sup> International Conference on Construction in the 21<sup>st</sup> Century (CITC-V) Collaboration and Integration in Engineering, Management and Technology*, 20-22 Mayıs 2009, İstanbul, Türkiye.
- Ertürk, H. (2011). *Çevre Bilimlerine Giriş* (Üçüncü Baskı). Ankara: Vıpaş Yayın.
- Eryar Ünlü, D. (2021). Türkiye 2021'de Su Kıtlığı Yaşayabilir. *AGED Geri Dönüşüm Ekonomisi Dergisi*, 11, 36-37. <https://geridonusumekonomisi.com.tr/wp-content/uploads/2021/02/AGED11.pdf> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- European Commission (2020). Energy: Energy Efficiency in Buildings. European Commission Report. [https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-efficiency/energy-efficientbuildings\\_en](https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-efficiency/energy-efficientbuildings_en) (Erişim Tarihi: 05.09.2021).
- Farrou, I., Kolokotroni, M. & Santamouris, M. (2012). A Method for Energy Classification of Hotels: A Case-Study of Greece. *Energy and Buildings*, 55, 553-562.
- Faulkner, D., Carlisle, Y. M. & Viney, H.P. (2005) Changing Corporate Attitudes towards Environmental Policy. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 16(5), 476-489.
- Fennell, D. A. & Bowyer, E. (2020). Tourism and Sustainable Transformation: A Discussion and Application to Tourism Food Consumption. *Tourism Recreation Research*, 45(1), 119-131.
- Fiedler, P. & Mircea, M. (2012). Energy Management Systems According to the ISO 50001 Standard: Challenges and Benefits. *IEEE International Conference on Applied and Theoretical Electricity*, 25-27 October 2012, Craiova, Romania, ss.1-4.
- Font, X. (2007). Ecotourism Certification: Potential and Challenges. In: Higham, J. (Ed.), pp. 386-405. *Critical Issues in Ecotourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K. & Kornilaki, M. (2008). Sustainable Supply Chain Management in Tourism. *Business Strategy and the Environment*, 7(4), 260-271.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Forsyth, T. (1995) Business Attitudes to Sustainable Tourism: Self-Regulation in the UK Outgoing Tourism Industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(4), 210-231.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, USA: Pitman Publishing.
- Fuchs, H., Aghajanzadeh, A. & Therkelsen, P. (2018). Using Industry's Own Words to Quantify the Benefits and Challenges of ISO 50001. *ECEEE Industrial Summer Study*, 11-13 June 2018, Berlin, Germany. <https://eta.lbl.gov/publications/using-industry-s-own-words-quantify> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Fuchs, H., Aghajanzadeh, A. & Therkelsen, P. (2020). Identification of Drivers, Benefits, and Challenges of ISO 50001 through Case Study Content Analysis. *Energy Policy*, 142, Article No: 111443.
- Geerts, W. (2014). Environmental Certification Schemes: Hotel Managers' Views and Perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87-96.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update* (10<sup>th</sup> Edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Gil, M. A., Jiménez, J. B. & Lorente, J. C. (2001). An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.
- Gleick P. H. (Ed.). (1993). *Water in Crisis: A Guide to the World's Freshwater Resources*. New York: Oxford University Press.
- Global Sustainable Tourism Council (2020). *Certification, Become Certified*. <https://www.gstcouncil.org> (Erişim Tarihi: 12.11.2020).
- Gonzalez-Benito, J. & Gonzalez-Benito, O. (2005). An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO 14001 Certification, *British Journal of Management*, 16(2), 133-148.
- Goodman, A. (2000). Implementing Sustainability in Service Operations at Scandic Hotels. *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 30(3), 202-214.
- Gökmenoğlu, K. K. & Eren, B. M. (2018). The Role of International Tourism on Energy Consumption: Empirical Evidence from Turkey. *Current Issues in Tourism*, 23(9), 1059-1065.
- Gössling, S., Arana, J. E. & Aguiar-Quintana, J. T. (2019). Towel Reuse in Hotels: Importance of Normative Appeal Designs. *Tourism Management*, 70, 273-283.
- Gössling, S., Garrod, B., Aall, C., Hille, J. & Peeters, P. (2011). Food Management in Tourism: Reducing Tourism's Carbon "Foodprint". *Tourism Management*, 32(3), 534-543.
- Gözübüyük, Ş. ve Akıllıoğlu, T. (1992). *Yönetim Hukuku* (Beşinci Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Graci, S. & Dodds, R. (2008). Why Go Green? The Business Case for Environmental Com- Mitment in the Canadian Hotel Industry. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality*, 19(2), 251-270.
- Green Hotel Association (2020). *Certification?* <http://greenhotels.com/index.php> (Erişim Tarihi: 12.11.2020).
- Green Jr, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J. & Bhadauria, V. S. (2012). Green Supply Chain Management Practices: Impact on Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.
- Green Key (2020). *Our Programme*. <https://www.greenkey.global/our-programme> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Gupta, A., Dash, S. & Mishra, A. (2019). All That Glitters is Not Green: Creating Trust-Worthy Ecofriendly Services at Green Hotels. *Tourism Management*, 70, 155-169.

- Gürbüz, S. ve Şahin, S. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz* (Beşinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, E. (2019). *Otellerde İzlenen Çevre Politikalarının Süreç ve Yayılımı Bir Zincir Otel Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Habing, B. (2005). Exploratory Factor Analysis. <http://www.stat.sc.edu/~habing/courses/530/EFA2005.pdf> (Erişim Tarihi:13.05.2021).
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Han, H., Hsu, L. & Lee, J. (2009). Empirical Investigation of the Roles of Attitudes toward Green Behaviors, Overall Image, Gender, and Age in Customers' Eco-Friendly Decision-Making Process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519-528.
- Han, H., Lee, J., Trang, H. L. T. & Kim, W. (2018). Water Conservation and Waste Reduction Management for Increasing Guest Loyalty and Green Hotel Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 58-66.
- Hardy, A. & Beeton, R. J. S. (2001). Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for More Than Average Outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168- 192.
- Hardy, A., Beeton, R. J. S. & Pearson, L. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and Its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Hasançebi, B., Terzi, Y. ve Küçük, Z. (2020). Madde Güçlük İndeksi ve Madde Ayırt Edicilik İndeksine Dayalı Çeldirici Analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 224-240.
- Heikkurinen, P. (2011). Environmental Strategy and Sustainability. In: S. O. Idowu & C. Louche (Eds.), pp. 123-140. *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility*, Berlin Heidelberg: Springer.
- Heung, V. C. S. & Pun, P. S. K. (2013). Dimensions of Environmentalism: A Study of Policies and Good Practices in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 9, 50-80.
- Hillary R. (1999). *Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for Small and Medium-sized Enterprises in the Adoption of Environmental Management Systems*. London: Department of Trade and Industry.
- Hillary, R. (2004). Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569.
- Hillside (2020). *Sürdürülebilirlik Raporu 2019*. Hillside Beach Club. <https://hillsidebeachclub.com/download/sustainability-report/sustainability-report-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 02.04.2020).
- Hilton (2018). *Stakeholder Engagement*. Hilton Worldwide Hotels. [https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2019/05/2018\\_Hilton\\_Stakeholder\\_Engagement.pdf](https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2019/05/2018_Hilton_Stakeholder_Engagement.pdf) (Erişim Tarihi: 02.04.2020).
- Hobson, K. & Essex, S. (2001). Sustainable Tourism: A View from Accommodation Businesses. *Service Industries Journal*, 21(4), 133-146.
- Hodson, G. (2021). Construct Jangle or Construct Mangle? Thinking Straight About (Nonredundant) Psychological Constructs. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(4), 576-590.
- Hoffman, A. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*. Washington DC: Island Press.
- Holden, A. (2008). *Tourism and Environment* (Second Edition). London: Routledge.

- Hotel Aqua (2018). *2018 Otel Sürdürülebilirlik Raporu*. Hotel Aqua Marmaris, Muğla, Türkiye. <http://hotelaqua.com/sustainability.pdf> (Erişim Tarihi: 02.04.2020).
- Hsiao, T. Y., Chuang, C. M. & Huang, L. (2018). The Contents, Determinants, and Strategic Procedure for Implementing Suitable Green Activities in Star Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 1-13.
- Hubley A. M. (2014) Discriminant Validity. In Michalos A. C. (Eds.), pp. 1664-1667. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer.
- Hunter, C. (1997). Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850-867.
- Hyatt, D. G. & Berente, N. (2017). Substantive or Symbolic Environmental Strategies? Effects of External and Internal Normative Stakeholder Pressures. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1212-1234.
- İnce, C. (2015). Turizmi Geliştiren Faktörler ve Geleceğe Yönelik Eğilimler. İçinde: *Genel Turizm* (Ed: Z. Aslan), ss. 63-107. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Idahosa, L. O. & Ebhuoma, E. E. (2020). Limitations to Sustainable Resource Management in the Global South: Evidence from the Accommodation Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 26(2), 337-358.
- International Hotel Environmental Initiative (2002). *Hotels Care: Community Action and Responsibility for the Environment*. London, UK.
- International Organization for Standardization (2020a). *ISO 14000 Family Environmental Management*. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- International Organization for Standardization (2020b). *ISO 14000 Key Benefits*. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- International Tourism Partnership (2014a). Energy (Chapter 2). In *Environmental Management for Hotels, The Industry Guide to Sustainable Operation*. <https://sustainablehospitalityalliance.org/resource/environmental-management-for-hotels/> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- International Tourism Partnership (2014b). Air (Chapter 5). In *Environmental Management for Hotels, The Industry Guide to Sustainable Operation*. <https://sustainablehospitalityalliance.org/resource/environmental-management-for-hotels/> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Isenmann, R., Bey, C. & Welter, M. (2007). Online Reporting for Sustainability Issues. *Business Strategy and the Environment*, 16(7), 487-501.
- Ivanova, M. G. & Ivanov, S. H. (2015). The Nature of Hotel Chains: An Integrative Framework. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(2), 122-142.
- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., Govindan, K., Freitas, T. P., Soubihia, D. F., Kannan, D. & Latan, H. (2016). Barriers to the Adoption of Green Operational Practices at Brazilian Companies: Effects on Green and Operational Performance. *International Journal of Production Research*, 54(10), 3042-3058.
- Jarvis, N., Weeden, C. & Simcock, N. (2010). The Benefits and Challenges of Sustainable Tourism Certification: A Case Study of the Green Tourism Business Scheme in the West of England. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 83-93.
- Jiang, R. J. & Bansal, P. (2003). Seeing the Need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067.

- Johnson, M. R. (2010). Environmental Sustainability within the Restaurant Industry. [https://courses.cit.cornell.edu/crp384/2009reports/JohnsonM\\_Sustainable%20Restaurant%20Industry.pdf](https://courses.cit.cornell.edu/crp384/2009reports/JohnsonM_Sustainable%20Restaurant%20Industry.pdf) (Erişim Tarihi: 20.03.2021)
- Julien, A. (2009). Assessing the Assessor: Breeam vs Leed, *Sustain Magazin*, 6, 33. [http://www.breeam.org/filelibrary/BREEAMv\\_LEED\\_Sustain\\_Magazine.pdf](http://www.breeam.org/filelibrary/BREEAMv_LEED_Sustain_Magazine.pdf) (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Jumeirah (2021). *The Turtle Rehabilitation Sanctuary*. Jumirah Hotels. <https://www.jumeirah.com/en/article/experiences/dubai/turtle-rehabilitation-in-jumeirah> (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Kahraman, N. ve Türkay, O. (2014). *Turizm ve Çevre* (Altıncı Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychology Measurement*, 34, 111-117.
- Kalaycı, Ş. (2017). Faktör Analizi. İçinde: *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Ed: Ş. Kalaycı), ss. 321-331. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 227-237.
- Kara, E. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Çevre Bilinci ve Yeşil Yönetim Uygulamalarının İşletme Başarısına Katkısı Muğla İli Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Karagiorgas, M., Tsoutsos, T., Drosou, V., Pouffary, S., Pagano, T., Lopez Lara G. & Melim, J. M. M. (2006). HOTRES: Renewable Energies in the Hotels. An Extensive Technical Tool for the Hotel Industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 10(3), 198-224.
- KAS Cert International. (2020). *ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standardı*. [http://www.kascert.com/goster.aspx?metin\\_id=1012](http://www.kascert.com/goster.aspx?metin_id=1012) (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Kasim, A. (2004). Socio-Environmentally Responsible Hotel Business: Do Tourists to Penang Island, Malaysia Care? *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(4), 5-28.
- Kasim, A. (2007). Towards a Wider Adoption of Environmental Responsibility in the Hotel Sector. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(2), 25-49.
- Kassinis, G. & Soteriou, A. (2003). Greening the Service Profit Chain: The Impact of Environmental Management Practices. *Production and Operations Management*, 12(3), 386-403.
- Kaya, K. (2017). EDGE Sertifikası. *Yeşil Bina Dergisi*, Eylül-Ekim, 23. [https://edgebuildings.com/wp-content/uploads/2017/11/EDGE-Yeşil-Bina-Dergisi\\_Ekim-2017.pdf](https://edgebuildings.com/wp-content/uploads/2017/11/EDGE-Yeşil-Bina-Dergisi_Ekim-2017.pdf) (Erişim Tarihi: 09.11.2020).
- Kaymaz, M. (2012). *Turizm Sektöründe Çevre Yönetimi: Marmaris'teki Konaklama İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Keleş, R. ve Hamamcı, C. (2002). *Çevrebilim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Khanna, M. & Speir, C. (2007). Motivations for Proactive Environmental Management and Innovative Pollution Control. *American Agricultural Economics Association Annual Meeting Symposium*, 29<sup>th</sup> July-1<sup>st</sup> August 2007, Portland, Oregon, USA.
- Kirk, D. (1995). Environmental Management in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.

- Kirk, D. (1996). *Environmental Management for Hotel-A Student's Handbook*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to Environmental Management Held by a Group of Hotel Managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 33-47.
- Kivela, J. & Crotts, J. C. (2006). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality Tourism Research*, 30(3), 354-377.
- Knights, D. & McCabe, D. (1996). Do Quality Initiatives Need Management? *The Total Quality Management Magazine*, 8(3), 24-26.
- Koberg, E. & Longoni, A. (2018). A Systematic Review of Sustainable Supply Chain Management in Global Supply Chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084-1098.
- Korul, V. (2003). Havaalanı Çevre Yönetim Sistemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 99-120.
- Kovacs, G. (2008). Corporate Environmental Responsibility in the Supply Chain. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1571-1578.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak A., ve Kozak, M. (2015). *Genel Turizm İlkeler Kavramlar* (18. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kraus, N. (2016). Eco Labels in Tourism: Can They Be Trusted? *Tourism Review News*, 1 August 2016. <https://www.tourism-review.com/eco-labels-in-tourism-can-be-trusted-news5084> (Erişim Tarihi: 12.11.2020).
- Krause, D. R., Pagell, M. & Curkovic, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(4), 497-512.
- Küçük, M. (2013). Konaklama İşletmeleri ve Çevre Duyarlı Uygulamalar. *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 05-08 Aralık 2013, Kayseri, Türkiye, ss.1238-1255.
- Küçüktopuzlu, F. (1991). Turistik Faaliyetlerin Turizm Alanındaki Ekolojik Yapıya Etkileri. *Turizm Kalkınma Bankası Turizm Yılığ*, 246-254.
- Küçükusta, D., Mak, A. & Chan, X. (2013). Corporate Social Responsibility Practices in Four and Five-Star Hotels: Perspectives from Hong Kong Visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Kuhre, W. L. (1995). *ISO 14000 Certification, Environmental Management Systems*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). *Turizm Tesisleri: Turizm İşletme Belgeli Tesisler 02.11.2020 Tarihli Turizm İstatistikleri*. [https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/77200\\_tib-02112020xls.xls?0](https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/77200_tib-02112020xls.xls?0) (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2020). *Çevreye Duyarlılık Kampanyası (Yeşil Yıldız)*. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Kusi-Sarpong, S., Gupta, H. & Sarkis, J. (2019). A Supply Chain Sustainability Innovation Framework and Evaluation Methodology. *International Journal of Production Research*, 57(7), 1-19.
- Kyriakidou, O. & Gore, J. (2005). Learning by Example: Benchmarking Organizational Culture in Hospitality, Tourism and Leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192-206.

- Larcker, D. F., Richardson, S. A. & Tuna, I. (2007). Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963-1008.
- Le, Y., Hollenhorst, S., Harris, C., McLaughlin, W. & Shook, S. (2006). Environmental Management: A Study of Vietnamese Hotels. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 545-567.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A. & Malik, A. (2018). The Carbon Footprint of Global Tourism. *Nature Climate Change*, 8, 522-528
- Leonidou, L. C., Leonidou C. N., Fotiadis, T. A. & Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Levy, J. I. & Dilwali, K. M. (2000). Economic Incentives for Sustainable Resource Consumption at a Large University: Past Performance and Future Considerations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(3), 252-266.
- Levy, S. E. & Park, S. Y. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 147-154.
- Lin, Y. H. & Hemmington, N. (1997). The Impact of Environmental Policy on the Tourism Industry in Taiwan. *Progress in Tourism & Hospitality Research*, 3(1), 35-45.
- Lo, J. Y., Chan, W. & Zhang, C. X. (2014). Tools for Benchmarking and Recognizing Hotels' Green Effort-Environmental Assessment Methods and Eco-Labels. *Journal of China Tourism Research*, 10(2), 165-185.
- Lopez-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E. & Molina-Azorin, J. F. (2011a). Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480-500.
- Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F. & Claver-Cortes, E. (2011b). The Relationship between Managers' Environmental Perceptions, Environmental Management and Firm Performance in Spanish Hotels: A Whole Framework. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 141-163.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi, SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lummus, R. R. & Vokurka, R. J. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), 11-17.
- Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S. K. & Garg, C. P. (2017). An Integrated Framework for Sustainable Supplier Selection and Evaluation in Supply Chains. *Journal of Cleaner Production*, 140(Part 3), 1686-1698.
- Lutz, J. A. (2000). Business and International Environmental Treaties: Ozone Depletion and Climate Change. *California Management Review*, 39(3), 54-71.
- Mak, A. H. N. & Chang, R. C. Y. (2019). The Driving and Restraining Forces for Environmental Strategy Adoption in the Hotel Industry: A Force Field Analysis Approach. *Tourism Management*, 73, 48-60.
- Mak, A. H., Lumbers, M., Eves, A. & Chang, R. C. (2017). The Effects of Food-Related Personality Traits on Tourist Food Consumption Motivations. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(1), 1-20.
- Manaktola, K. & Jauhari, V. (2007). Exploring Consumer Attitude and Behaviour towards Green Practices in the Lodging Industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364-377.
- Mariotti, A. (1938). *Corso di Economia Turistica*. Novara: De Agostini.



- Mariotti, F., Kadasah, N. & Abdulghaffar, N. (2014). Motivations and Barriers Affecting the Implementation of ISO 14001 in Saudi Arabia: An Empirical Investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1352-1364.
- Marriott (2020). 2020 Serve 360 Report Sustainability and Social Impact at Marriott International. <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2020/12/2020-Serve360-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Martin-Peña, M. L., Diaz-Garrido, E. & Sanchez-Lopez, J. M. (2014). Analysis of Benefits and Difficulties Associated with Firms' Environmental Management Systems: The Case of the Spanish Automotive Industry. *Journal of Cleaner Production*, 70, 220-230.
- Massoud, M. A., Fayad, R., El-Fadel, M. & Kamleh, R. (2014). Drivers, Barriers and Incentives to Implementing Environmental Management Systems in the Food Industry: A Case of Lebanon, *Journal of Cleaner Production*, 18, 200-209.
- Mauforth, M. & Munt, I. (1998). *Tourism and Sustainability, New Tourism in the Third World*. New York: Routledge.
- Mavi Bayrak Türkiye (2020a). *Genel Bilgiler*. [http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik\\_refno=10](http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10) (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Mavi Bayrak Türkiye (2020b). *Sayılar*. [http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik\\_refno=1](http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=1) (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Melubo, K., Lovelock, B., Filep, S. (2019). Motivations and Barriers for Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence from the Tanzanian Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 19(3), 284-295.
- Mensah, I. (2004). *Environmental Management Practices in US Hotels*. <http://www.hotel-online.com/News/PR20042nd/May04EnvironmentalPractices.html> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Mensah, I. (2006). Environmental Management Practices among Hotels in the Greater Accra Region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431.
- Mensah, I. (2007). Environmental Management and Sustainable Tourism Development: The Case of Hotels in Greater Accra Region (GAR) of Ghana. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6, 15-22.
- Mihalic, T. (2000). Environmental Management of a Tourist Destination: A Factor of Tourism Competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65-78.
- Mihalic, T. (2013). Performance of Environmental Resources of a Tourist Destination: Concept and Applications. *Journal of Travel Research*, 52(5), 614-630.
- Millar, M. & Baloglu, S. (2011). Hotel Guests' Preferences for Green Guest Room Attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 302-311.
- Min, W. (2011). An Analysis on Environmental Awareness and Behavior in Chinese Hospitality Industry: A Case of Xiamen City. *Energy Procedia*, 5, 1126-1137.
- Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M. D. & Tari, J. J. (2009). Green Management and Financial Performance: A Literature Review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Molina-Azorin, J. F., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D. & Pertusa-Ortega E.M (2015). The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.

- Morrison, J., Cushing, K. K., Day, Z. & Speir, J. (2000). *Managing a Better Environment: Opportunities and Obstacles for ISO 14001 in Public Policy and Commerce*. (Occasional Paper). The Pacific Institute for Studies in Development, Environment, and Security. Oakland, California, USA, ss.1-9. <https://pacinst.org/wp-content/uploads/2000/03/managing-a-better-environment-iso-14000.pdf> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Murillo-Luna, J. L., Garces-Ayerbe, C. & Rivera-Torres, P. (2007). What Prevents Firms from Advancing in Their Environmental Strategy? *International Advances in Economic Research*, 13(1), 35-46.
- Murillo-Luna, J. L., Garces-Ayerbe, C. & Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to the Adoption of Proactive Environmental Strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1417-1425.
- Mzembe, A. G., Melissen, F. & Novakovic, Y. (2019). Greening the Hospitality Industry in the Developing World: Analysis of the Drivers and Barriers. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 335-348.
- Nair, V. & Anantharajah, S. (2012). A Green Makeover for Our Hotels? *Quarterly DOE Update on Environment, Development & Sustainability*, 2, 10-12.
- Nemli, E. (2000). *Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayiinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası, Çevre Şubesi.
- Neugebauer, F. (2012). EMAS and ISO 14001 in the German Industry E-complements or Substitutes? *Journal of Cleaner Production*, 37, 249-256.
- Newbold, P., Carlson, W. L. & Thorne, B. M. (2000). *İşletme ve İktisat için İstatistik* (Çev: Ü. Şenesen) (4. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Nikolaou, I. E., Vitouladitis, H. & Tsagarakis, K. P. (2012). The Willingness of Hoteliers to Adopt Proactive Management Practices to Face Energy Issues. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(5), 2988-2993.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ogbeide, G. C. (2012). Perception of Green Hotels in the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Tourism Insights*, 3(1), 1-9.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık San. Tic. Ltd. ss. 364-365.
- Önder, E., & Kabadayı, N. (2015). Supplier Selection in Hospitality Industry Using ANP. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 166-186.
- Özçoban, E. (2010). *Türkiye’de Turizm Endüstrisinde Sosyal Sorumluluk Kampanyaları: T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Yeşil Yıldız Uygulaması ve Calista Otel Örneği Üzerinde Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. (2010). *Bir İşyerinde Katılımcı Yöntemlerle Gürültü Kontrol Programının Uygulanması ve Sonuçları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, Y. ve Karacaer Serin, S. (2015). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Yaklaşımı Kapsamında Yeşil Yıldız Uygulaması: Double Tree By Hilton Avanos-Cappadocia Örneği. *Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs 2015, Gümüşhane, Türkiye, ss. 444-453.
- Öztürk, H. K., Mutlu Öztürk, H. ve Dombaycı, Ö. A. (2018). Turizm Sektöründe Enerji Tüketimi ve Enerji Tasarruf Olanakları. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 17-28.

- Özyer, N. S. (2017). *Cephede Dıştan Kullanılan Gölgeleme Elemanları ve Uygulama Yöntemlerinin Örnekler Üzerinden İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özyıldız, M. (2019). *Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminin Yeşil Performans ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pak, A. (2018). *Oteller Çevre Uygulamalarının AB Çevre Uygulamaları Kapsamında Değerlendirilmesi 5 Yıldızlı Zincir Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Panzer-Krause, S. (2017). Un-Locking Unsustainable Tourism Destination Paths: The Role of Voluntary Compliance of Tourism Businesses with Sustainability Certification on the Island of Rügen. *German Journal for Economic Geography*, 61(4), 174-190.
- Park, J. & Kim H. J. (2014). Environmental Proactivity of Hotel Operations: Antecedents and the Moderating Effect of Ownership Type. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 1-10.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pham Phu, S. T., Fujiwara, T., Hoang, M.G., Pham, V. D. & Tran, M. T. (2019). Waste Separation at Source and Recycling Potential of the Hotel Industry in Hoi an City, Vietnam. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 21, 23-34.
- Pham Phu, S. T., Hoang, M. G. & Fujiwara, T. (2018). Analyzing Solid Waste Management Practices for the Hotel Industry. *Global Journal of Environmental Science Management*, 4(1), 19-30.
- Pinzone, M., Lettieri, E. & Masella, C. (2015). Proactive Environmental Strategies in Healthcare Organisations: Drivers and Barriers in Italy. *Journal of Business Ethics*, 131, 183-197.
- Polonsky, M. J. (1994). An Introduction to Green Marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2), 1-10.
- Post, J. E. & Altman, B. W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Pouliot, C. (1996). ISO 14000: Beyond Compliance to Competitiveness. *Manufacturing Engineering*, 116(5), 51-56.
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V. & Kafetzopoulos, D. P. (2011). Motives, Difficulties and Benefits in Implementing the ISO 14001 Environmental Management System. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 22(4), 502-521.
- Quazi, H. A. (1999). Implementation of an Environmental Management System: The Experience of Companies Operating in Singapore. *Industrial Management & Data Systems*, 99(7), 302-311.
- Rahman, I., Reynolds, D. & Svaren, S. (2012). How “Green” Are North American Hotels? An Exploration of Low-Cost Adoption Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 720-727.
- Revilla, G., Dodd, T. H. & Hoover, L. C. (2001). Environmental Tactics Used by Hotel Companies in Mexico. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(3-4), 111-127.

- Rikhardsson, P., Andersen, A. & Bang, H. (2002). Sustainability Reporting on the Internet: A Study of the Global Fortune 500. *Greener Management International*, 40(Winter), 57-75.
- Rivera, J. (2002). Assessing a Voluntary Environmental Initiative in the Developing World: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. *Policy Sciences*, 35(4), 333-360.
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence from the Costa Rican Hotel Industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Rodriguez-Anton, J. M., Alonso-Almeida, M. M., Celemin-Pedroche, M. & Rubio, L. (2012). Use of Different Sustainability Management Systems in the Hospitality Industry. The Case of Spanish Hotels. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 76-84.
- Roy, M.J., Boiral, O. & Lagace, D. (2001). Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study within Canadian Industry. *Business Strategy and the Environment*, 10(5), 257-286.
- Salim, H. K., Padfield, R., Lee, C. T., Syayuti, K., Papargyropoulou, E. & Tham, M. H. (2018). An Investigation of the Drivers, Barriers, and Incentives for Environmental Management Systems in the Malaysian Food and Beverage Industry. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 20, 529-538.
- Samdin, Z., Bakori, K. A. & Hassan, H. (2012). Factors Influencing Environmental Management Practices Among Hotels in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 65, 432-435.
- Sancha, C., Longoni, A. & Giménez, C. (2015). Sustainable Supplier Development Practices: Drivers and Enablers in a Global Context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 95-102.
- Sanchez-Valdes, A., Nava-Rogel, R. M. & Delgado-Cruz, A. (2021). Motivaciones de Empresas Turísticas para Certificarse en Calidad. Evidencia Empírica en el Estado de Mexico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 349-369.
- Santos, G., Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M. R. & Silva, R. (2016). Implementing and Certifying ISO 14001 in Portugal: Motives, Difficulties and Benefits after ISO 9001 Certification. *Total Quality Management*, 27(11), 1211-1223.
- Sarkis, J., Torre, P. G. & Diaz B. A. (2010). Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (Üçüncü Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Scherer, R. F., Wiebe F. A., Luther, D. C. & Adams J. S. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire. *Psychological Reports*, 62(3), 763-770. PubMed PMID: 3406294.
- Sentido Bellazure (2020). *Sentido Bellazure Hotel Sürdürülebilirlik Raporu*. Bodrum, Muğla, Türkiye. [http://www.sentidobellazure.com/upload/files/surdurulebilirlik\\_raporu.pdf](http://www.sentidobellazure.com/upload/files/surdurulebilirlik_raporu.pdf) (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Sev, A. ve Canbay, N. (2009). Dünya Geneline Uygulanan Yeşil Bina Değerlendirme ve Sertifika Sistemleri. *Yapı Dergisi Yapıda Ekoloji Eki*, 329, 42-47.
- Shah, K. U. (2011). Strategic Organizational Drivers of Corporate Environmental Responsibility in the Caribbean Hotel Industry. *Policy Science*, 44(4), 321-344.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-19.

- Shi, H., Peng, S. Z., Lui, Y. & Zhong, P. (2008). Barriers to the Implementation of Cleaner Production in Chinese SMEs: Government, Industry and Expert Stakeholders' Perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(7), 842-852.
- Sims, R. (2009). Food, Place and Authenticity: Local Food and the Sustainable Tourism Experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 321-336.
- Sinding, K. (2000). Environmental Management beyond the Boundaries of the Firm: Definitions and Constraints. *Business Strategy and the Environment*, 9(2), 79-91.
- SOEG. (2020). Supply Chain Management in Hotel Industry: Best Practices & Challenges. *SOEG Career & Learning Portal*, <https://www.soegjobs.com/supply-chain-management-hotel-industry/> (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Sorooshian, S. & Lee, L. S. (2019). Demotivating Factors Affecting The Implementation of ISO 14001:2015 in Malaysia. *Environmental Quality Management*, 29(2),
- Sorooshian, S., Qi, L. C. & Fei, L. L. (2018). Characterization of ISO 14001 Implementation. *Environmental Quality Management*, 27(3), 97-105.
- Stabler, M. J. & Goodall, B. (1997). Environmental Awareness, Action and Performance in the Guernsey Hospitality Sector. *Tourism Management*, 18(1), 19-33.
- Stenzel, P. L. (2000). Can the ISO 14000 Series Environmental Management Standards Provide a Viable Alternative to Government Regulation? *American Business Law Journal*, 37(2), 237-299.
- Su Tema (2021). *Türkiye'nin Tatlı Suları*. <https://sutema.org/mavi-gezegen/turkiyenin-tatli-sulari.6.aspx> (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- Su, B. (2012). Hotel Design and Energy Consumption. *International Journal of Architectural and Environmental Engineering*, 6(2), 1136-1141.
- Suchera, R. & Arulappan, L. (2020). Eco-Labels in the Tourism Sector in South Africa: Benefits and Barriers. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(6), 979-996.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- SUMAK (2021). *4 Kişilik Bir Dairenin Günlük Su Tüketimi Hesaplaması*. <https://www.sumakpompa.com/tr/4-kisilik-bir-dairenin-gunluk-su-tuketimi-hesaplamasi> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Sweetman, P. (2007). Engage Employees in Green Issues. *People Management*, September, 42-43.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6<sup>th</sup> Ed.). Boston, MA: Pearson.
- Talınlı, İ. (2016). *Tehlikeli Atıkların Yönetimi*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Tang, Y. H., Amran, A. & Goh, Y. N. (2014). Environmental Management Practices of Hotels in Malaysia: Stakeholder Perspective. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), 586-595.
- Tari, J. J., Heras-Saizarbitoria, I. & Dick, G. (2014). Internal and External Drivers for Quality Certification in the Service Industry: Do They Have Different Impacts on Success? *Service Business*, 8(2), 337-354.
- Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (2020, Mayıs). *2019 Yılı Türkiye Elektrik Dağıtım Sektör Raporu*. Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Performans Müdürlüğü. [https://www.tedas.gov.tr/sx.web.docs/tedas/docs/Stratejikplan/2019\\_Turkiye\\_Dagitim\\_Sektor\\_Raporu\\_16430543.pdf](https://www.tedas.gov.tr/sx.web.docs/tedas/docs/Stratejikplan/2019_Turkiye_Dagitim_Sektor_Raporu_16430543.pdf) (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Teng, D. J., Horng, J. S., Hu, M.L., Chien, L. H. & Shen, Y. C. (2012). Developing Energy Conservation and Carbon Reduction Indicators for the Hotel Industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 199-208.

- The World Count (2021). *Tourism and Climate Change*. <https://www.theworldcounts.com/challenges/consumption/transport-and-tourism/negative-environmental-impacts-of-tourism/story> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Tierney, P., Hunt, M. & Latkova, P. (2011). Do Travelers Support Green Practices and Sustainable Development? *Journal of Tourism Insights*, 2(2), 1-17.
- Toprak, Z. (2012). *Çevre Yönetimi ve Politikası* (Üçüncü Baskı). İzmir: Albi Yayınları, ss. 271- 291.
- Tosun, C. ve Özdemir, S. (2015). Çevreye Duyarlı Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Açısından Rekabet Avantajı Olarak Yeşil Yıldız Uygulaması. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 2(4), 26-36.
- Tosun, E. (2014). *Çevre Sorunları ve Politikaları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Toth, R. (2000). Elements of Success and Failure in Certification/Accreditation. *Ecotourism and Sustainable Tourism Certification Workshop*. Mohonk Mountain House, New Paltz, New York, USA.
- Tourism 2030 DestiNet Services (2020). *Certificates Worldwide*. <https://destinet.eu/resources/certificates> (Erişim Tarihi: 12.11.2020).
- Tracey, M. & Leng Tan, C. (2001). Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and Firm Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(4), 174-188.
- Travelife (2019). *Certificated Firms*. [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=tr](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certifiedcompanies&lang=tr) (Erişim Tarihi: 24.05.2019)
- Travelife (2020). *Travelife Sustainability in Tourism*. [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=home&lang=tr](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=tr) (Erişim Tarihi: 13.11.2020)
- Tuna, M. (2007). *Turizm, Çevre ve Toplum (Marmaris Örneği)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Turizm Aktüel (2011). *TÜROB'un Yeşillenen Oteller Projesi Tam Gaz*. Turizm Aktüel <https://www.turizmaktuel.com/haber/turob-un-yesillenen-oteller-projesi-tam-gaz> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (2017). *Yeşil Yıldız: İnsana, Doğaya, Geleceğe Yatırım*. 31 Ocak 2017 <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Ye%20C5%9F%20Y%20C4%B1%20C4%B1z%20Bilgi%20Bro%20C5%9F%20C3%BCr%20C3%BC.pdf> (Erişim Tarihi: 24.05.2019)
- Türk Standartları Enstitüsü (2020). *14001 Çevre Yönetim Sistemi*. <https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=65> (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (2020). *Yeşil Anahtar Ödülü*. [http://www.turcev.org.tr/v2/icerikDetay.aspx?icerik\\_id=94](http://www.turcev.org.tr/v2/icerikDetay.aspx?icerik_id=94) (Erişim Tarihi: 13.11.2020).
- Türkiye Çevre Vakfı (2001). *Ansiklopedik Çevre Sözlüğü*. Ankara: Türkiye Çevre Vakfı Yayını.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2019, Ekim 08). Belediye Su İstatistikleri 2018. *Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni*, 08 Ekim 2019, Bülten Sayısı: 30668. <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30668> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Tzschentke, N., Kirk, D. & Lynch, P. A. (2004). Reasons for Going Green in Serviced Accommodation Establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 116-24.
- Tzschentke, N. A., Kirk, D. & Lynch, P. A. (2008). Going Green: Decisional Factors in Small Hospitality Operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126-133.

- United Nations (2016). *Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/sustainable-development/> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- United Nations Environment Programme (2017). *Towards a Zero-Emission, Efficient, and Resilient Buildings and Construction Sector. Global Status Report*. [https://www.worldgbc.org/sites/default/files/UNEP%20188\\_GABC\\_en%20%28web%29.pdf](https://www.worldgbc.org/sites/default/files/UNEP%20188_GABC_en%20%28web%29.pdf) (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- United Nations Water (2019, March 18). *UN World Water Development Report 2019: Leaving No One Behind*. United Nations Water. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367306> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- United Nations World Tourism Organization (2008). *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges* (World Tourist Organisation, United Nations Environment Programme, World Meteorological Organisation), <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/climate2008.pdf> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- United Nations World Tourism Organization (2013, September 27). World Tourism Day on “Tourism and Water”: Greater Efforts on Water Preservation Needed. <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2013-09-27/world-tourism-day-tourism-and-water-greater-efforts-water-preservation-need> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- United Nations World Tourism Organization (2016). *International Tourism Highlights 2016 Edition*. World Tourism Organisation, Madrid, Spain. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- United Nations World Tourism Organization (2021). *International Tourism Highlights 2020 Edition*. World Tourism Organisation, Madrid, Spain. <https://doi.org/10.18111/9789284422456> (Erişim Tarihi: 20.01.2022).
- United States Energy Information Administration (2012). *Commercial Buildings Energy Consumption Survey (CBECS) 2012*, <https://www.eia.gov/consumption/commercial/data/2012/> (Erişim Tarihi: 27.04.2021).
- United States Green Building Council (2017). *This is LEED*. <http://leed.usgbc.org/leed.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2017).
- United States Green Building Council (2020a). *USGBC+ Fall 2020 Issue: Moving Forward Together* (LEED Case Studies). <https://www.usgbc.org/sites/default/files/2020-11/USGBC%20Magazine%20-%20Fall%202020.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- United States Green Building Council (2020b). *Benefits of Green Building*. <https://www.usgbc.org/press/benefits-of-green-building> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- United States Green Building Council (2020c). *Why LEED?* <https://www.usgbc.org/leed/why-leed> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- United States Green Building Council (2020d). *Discover LEED*. <http://www.usgbc.org/discoverleed/certification/all/> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- United States Green Building Council (2020e). *LEED v4.1*. <https://www.usgbc.org/leed/v41#bdc> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- United States Green Building Council (2020f). Reference Guide for Building Design and Construction. <http://www.usgbc.org/guide/> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Ünver Karaer, E. (2020). Türkiye'nin Ulusal Yeşil Bina Sertifikasyon Sistemi B.E.S.T. Artık Kullanımda. *Termodinamik Dergisi*, 28(332), 42-45. <https://www.termodinamik.info/soylesi/turkiye-nin-ulusal-yesil-bina-sertifikasyon-sistemi-b-e-s-t> (Erişim Tarihi: 09.01.2021).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Beşinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Van Hoek, R. I. (1999). From Reversed Logistics to Green Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(3), 129-135.
- Vatan, A. ve Zengin, B. (2014). Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 511-530.
- Verma, V. K. & Chandra, B. (2018). Intention to Implement Green Hotel Practices: Evidence from Indian Hotel Industry. *International Journal of Management Practices*, 11(1), 24-41.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. & Curry, K. (2003). The “Greening” of Tourism Micro-Businesses: Outcomes of Focus Group Investigations in South East Cornwall. *Business Strategy and the Environment*, 12(1), 49-69.
- Voyage (2018). *Kurumsal Sorumluluk, Sürdürülebilir Politikalarımız, Otel Sürdürülebilirlik Raporları*. Voyage Hotels. <https://www.voyagehotel.com/kurumsal-sorumluluk> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Waligo, V. M., Clarke, J. & Hawkins, R. (2013). Implementing Sustainable Tourism: A Multi-Stakeholder Involvement. *Tourism Management*, 36, 342-353.
- Wang, L., Filimonau, V. & Li, Y. (2021). Exploring the Patterns of Food Waste Generation by Tourists in a Popular Destination. *Journal of Cleaner Production*, 279, Article No: 123890
- Waste Resources Action Program (2017). *Hotels: Taking Action on Waste*. <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Hotel.pdf> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Webster, K. (2004). Book Review: Environmental Management in the Hospitality Industry: A Guide for Students and Managers: Karen Webster, (2000). London: Cassell, ss. 270. ISBN 0-304-33234-8. *Tourism Management*, 25(3), 409-416.
- Wilkerson, T. (2005). Best Practices in Implementing Green Supply Chains. *North America Supply Chain World, Conference and Exposition*, 5 April 2005, USA. [https://postconflict.unep.ch/humanitarianaction/documents/02\\_08-04\\_05-25.pdf](https://postconflict.unep.ch/humanitarianaction/documents/02_08-04_05-25.pdf)
- Withiam, G. (1997). Environmental Programs: Employees Want to Help. *Cornell Hospitality Quarterly*, 38(4), 10-11.
- World Tourism Organization and United Nations Environment Programme (2008). Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges. UNWTO, Madrid, Spain. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284412341> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- World Tourism Organization International Tourism Forum (2021) *Transport-related CO<sub>2</sub> Emissions of the Tourism Sector: Modelling Results*. UNWTO, Madrid, Spain.
- World Wildlife Fund International (2001). Guidelines for Community-based Ecotourism Development. <https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/guidelinesen.pdf> (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- Wuleka, K. C. J., Ernest, B., Mintah, P. V., Abu, M., Ratmond, A. & Ekua, E. A. (2013). Energy, Water and Waste Management in the Accommodation Sector of Tamale Metropolis. Ghana. *American Journal of Tourism Management*, 2(1A), 1-9.
- Wyngaard, A. T. & De Lange, R. (2013). The Effectiveness of Implementing Eco-Initiatives to Recycle Water and Food Waste in Selected Cape Town Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 309-316.
- Yeşillenen Oteller (2020a). *Turizmde Sürdürülebilir Geleceğe Giden Yol*. <http://www.yesillenenoteller.com> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).



- Yeşillenen Oteller (2020b). *Yeşillenen Oteller Sertifikası Otellere Ne Kazandırıyor?* <https://www.yesillenenoteller.com/sertifika-otellere-ne-kazandiriyor/> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Yeşillenen Oteller (2020c). *Sertifikalı Tesisler*. <https://www.yesillenenoteller.com/projects/> (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- Yim King Penny, W. (2007). The Use of Environmental Management as a Facilities Management Tool in the Macao Hotel Sector. *Facilities*, 25(7/8), 286-295.
- Yılmaz, B.S. ve Yumuk, Y. (2013). Türk Turizm Pazarında Çevreye Duyarlı Bir Eğilim: “Yeşil Yıldız” Uygulaması ve “Yeşil Yıldız” Sahibi Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme. 14. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 05-08 Aralık 2013, Kayseri, Türkiye, ss. 1288-1300.
- Yılmaz, Y., Üngüren, E. & Kaçmaz, Y. Y. (2019). Determination of Managers’ Attitudes Towards Eco-Labeling Applied in the Context of Sustainable Tourism and Evaluation of the Effects of Eco-Labeling on Accommodation Enterprises. *Sustainability*, 11(18), Article No: 5069,
- Yoon, Y. (2002). *Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders’ Perspectives*. (Unpublished PhD Thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, USA. <https://vttechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/29174/TourismDestinationCompetitivenessYooshikYoon.pdf?sequence=1> (Erişim Tarihi: 07.04.2020).
- Yu, Y. & Huo, B. (2019). The Impact of Environmental Orientation on Supplier Green Management and Financial Performance: The Moderating Role of Relational Capital. *Journal of Cleaner Production*, 211, 628-639.
- Yüksel, H. (2004). Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 143-154.
- Yusof, Z. B. & Jamaludin, M. (2014). Barriers of Malaysian Green Hotels and Resorts. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 153, 501-509.
- Zeller, M. & Drescher, F. (2017). Procurement Management in the German Restaurant Industry: A Comparison between Top 100 Restaurants and Smaller Restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 15(4), 360-379.
- Zengeni, N., Zengeni, D. M. F. & Muzambi, S. (2013). Hoteliers’ Perception of the Impacts of Green Tourism on Hotel Operating Costs in Zimbabwe: The Case of Selected Harare Hotels. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(11), 64-73.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu form, “Otel İşletmelerinin Çevre Yönetim Sistemine Katılımının Engelleyicileri ve Çevre Yönetimi Uygulama Düzeyine Etkisi” başlıklı Doktora Tezi çalışması kapsamında veri toplanması için oluşturulmuş ve otel işletmelerinde çevre yönetimi sistemine katılımın engelleyicilerinin neler olduğu belirlemeye ve çevre yönetimi uygulamalarını hangi düzeyde benimsediklerini ortaya koymaya yönelik değerlendirmeler içermektedir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerli görüşlerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayımlanmayacaktır.

Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Mehmet BOYRAZ  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

0. Tesisiniz herhangi bir kurum/kuruluştan alınmış çevre yönetim sistemine sahip midir?  
[Cevabınız “Evet” ise lütfen ankete devam etmeyiniz..!]

Hayır  Evet (Lütfen Belirtiniz:.....)

1. Oteliniz hangi şehirde faaliyet gösteriyor? (.....)

2. Oteliniz ilk olarak hangi yıl faaliyete başladı? (.....)

3. Oteldeki konumunuz nedir?

Genel Müdür  İşletme Sahibi  İşletme Sahibi/Genel Müdür  
 Departman Müdürü  Bölüm Şefi  Diğer (.....)

4. Otelinizde kaç personel istihdam ediyorsunuz? (.....)

5. Tesis Sınıfı

1\*  2\*  3\*  4\*  5\*

6. İşletmeniz kaç odalı? (.....)

7. Son beş (5) yıllık ortalama doluluk oranınız nedir? (.....)

8. İşletmenizin sahiplik durumunu belirtiniz

Hem sahibi hem de işletmecisi yerli  Yerel işletme sahibi yabancı işletmecisi  
 Yabancı işletme sahibi yerli işletmecisi  Hem sahibi hem de işletmecisi yabancı  
 Yerel olarak işletilen zincir üyesi  Yabancı olarak işletilen zincir üyesi

9. Misafir profilinizi belirtiniz.

- Yerli ağırlıklı  Yabancı ağırlıklı  Yerli-Yabancı dengeli

10. Oteliniz aşağıdaki kuruluşlardan herhangi birisine üye midir?

- Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED)  
 Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB)  
 POYD (Profesyonel Otel Yatırımcıları Derneği)  
 Turizm Yatırımcıları Derneği (TYT)  
 Diğer (.....)

Çevre yönetimi, bir işletmenin doğal çevre üzerindeki zararlı etkilerini azaltmak için yaptığı eylemleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

11. Otel işletmelerinde çevre yönetimine ne kadar aşinasınız?

- Hiç  Az  Orta  Çok  Tam

12. Aşağıdaki çevre yönetim sistemlerinden hangileri hakkında bilgi sahibi olduğunuzu belirtiniz.

- ISO 14001  EMAS  Yeşil Yıldız  
 Travelife  LEED  Yeşillenen Oteller  
 Yeşil Küre  BREEAM  Mavi Bayrak  
 Yeşil Anahtar  ÇEDBİK  Diğer (.....)

13. Tesisiniz herhangi bir kurum/kuruluştan alınmış bir kalite yönetim sistemine sahip midir?

- Hayır  Evet (Lütfen İsim ve Yıl Belirtiniz:.....)

14. İşletmenizde çevre ile ilgili herhangi yazılı bir yönerge veya politikası var mıdır?

- Hayır  Evet (Lütfen belirtiniz kaç yıldır? ..... )

15. Genel işletme bütçenizden çevre ile ilgili herhangi bir harcama yapıyor musunuz?

- Hayır  Evet (Lütfen belirtiniz yüzde kaç? ..... )

16. Otelinizde sadece çevre görevlisi ya da yöneticisi olarak çalışan bir personeliniz var mıdır?

- Hayır  Evet

## ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNİN ENGELLEYİCİLERİ

Sıra	Bu bölümde, lütfen aşağıda belirtilen ifadelerden hangilerinin otelinizin herhangi bir çevre yönetimi belgesi/sertifikası/programına sahip olmamasına ilişkin birer engel/faktör olduğuna ilişkin görüşlerinizi puanlandırarak belirtiniz. Her bir ifade için ilgili kutucuklardaki 1-5 arasında rakamları kullanınız.  1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çevre yönetim sistemleri (ÇYS) hakkında bilgi sahibi değiliz	1	2	3	4	5
2	ÇYS için yeterli tanıtımların yapılmaması	1	2	3	4	5
3	Sektöre özgü uygulama araçlarının ve örneklerin eksikliği	1	2	3	4	5
4	ÇYS için yeterli teknik bilgi ve becerimizin olmaması	1	2	3	4	5
5	ÇYS için uzman personelimizin olmaması	1	2	3	4	5
6	ÇYS kriterlerinin ya da değerinin anlaşılır olmaması	1	2	3	4	5
7	Kavramların yeterince açık olmaması, çevresel yönler ve önem için daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyulması	1	2	3	4	5
8	Tecrübeli ÇYS yürütücülerinin / belgelendirici kurumların eksik olması	1	2	3	4	5
9	ÇYS için kalitesiz (zayıf) bilgi verilmesi ve çelişkili yönlendirmelerin yapılması	1	2	3	4	5
10	ÇYS değerlendirmesi yapan tek bir yetkili kurumun olmaması	1	2	3	4	5
11	Çevre mevzuatı hakkında merkezi bir bilgi kaynağının olmaması	1	2	3	4	5
12	Açık belirlenmiş ya da katı bir yasal çerçevenin olmaması	1	2	3	4	5
13	ÇYS için kurumsal düzenlemenin yetersiz olması	1	2	3	4	5
14	Motive edici faktörlerin ve avantajlarının yetersiz olması	1	2	3	4	5
15	Ekonomik iklimin değişmesiyle oteldeki ÇYS'lere verilen önceliğin değişmesi	1	2	3	4	5
16	Otelere yardımcı olacak deneyimli kalite danışmanlarının eksikliği	1	2	3	4	5
17	Çok yönlü çalışan personelin ÇYS ile dikkatinin kolayca dağılabilmesi	1	2	3	4	5
18	İşletme hedeflerine ulaşmada ÇYS'nin etkinliğinden kuşku duymamız	1	2	3	4	5
19	ÇYS'nin uygulanması sırasında çevresel yönlerin / etkilerin değerlendirilmesinde ve öneminin belirlenmesinde zorluk çekmemiz	1	2	3	4	5
20	ÇYS uygulamanın hiçbir faydasının olmaması	1	2	3	4	5
21	Sertifikalandırma / belgelendirme maliyetlerinin yüksek olması	1	2	3	4	5
22	Belgelendirme kuruluşlarının sertifikalandırma sürecinin değişkenlik göstermesi	1	2	3	4	5
23	ÇYS'nin turizm pazarındaki değeri konusunda endişelerimizin olması	1	2	3	4	5
24	ÇYS uygulamaları ve bakımlar için yöneticilerin veya personelin zamanının olmaması	1	2	3	4	5
25	ÇYS için ayırabilecek finansal desteklerin eksikliği	1	2	3	4	5
26	ÇYS uygulanması için üst yönetimden gelen desteğin tutarsız olması	1	2	3	4	5
27	ÇYS uygulamanın sermaye harcaması gerektirmesi	1	2	3	4	5
28	Uygulama ve bakım maliyetlerinin yüksek olması	1	2	3	4	5

## ÇEVRE YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ

Sıra	Bu bölümde, lütfen aşağıda belirtilen çevre yönetimi uygulamalarını otelinizde hangi düzeyde uyguladığınızı ilişkin görüşlerinizi puanlandırarak belirtiniz. Her bir ifade için ilgili kutucuklardaki 1-5 arasında rakamları kullanınız.  1: Hiç Yapmıyoruz, 2: Az Yapıyoruz, 3: Orta Düzeyde Yapıyoruz, 4: Çok Yapıyoruz, 5: Tam Yapıyoruz	Uygulama Düzeyi				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	Tüm tesisat/teçhizatların bakım ve onarımının periyodik olarak yaptırıldığına dair kayıtları tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Tedarikçi firmalar çevre yönetimi sertifikasına sahip olanlar içerisinde seçilmektedir.	1	2	3	4	5
3	Otel çevre koruma organizasyonlarına ve etkinliklerine düzenli olarak katkıda bulunmakta ve katılmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Personellere çalıştıkları departmanlara göre düzenli olarak çevre eğitimleri verilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Misafirlere ve çocuklarına yönelik çevreye duyarlılık konusunda eğitim verilmekte ve etkinlikler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Misafirlere odalarda ve genel alanlarda kolayca görülebilecek yerlerde çevre ile ilgili bilgi ve uyarılara yer verilmektedir.	1	2	3	4	5
7	Misafir atıkları için odalarda ve genel alanlarda uygun atık toplama kutularına ve bilgilendirici uyarılara yer verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	Odalarda havlu ve çarşaf takımlarının misafirin isteğiyle değiştirileceği konusunda bilgilendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Odaların en az yarısında sigara içilmemektedir.	1	2	3	4	5
10	Odalarda yer alan malzemeler ve aydınlatma elemanları yüksek verimli ve az enerji tüketen teknolojik ürünlerdir.	1	2	3	4	5
11	Otel inşaat alanının toplam arazi içerisindeki payı en fazla %50'dir.	1	2	3	4	5
12	Oteli oluşturan yapılar görsel olarak doğa ile uyumludur.	1	2	3	4	5
13	Otel çevrede bulunan doğal, tarihi, kültürel değerlerin ve ekosistemin korunmasına yönelik etkinlikler yapmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Otelin mimari tasarımı çevreye duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	Otel faaliyetleri ÇED raporu hazırlanarak çevreye en az zarar verecek şekilde tasarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Otelin mimarisi iklim şartlarına uygun ısı yalıtımlı ve güneşi kontrol eden malzemelerle yapılmıştır.	1	2	3	4	5
17	Otelin mimari yapısı, konumu ve yapı elemanları doğal havalandırmayı sağlayacak şekildedir.	1	2	3	4	5
18	Isıtma, soğutma ve elektrik için genel enerji tüketim miktarı takip edilmekte ve verileri kayıt altına alınmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Otel içi ısıtma ve soğutmanın merkezi olarak yapılmakta ve otomatik olarak kontrol edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
20	Otelde elektrik, ısıtma, soğutma ihtiyacı yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
21	Otelde uzman kişiler tarafından proje ile hazırlanmış harekete/işğe duyarlı aydınlatma sistemi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Otelde kullanılan cihaz ve makineler yüksek verimli ve az enerji tüketen teknolojik ürünlerdir.	1	2	3	4	5
23	Otelde elektrik, ısıtma ve soğutmanın sağlanmasında yeni teknolojiler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Oteli su tüketimi ve su sızıntısı miktarları takip edilmekte ve verileri kayıt altına alınmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Otelde su tasarrufu sağlayan (zaman ayarlı, özel tasarım, havalı vb.) teknolojiler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Otelde çevreye duyarlı su tasarruflu makine ve ekipmanlar kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
27	Otelde ikincil kaynak suları (yağmur suyu, arıtılmış atık su, deniz suyu vb.) kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Otelde kullanılan kimyasal maddelerin miktarı takip edilmekte ve verileri kayıt altına alınmaktadır.	1	2	3	4	5
29	Otelde kullanılan deterjan ve dezenfektanlar çevreye duyarlı ürünlerdir.	1	2	3	4	5
30	Dezenfektanlar hijyen gerekliliği halinde uygun miktarda kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
31	Ortaya çıkan atık miktarı takip edilmekte ve verileri kayıt altına alınmaktadır.	1	2	3	4	5
32	Atıklar personeller tarafından çeşitlerine göre (metal, plastik, yağ, kâğıt, tehlikeli madde vb.) ayrıştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
33	Otelde tek kullanımlık ambalajlı ürünler kullanılmamaktadır.	1	2	3	4	5
34	Artan sağlıklı günlük yiyecekler ve kullanılmış eşyalar hayır kurumlarına verilmektedir.	1	2	3	4	5
35	Otelde açık ve kapalı alanlarda gürültü kirliliği konusunda önlemler alınmaktadır.	1	2	3	4	5
36	Otelde tesisat alanları yalıtımlıdır ve gürültü kaynakları perdelenmiştir.	1	2	3	4	5
37	Otelde gürültüsüz cihazlar kullanılmakta ve insan sağlığına uygun desibelde yayın yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
38	Otelde çevre etiketli eşya ve malzemeler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
39	Otel içi iletişimde ve idari işlerde elektronik yazışma, adisyon, fatura vb. sistemleri kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
40	Otelde personel ve misafirlere için çevreye duyarlı araçları kullanıma sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
41	Otelde yerel ve organik ürünler öncelikli olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5