



OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI: KUŞADASI ÖRNEĞİ¹

Araştırma Makalesi

Yeşim GÜL ÖZDOĞAN*, Osman Eralp ÇOLAKOĞLU**

ÖZET

İşletmeler kar elde etmek ve büyümek gibi amaçları dışında aynı zamanda toplumsal faydalar sağlamayı amaçlamaktadırlar. Tüketici kitlesinin bilinçlenmesi sonucunda işletmeler son yıllarda KSS faaliyetlerini rekabet ve imaj oluşturma stratejileri içerisinde değerlendirmeye başlamışlardır. Konaklama işletmelerinde ise özellikle uluslararası otel zincirlerinde KSS uygulamalarının önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi KSS motivasyonlarının rekabet avantajı sağlamak, çevresel ve sosyal katkı sağlamak üzerine odaklandığı görülmektedir. Çalışmada konaklama işletmelerinin KSS faaliyetlerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanılmıştır. Kuşadası bölgesinde 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda konaklama işletmelerinin KSS faaliyetlerine yer verdikleri ve genel olarak daha çok toplumsal ve çevresel faaliyetlere yöneldikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Konaklama işletmeleri, Otel Yöneticileri.

JEL Sınıflama Kodları: L83

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN HOTELS: KUŞADASI EXAMPLE

Research Article

ABSTRACT

Businesses are also aiming to provide social benefits other than their profit and growth aims. As the result of the consciousness of the consumer mass, in recent years, businesses have started to evaluate CSR activities in a competition and image formation strategies. It is observed that CSR applications play an important role, especially in international hotel chains. As in other businesses in the accommodation business, CSR motivations focus on providing competitive advantage, environmental and social contribution. In this study, it is aimed to determine what the CSR activities of accommodation businesses. A semi-structured interview technic is used for the study. As a result of the interview with the managers of accommodation businesses in Kuşadası region, it was seen that the

¹ Bu çalışma Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Anabilim Dalında hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

* Dr. Gıda Yük. Müh., Euronorm Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri, yesimgul@gmail.com, orcid.org/0000-0001-9767-3073

** Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, oecolacolglu@gmail.com

accommodation businesses included CSR activities in their general activities and generally performed as social and environmental activities.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Accommodation Businesses, Hotel Managers.

JEL Classification Codes: L83

GİRİŞ

Günümüzde önemli bir iş stratejisi haline gelmiş olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) genel olarak işletmelerin sosyal ve çevresel gelişim için gönüllü olarak yaptıkları faaliyetler olarak kabul bilinmektedir. KSS faaliyetleri içinde çevresel gelişime yönelik faaliyetlerin yanı sıra aynı zamanda insan haklarının korunması, müşterilerin daha iyi hizmet alması, toplumun refahını arttıracak faaliyetler yapılması ve çalışanların haklarının gözetilmesine kadar birçok faaliyet de yer almaktadır (Calveras, 2015: 399). 1980’li yılların başından itibaren artış gösteren KSS faaliyetlerinin akademik çalışmalara da konu olduğu ve özellikle son yirmi yıldır konu ile ilgili önemli çalışmalar yapılmış olduğu görülmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) için birçok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. KSS en basit anlamıyla *“üretim veya tüketim eylemlerini sosyal fayda yaratacak ya da en azından sosyal maliyete neden olmayacak biçimde sürdürmek için çaba harcama”* olarak tanımlanmaktadır (Alpugan 1996’dan aktaran Çolakoğlu, 2005). Dow Jones Sürdürülebilirlik İndeksi’ne göre KSS, *“çevresel ve sosyal gelişimden kaynaklanan fırsatların yakalanması ve ekonomik risklerin yönetilmesiyle uzun dönem hissedar değeri oluşturan bir işletme yaklaşımı”* olarak tanımlanmaktadır (Holcomb et al., 2007). Avrupa Birliği Komisyonu (2002) ise KSS’yi *“İşletmelerin gönüllük esasında sosyal ve çevresel kaygıların işletme faaliyetlerine ve paydaşlarla olan etkileşimin içine katılması ile oluşan bir kavram”* olarak tanımlamaktadır (Crowther ve Aras, 2008).

KSS anlamında şirket *“Company”* teriminin önemli bir bağına sahip olduğu bilinmektedir. Buna göre İngilizce *“company”* kelimesi latince kökenli olup *“cum”* ve *“panis”* kelimelerinin kombinasyonu ile türetilmiş ve *“ekmeğin birlikte bölünmesi”* anlamına gelmektedir. Buradan da KSS düşüncesinin aslında işletmenin isminin ve varoluş nedeninin içerisinde yer aldığı görülmektedir (Werther ve Chandler, 2011: 4).

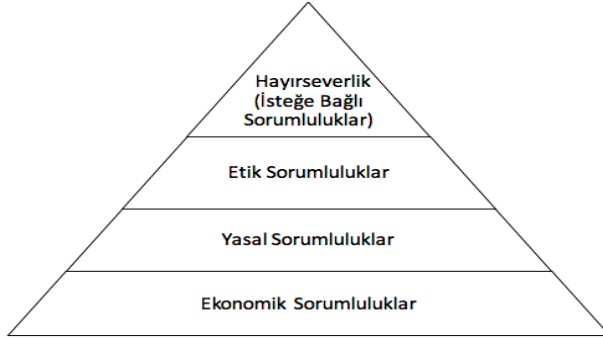
KSS’nin tarihsel gelişimi incelendiğinde, eski Mısır, Çin ve Sümer yazıtlarında yer alan ticaretin kurallarının koyulduğu kamu yararının gözetildiği belgelere kadar uzandığı görülmektedir (Werther ve Chandler, 2011: 9). Diğer yandan, sosyal sorumluluk kavramının 18. YY.’da sosyal devlet oluşumundan önce, ilk endüstriyel toplumların ortaya çıkışıyla başladığı söylenebilir. Buna göre, bazı özel işletmelerin işgörenlere karşı sorumluluklarını yazılı olmayan sosyal kontratlara dayandırdıkları görülmüş ve buradaki temel motivasyonun genellikle işletme sahibinin ahlaki ve dini inançları ile işgörenlerin yaratabileceği huzursuzluklardan kaynaklı korku olduğu belirtilmiştir (Kağnıcıoğlu, 2007: 13).

Kronolojik açıdan incelendiğinde KSS üç evreye ayrılabilir. Buna göre, ilk evre; 1800’lü yıllarda endüstrileşme çağı ile birlikte toplum bütününe etkileyen büyük ölçekli işletmelerin kurulması, bu işletmelerin işgörenlere karşı haksız uygulamaları ve devletin yasal düzenlemelerle sosyal sorumluluğa yönelik yaptırımları, İkinci evre; 1929 yılındaki dünya ekonomik krizinin ardından kitlesel iş kaybı ve işsizlik nedeniyle şirketlere yönelik devlet yaptırımları, üçüncü evre ise, tüm dünyada savaşa karşı protestolar ve sivil hareketler ile sivil toplum örgütlerinin demokratik bir baskı unsuru olarak güç kazanması sonucunda duyarsız kalamayan işletmelerin, sosyal sorumlulukla ilgili bakış açılarının değişerek yarar sağlayan ve farklılaşmada kullanılabilecek bir özelliğe sahip olduğunu anladıkları ve KSS faaliyetlerine yönelmeye başladıkları dönemdir (Kağnıcıoğlu, 2007: 14).

Modern anlamda KSS ilk olarak 1950’li yıllarda ortaya çıkmış ve iş dünyası tarafından o dönemde işletmelerin topluma olan borcu olarak yorumlanmıştır. 1953 yılında Bowen’ın yazdığı *“İş Adamının Sosyal Sorumlulukları”* adlı kitaptan sonra akademik çalışmaların da başladığı kabul görmektedir (Akdoğan ve Bay, 2012: 52). 1960’lı yıllarda daha gönüllü bir hale gelen KSS, 1970 ve 80’li yıllarda işletmelerin toplumla ilişkileri anlamında işletmeler tarafından kabul görmeye başlamıştır. 1990’lı yıllarda ise yönetim ile ilgili

konular kapsamına alınan KSS, 2000’li yıllarda daha da öne çıkarak hak ettiği ilgiyi kazanmıştır (Özgen, 2006: 23).

Şekil 1. İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hiyerarşisi



Kaynak: Archie, B.Carroll (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility; Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August, s.42’den aktaran Werther, W.B.&Chandler, D. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility. Sage Publication Inc.

OTEL İŞLETMELERİNDE KSS UYGULAMALARI

Dünyanın en büyük otel zincirlerinden biri olan İngiltere merkezli Intercontinental Hotels Group (IHG) 100 ülkede 4700 otel ile faaliyet göstermektedir. IHG otelleri KSS uygulamalarını, yenilik, işbirliği, çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir toplumlar olmak üzere dört grupta toplamıştır.

IHG otelleri yenilikçilik boyutunda işbirliği içinde oldukları partnerleri ile birlikte özellikle yerel halkın desteklenmesine ilişkin yerel ürünleri kullanmaya, yerel ekonomiye katkıya ve yerel halkın eğitilmesine önem vermektedir. Grup sivil toplum örgütleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, yerel halk, akademik kurumlar, endüstri ile ilgili kurumlar gibi paydaşlarla işbirliği yaparak forumlar, toplantılar, görüşmeler, araştırmalar ve online kanallarla bağlantılar kurmaktadır. Ayrıca IHG Planet CR isimli facebook sayfası ile yapılan faaliyetler toplum ile paylaşılmaktadır. Uzman partnerler ile birlikte sosyal sorumluluk kapsamında, IHG Green Engage, IHG Academy ve IHG Shelter in a Storm

Programları ile başarıya ulaşmak hedeflenmektedir. IHG Shelter in a Storm Programı ile dünyanın farklı bölgelerinde oluşan felaketlerde yardım yapmayı hedeflemektedir. Bugüne kadar 8 farklı ülkede 15 felaket için 1,2 milyon dolarlık yardım sağlanmıştır. CARE adlı bir kurum ile birlikte çalışarak bu bölgelere yardımlar devam etmektedir. Örneğin, 2013 yılında Filipinler’de meydana gelen Haiyan tayfunu sonucu meydana gelen felakette halka yardım sağlanmıştır. Ayrıca insan hakları ile ilgili farkındalığı artırma çabalarına katkı verilmektedir. IHG Academy programı ile 6.000’den fazla katılımcıya eğitim verilmiştir (www.ihgplc.com).

Yöneticiler çevresel sürdürülebilirliği grup otellerinin merkezinde yer alan önemli bir unsur olarak görmektedirler. 2015 yılı KSS raporlarına göre her bir oda içi karbon ayak izinde %3,9’luk bir düşüş sağlanmış ve her oda için de %4,8’lik su tasarrufu sağlanmıştır. Her bir odanın karbon ayak izi ortalaması 31 Kg. olarak hesaplanmıştır. 2017 yılı sonuna kadar %12 karbon ve %12 su tasarrufu yapmak hedeflenmiştir. IHG Yeşil Girişim Sistemi ile 34.389 adet çözüm geliştirilmiş ve bunun sonucunda 86,8 milyon dolarlık tasarruf sağlanmıştır (www.ihgplc.com).

Accor otel grubu Dünyada 4000’den fazla oteli ile en büyük otel grupları arasında yer almakta ve sürdürülebilir büyüme içerisinde birçok KSS uygulaması gerçekleştirmektedir. Accor grubu 6 kişi istihdam ederek bir sürdürülebilir gelişme departmanı kurmuştur ve projeler geliştirmeye ek olarak 100’e yakın temsilci ile bir ağ kurarak dünyadaki tüm otelleri için günlük operasyonlarını yönetmektedir. Accor grubu Planet 21 sürdürülebilir gelişim programı ile her biri 3 bölüme ayrılan ve “Sağlık, Doğa, Karbon, Yenilikçilik, Yerel, İstihdam ve Diyalog unsurlarını içeren 7 temel basamaktan oluşan bir sistem oluşturmuştur (Khazaeli, 2012).

Accor grubu *sağlık* kapsamında, eko etiketli ürün kullanımı, restoranlarda dengeli yemekler, personel için önleyici spor faaliyetleri, *Doğa* kapsamında, duşa akım regülatörü takma, atıkların geri dönüşümü, ağaç dikme projesi, *Karbon azaltımı* kapsamında, 24 saat aydınlatma için enerji etkin lamba kullanımı, her ay enerji kullanımının ölçümü, yenilenebilir enerji kullanımı, güneş enerji panelleri, *Yenilikçilik* kapsamında, otel odalarında en az üç çevre dostu ürün kullanımı (yatak, havlu,

kağıt gibi), *Yerellik* kapsamında, yerel ürün satın alma ve teşvik etme, yerel eko sistemi korumak için nesli tükenmekte olan deniz ürünlerinin tüketimini yasaklamak, *İşgücü* kapsamında, çalışanlar için dil eğitimleri organize etmek, psikolojik riskleri önlemek için eğitim vermek yer almaktadır.

Özellikle çevrenin korunması için Accor grubu “plant for planet” programı ile 2 milyondan fazla ağaç dikmiştir ve bu program Birleşmiş Milletler tarafından desteklenmektedir. Projenin temel amacı misafirlerin havluları tekrar kullanması ve yıkama maliyetlerinin düşürülerek kazancın yarısının ağaç dikimine aktarılmasını içermektedir. Basit bir formülle ” 5 havlunun tekrar kullanımı= 1 ağaç dikimi” lanse edilen proje aynı zamanda reklam için kullanılmakta ve marka imajını güçlendirmektedir. Böylece dünyayı koruma konusunda hassas olan misafirlere ulaşılabilmektedir.

Diğer bir uygulamada ise, AIDS ile mücadele konusunda kampanyaların sponsorluğunu yapan Accor grubu, gönüllü HIV test kampanyalarını desteklemektedir ve işletme politikası olarak iş almada AIDS’li personel için bir ayrımcılık oluşturmama konusunu benimsemiştir.

Accor grubunun finansal raporlarına göre 2011 yılında %5,2 büyüyerek 6,1 milyar Euro kazanç elde ettiği ve KSS projeleri ile sadece etik değerler değil, marka imajını güçlendirerek rekabet düzeyini arttırdığı, personel, misafir ve tedarikçilerin sadakatini sağladığı belirtilmiştir.

Choice Hotels International dünya çapındaki 6300’den fazla oteli ve 602.663 otel odası ile beşinci büyük otel grubudur. Choice otelleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını Room for everyone, Room to rebuild, Room to be green, Room to give ve İnsan hakları politikası olarak beş gruba ayrılmıştır. *Room for everyone* farklı kültürlerle eşit sorumluluğu hedef almakta ve grup içerisinde yönetim kurulu seviyesinde bir kültürel farklılık komitesi kurarak dünyadaki bütün otellerini izlemekte ve kültürel değerlerin yönetilmesini ve kaynaşmanın sağlanması için çalışmalar yapmaktadır. Farklılıklar danışma konseyi sayesinde oluşturulan liderlik takımı ile kültürel farklılıkları yönetme ve kaynaştırmaya yönelik kültürel kutlamalar ve etkinliklere sponsorluk yapma şeklinde katkı sağlanmaktadır. Ayrıca grup farklı cinsiyet tercihlerine saygı

duyduğunu ve işe alımlarda destek verdiğini belirtmektedir. *Room to rebuild* programı ile engelli savaş gazileri, düşük ücretli yaşlılar ve ihtiyaç sahiplerinin evlerini onarma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. İşletme çalışanları 12.000 saatlik ücretlerini 80’den fazla evin onarılmasına bağışlamışlardır. Bu bağışların toplam değeri ise 5 milyon dolardan fazladır. *Room to be green* uygulaması ile enerji, su, geri dönüşüm ve atık yönetimi, akıllı, güvenilir ve sürdürülebilir ürün kullanımı ve personelin eğitimi gibi konularda uygulamalar yapılmaktadır. Rockville’deki yönetim binası LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) sertifikası almış ve Econo lodge adlı alt marka otellerinin tümünde yeşil inisiyatif belgesi alınması şartı koyulmuş ve diğer markalar için de 2.200 otel yeşil oda uygulamasına katılmıştır. *Room to give* programı içerisinde her bir 100 saatlik gönüllü çalışma için grup 500 dolarlık katkı sağlayarak yiyecek, giyecek, eğitim gibi faaliyetlere kaynak aktarmaktadır. *İnsan hakları politikası* olarak çocuk istismarı, insan ticareti gibi konularda 7.106 personele eğitim verilmiştir. Polaris programı içinde insan ticareti ile savaş için franchise otellerinde bu kişiler için ücretsiz otel konaklaması sağlanmaktadır. Kaçırılmış çocukların bulunması için başlatılan AMBER Alarm programı için ChoiceADVANTAGE adlı çocukların otelde konaklatılması halinde alarm veren bir sistem geliştirilmiş ve bu sisteme Hospitality Technology dergisi tarafından ödül verilmiştir (www.choicehotels.com).

Kempinski otel grubu ise, KSS faaliyetlerini sağlık, kültür ve çevre olmak üzere üç alanda gerçekleştirmektedir. Sağlık alanında faaliyet gösterdiği ülkelerde HIV/AIDS, Tüberküloz ve Sıtma ile mücadeleye katkı sağlamaktadır. Kuruluşunda yer aldığı bir sağlık birliği ile hastalıklarla ilgili halkın bilinçlenmesine katkıda bulunurken, misafirlerin geceleme hesaplarına gönüllü olarak 1 Euro ekleyerek bağış toplamaktadır. Bu şekilde toplanan bağış miktarı yarım milyon Euro’yu geçmiştir. Kültür alanında ise sanat ve kültürün bir lüks değil bir gereklilik olduğu sloganı ile yola çıkarak geleceğin yıldızlarını yetiştirmek üzere sanat programı ile genç sanatçıları desteklemektedir. 2009 yılından beri sürdürülen faaliyette her yıl eğitim alma imkanı olmayan dört kişi seçilerek finansal destek yanında ilgili sanat dersleri verilerek geleceklerine

katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Çevresel düzeyde ise yeşil ilham programı ile personel ve müşterilerinin çevre duyarlılığını artırmaya çalışmaktadır. Meşe ağacı resmini içeren müşteri farkındalık programı ile eğer müşteri bu küçük meşe ağacı resmini yatağa koyarsa “yatakta aynı çarşaf kullanılarak yapılacak ve su, kimyasal atığı önlenecektir” bunun dışında çevreye duyarlı temizlik ürünlerinin kullanımı, müşterinin odada olmadığı anlarda havalandırma, lambalar ve TV’nin çalışmasını engelleyen sistemlerle karbon ayak izinin azaltılması sağlanmaktadır. Personelin duyarlılığını artırmak üzere her ay “Green Day” ismi ile otel binaları ve çevresinin temizliği sağlanmakta ve iklim değişiklikleriyle mücadele eden “World Day” isimli sivil toplum kuruluşuna aktif olarak katılımı sağlanmaktadır.

Hilton otelleri, dünyada 4500 oteli ve 745.000 odası ile 97 ülkede faaliyet göstermekte ve KSS uygulamalarına büyük önem vermektedir. Fırsatlar, toplumlar ve çevre olmak üzere üç alana odaklanan KSS uygulamalarında Hilton otelleri; 2009 yılından bu yana enerji kullanımını %14,5, karbon salınımını %20,9, atık miktarını %27,6 ve su kullanımını %14,1 oranında azaltmayı başarmıştır. Dünya Vahşi Yaşam Fonu (WWF) ile küresel ortaklığını ilan ederek su yönetimi, sürdürülebilir deniz ürünleri ve yiyecek atıklarının azaltılması konularına odaklanmıştır. 2014 yılından bu yana uygulanan *açık kapı programı* ile 400.000’den fazla gence ulaşılarak onlar için staj programı, kariyer mülakatları ve hayat becerileri eğitimi verilmiştir (www.cr.hiltonworldwide.com).

2015 yılında Küresel Hizmet Ayı etkinliği kapsamında 4.145 gönüllü proje organize edilerek 213.000 saatlik gönüllü çalışma sağlanmıştır. Geliri ile işletmelerini ve yerel halkı desteklemek üzere 200’e yakın seyahat düzenlenmiştir. 2013 yılında 7.300 gazi ve gazi eşleri gruba ait işletilen, yönetilen ve franchise otellerde istihdam edilmiştir. 100.000’den fazla Amerikalı genç için kariyer sağlamak üzere fırsat taahhüdü adı altında etkinlikler düzenlenmiştir. Forbes dergisi tarafından en iyi 50 yeşil marka ve Newsweek dergisi tarafından dünyadaki en yeşil şirket olarak seçilmiştir. İnsan hakları kampanya kurumu tarafından işletme eşitlik endeksinde iş gören eşitliği konusunda en yüksek derece olan 100 notunu almıştır.

Marriott oteller grubunun 2015 yılı KSS uygulamaları çevre, yerel halk ve sorumlu işletmecilik olmak üzere üç temel alana odaklanmıştır. Dünya çapında yerel halka 10,4 milyon dolar katkı sağlanırken 16 milyon dolarlık aynı katkı yapılmıştır. Bu katkılar farklı kıta ve ülkelerde yapılan imkanı olmayan okulların desteklemesi, 2 milyon çocuk için kahvaltı yardımı sağlanması, engellilerin işe yerleştirilmesi, eğitim desteği ve kitap yardımları, çocuk köyü yapımı için yardımlar, Afrika’da temiz içme suyu için katkılar, genç şefler yetiştirmek üzere kurslar gibi uygulamalardır. Diğer yandan Marriott ve bağlı otel gruplarındaki personel tarafından 532.000 saate yakın ücret sosyal projelere aktarılmıştır. Böylece personelin de aktif katılımı sağlanmıştır. Çevre uygulamalarında ise 2007 yılından bu yana enerji tüketiminin %9,4, su tüketiminin %22,9 ve karbon gazının %10 oranında azaltıldığı belirtilmiştir. Grup içinden 140 otel için LEED bina sertifikası alındığı, Tripadvisor sitesinden 1600’den fazla Marriott grubu otelinin yeşil lider nişanı aldığı, otel su ölçüm insiyatifine üye olduğu, tedarikçilerinin %84’ünün sürdürülebilir politika izlediği, 7 yıldır Amazon yağmur ormanlarının korumasına katkıda bulduklarını ve restoranlarında köpekbalığı yüzgeci çorbasının satılmasının yasaklandığı belirtilmiştir. Sorumlu işletmecilik anlamında gençler için 1,47 milyon dolarlık maddi ve aynı katkıda bulduklarını ve engelli çalışanları istihdam ettiklerini ve kadın yöneticilerin desteklendiği ve istihdam oranının %60 olduğu belirtilmiştir (www.marriott.com).

Wyndham otelleri grubu KSS uygulamalarını kültürel farklılık ve katılım, çevre ve sürdürülebilirlik, insan hakları ve etik ile toplumsal destek ve sorumluluk olmak üzere dört temel grupta toplamıştır. İnsan hakları ve etik konusunda 2014 yılında Ethisphere Enstitüsü tarafından dünyanın en etik şirketleri arasında olduğu duyurulmuştur. 2007 yılından itibaren grup Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesini şirket misyonu olarak benimseyerek insan hakları politikası oluşturmuştur. Ayrıca her türlü çocuk istismarına ve çocuk çalıştırmaya karşı olduklarını taahhüt etmektedirler. Amerika’da Polaris Projesi olarak adlandırılan insan ticaretini önlemeye yönelik faaliyetlere destek vermektedir. Wyndham grubu paydaşlarına insan hakları konusunda eğitimler vermektedir. Farklılık olarak tüm paydaşların

faaliyetlere katılımı desteklenmektedir. Wyndham otelleri grubu 2006'da başlattığı Wyndham Green Program ile tool box adı altında geliştirdikleri sistemle enerji ve su verimliliğini online olarak takip edebilmektedir. 2020 hedefi olan %20 su tüketimi ve karbon emisyonunu azaltma hedeflerine karbon emisyonunda 2014 yılında ulaşmış ve yeni hedef olarak %25 azaltma hedefi koymuştur. Su tüketiminin ise %18 azaltıldığı rapor edilmiştir. Turn it Off (Kapatalım) programı ile otel personelinin eğitimi sağlanmış ve güneş enerjisi sistemlerine yatırım yapılmıştır. LEED Sertifikasyonu ve EPA Energy Star gibi uygulamalarla otellerde enerji verimliliğini artırıcı önlemler alınmaktadır. 2010 yılındaki 4 milyon dolarlık enerji ve su kullanımı tasarrufu alınan önlemlerle 2014 yılında 26,1 milyon dolara ulaşmıştır. Misafir sürdürülebilirlik programında havlu ve çarşafın daha az değişimi ve atık su miktarını azaltma ile ilgili çalışmalarla su kullanımı %18 azaltılmıştır. Ayrıca Çin'in kırsal bölgelerinde Coca Cola ile birlikte gerçekleştirdikleri temiz su programı ile 27 bölgede 283 okula su arıtma sistemleri kurarak 100.000'den fazla çocuğun temiz suya kavuşmasını sağlamıştır. Atık yönetimine önem veren grup sadece şirket merkezinde bugüne kadar 7 milyon KwSaat enerji tasarrufu (600 evin yıllık tüketimi), 8 milyon galonluk su tasarrufu ve 20.000 ağaçlık kağıt atığın geri dönüşümü sağlamıştır. Ayrıca Wyndham Worldwide Green Day kutlamaları ile eğitimler, park ve bahçelerin temizlenmesi, sürdürülebilirlik ile ilgili konuşmacılar, çiftçi pazarları kurulması, plastik olmayan ürün kullanımı, demir ve çelik gibi araç gereklere toplanıp geri dönüşüme gönderilmesi gibi etkinlikler düzenlemektedir. Posta yolu ile gönderileri %46 (8 milyon gönderi) oranında azaltarak önemli bir kağıt tasarrufu ve karbon salınımının önlenmesi sağlamıştır. Bunların dışında 200 otel sabun geri dönüşüm programına dahil olmuş ve ihtiyacı olan ailelere hijyen katkısı sağlanmıştır. 2013 yılında değiştirilen 13.000 mobilya Doğu Avrupa'daki hastanelere ve çocuk yuvalarına bağışlanmıştır. Dünya genelinde 32.800 kişiye iş imkanı sağlayan grupta "count on me!" (beni de sayın) programı ile grup için yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin en iyisini üreten yöneticilere ödüller verilmektedir. Smarter U programı ile personelin eğitim alabilmesi için bazı üniversitelerle anlaşmalar yaparak eğitim

indirimleri sağlayarak katkıda bulunmakta aynı zamanda online eğitimlere katılmaları esnek çalışma saatleri sağlanarak teşvik edilmektedir. Personelin yıllık performansları ölçülerek iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca grup içinde değişim yönetimi, ilişki geliştirme, etkili liderlik ve finansal yetenek gibi dersler verilmektedir. Grup farklı kültürler, cinsiyet, etnik grup ayrımı yapmadan işe alımlar ve kariyer olanakları sunmakta ve kadın yöneticilerin artırılması için çaba harcamaktadır (www.wyndhamworldwide.com).

Best Western International otel grubu dünyada 4.000'den fazla oteli ile 314.000 odası ile faaliyet gösteren dünyanın en büyük otel zincirlerinden biridir. Best Western otellerine ait web sitesinde KSS ile ilgili uygulamalara Best Western for a Better World başlığı altında yer verilmiştir. Grup Daha İyi Bir Dünya Fonu ile web sitesi aracılığıyla ihtiyaç sahipleri için bağış toplamaktadır. Yoksullukla mücadele için barınma, beslenme ve sağlık konularında özellikle de çocuklar için sponsorluk desteği vermektedir. Ayrıca dünyada mikro finanslama konusunda çalışmaları olan Kiva ile birlikte girişimcilere yardımda bulunmaktadır. Felaketler için de yardım sağlayan Best Western grubu çalışanları Sandy kasırgası, Yarnell yangını ve Boston maratonundaki bombalama olaylarına 120.000 dolardan fazla bağış yapmıştır. Best Western grubu eğitim desteği kapsamında öğrencilere burs sağlamak ve ayrıca web sitesi aracılığıyla burs bağışı toplamaktadır. Çevre kapsamında Best Western otelleri geniş çaplı bir geri dönüşüm programı uygulamakta, yerel ürünleri tercih etmekte, kağıt tüketimini azaltmak için iç yazışma ağı kullanmakta ve tekrar kullanılabilen bardaklar kullanmakta ve strafor kullanımını azaltmaktadır. Enerji verimliliği uygulamaları ile bugüne kadar 1,4 milyon KwS'lik elektrik tasarrufu sağlanmıştır (www.bestwestern.com).

Starwood hotels 1300'den fazla oteli ile 100 ülkede faaliyet göstermektedir. Grubun sosyal sorumluluk uygulamaları programlar ve girişimler, Starwood kurumu ve Starwood ortakları yardım fonları olarak üç başlıkta toplanmıştır. Grup Check-out for children adlı fonla müşterilerin check out yaparken UNICEF'e yardım yapmalarını sağlamaktadır. İnsan hakları beyannamesi ile Starwood otellerinde hiçbir ayrımcılığa izin

verilmediği ve bağlı franchise işletmeleri ve tedarikçilerin de bu konuda denetlendiğini belirtilmektedir. 2006 yılından itibaren oluşturulan Starwood ortakları yardım fonuyla dünyanın farklı bölgelerinde 4,5 milyon dolarlık yardım sağlanmıştır. 2015 yılında 775.500 dolarlık bağış toplanmıştır. Sürdürülebilirlik programları ise ayrı bir başlık altında toplanmıştır ve geleceğin az karbon ayak izi bırakan dünyanın en yenilikçi otel grubu olmayı hedeflediğini belirtmektedir. Make a Green Choice misafir sürdürülebilirlik programı ile check out günü hariç bu programa katılma kararı vererek üç günlük konaklama süresince günlük 49.2 galon (186 litre) su, 0,19 KwS elektrik, 25.000 BTU doğal gaz ve 7 ounce (200 gr) kimyasal (şampuan, sabun vb.) tasarruf yapması halinde 250-500 Starpuan ya da 5 dolar/ 5 euro'luk yiyecek içecek kuponu almaya hak kazanmaktadır. Yiyecek ve içecek tedarikçisinde yerel ürünleri kullanmaya özen gösterilmekte, nesli tükenmekte ve tehlike altında olan ürünlerin satın alınmasının minimize edilmesi gibi uygulamalar yapılmaktadır. Ayrıca sürdürülebilir toplantılar adlı bir uygulama ile toplantılarda dijital imkanların kullanılması sayesinde kağıt tüketiminin azaltılması, yiyecek ve içeceklerde plastik ambalaj yerine farklı alternatifler, kumaşsız toplantı masaları, sürdürülebilir menüler, artakalan yemeklerin barınaklara bağışlanması, toplantı sonrası sağlanan tüm sürdürülebilir girişimlerin raporlanması gibi hizmetler verilmektedir. Böylece toplantı düzenleyenler toplantının karbon ayak izi hakkında bilgi sahibi olabilmektedir (www.starwoodhotels.com).

Swissôtel dünyada 40'dan fazla otel ile 17 ülkede faaliyet göstermektedir. Grup sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerini web sayfasında kurumsal sosyal sorumluluk başlığı ile duyurmaktadır. Swissotelleri 1999 yılından beri uluslararası bir organizasyon olan ve çocuklara destek sağlayan SOS Çocuk köylerine aktif olarak destek sağlamaktadır. SOS Çocuk Köyü Hermann Gmeiner tarafından savaş sonrasında Avusturya'da kurulmuş günümüzde 134 ülkede anneler ve çocuklar için faaliyet göstermektedir (www.swissotel.com).

Gloria otelleri KSS uygulamalarını eğitim, çevre, sanat ve sosyal yardımlaşma olarak dört temel grupta toplamıştır. Eğitim projeleri içerisinde Akdeniz üniversitesi Nuri Özeltin örnek otel ve amfisi, Artvin Arhavi'de, Elazığ, Karakoçan'da,

Bingöl, Genç'te olmak üzere her biri 12 derslikli 3 ilköğretim okulu yaptırılmış ve İŞKUR'la birlikte mutfak çalışanları yetiştirilmek üzere istihdam projesi yapılmıştır. Çevre faaliyetlerinde misafir ve paydaşlar adına kurdukları Gloria Hatıra Ormanında ağaç yetiştirilmekte, otel bünyesinde orman yangını riskine karşın 2 adet tam donanımlı itfaiye aracı bulundurmakta, otel içinde bir hayvanat bahçesi ile çocuklara doğa bilincini aşılamaya çalışmakta ve klor yerine ozonla dezenfeksiyon sağlanmaktadır. Ayrıca Caretta Caretta kaplumbağalarını koruma ile ilgili önlemler almaktadır. Çevreye saygılı ürünler kullanmaktadır ve golf tesislerinde damla sulama sistemi kurulmuştur. Sanatla ilgili uygulamalarda genç sanatçılara destek olmak amacıyla resim, heykel, seramik ve mozaik gibi güzel sanat dallarında sergileme imkanı verilmekte ve geliri Türkiye Özel Sporcular Derneği'ne bağışlanmaktadır. Sosyal yardım olarak Down sendromlu çalışanlar istihdam edilmekte Antalya Serik bölgesinde yaşayan ailelerin çocuklarına gönüllü golf dersleri verilmektedir. Antalya Çocuk Esirgeme Kurumu'ndan çocuklar için 23 Nisan etkinlikleri ve sahihsiz hayvanlar yararına etkinlikler düzenlenmektedir. Ayrıca çalışanlar ile Kızılay'a periyodik kan bağışı sağlanmaktadır (www.gloria.com.tr).

Rixos otellerinin ise web sayfasında KSS uygulamaları ile ilgili herhangi bir bölüme yer verilmemiştir. Ancak Rixos otelleri ile ilgili internet araması yapıldığında farklı bölgelerdeki otellerinin farklı sosyal sorumluluk projeleri yaptığı görülmüştür. Örneğin Konya Rixos 2010 yılı Anneler Gününde 3.000 adet fidan dikimi gerçekleştirmiştir. 2015 yılında Konya Rixos Down sendromlu çocuklar için kahvaltı düzenlemiştir. 2011 yılında ise Rixos Lara otel SKAL Uluslararası Antalya Kulübü ve Uluslararası Executive Housekeepers Derneği tarafından düzenlenen Atık sabun projesine katılarak geri dönüşümle toplanan sabunların tekrar kazanımı ile okullara cezaevlerine ve görme engellilere dağıtımı sağlanmıştır (www.memleket.com.tr, www.haberfark.net, www.haberler.com).

Koç Holding bünyesinde yer alan Divan otellerinin web sayfasında sosyal sorumlulukla ilgili bir bölüm yer almaktadır. Divan otellerinin Koç grubuna bağlı olmasından dolayı KSS

uygulamaları içinde Koç grubunun yaptığı sosyal sorumluluk projelerine yer verilmiştir. KSS uygulamaları içinde Vehbi Koç Vakfı, Koç okulları, Türk Eğitim Vakfı (TEV), Türk Eğitim Vakfı Gönüllüleri (TEGEV), Amerikan Hastanesi ve Rahmi Koç Müzeleri gibi sosyal sorumluluk uygulamaları mevcuttur. Ayrıca *Meslek Lisesi Memleket Meselesi* adlı proje ile mesleki ve teknik lise öğrencilerine maddi destek ve iş olanağı sağlanmaktadır. Ülkem için adli çatı proje ile tüm Koç grubu çalışanları, bayileri ve tedarikçilerine sosyal sorumluluk projelerine katılmaları konusunda eğitimler verilmektedir (www.divan.com.tr).

Dedeman otellerinin web sayfasını incelediğimizde kurumsal sosyal sorumluluk adı altında sosyal sorumluluk faaliyetlerinin anlatıldığı bir bölümün açıldığı görülmektedir. Burada verilen bilgilere göre Dedeman grubu KSS uygulamaları olarak eğitim alanında bir çok okul, yurt, laboratuvar, spor salonu; sağlık alanında hastane, halk sağlığı merkezi ve inanç alanında da camii yapımına öncülük ettiği görülmektedir. Farklı bölgelerdeki otellerinin farklı sosyal sorumluluk projeleri yaptığı görülmüştür. Örneğin; Dedeman Konya Otel çalışanlarının gönüllü olarak Sevgi Evleri Projesinde görev aldıkları bilinmektedir. Sevgi Evleri Projesi, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çocuk Esirgeme Kurumlarındaki çocukların toplumla uyumlu iç içe yaşamasına katkı sağlamak amaçlı yapılmış bir sosyal sorumluluk projesidir. Yine Konya Dedeman Otel İnsan Kaynakları çalışanları düzenledikleri bir organizasyonda tarihi geçmiş ilaçları toplayarak İzmir Eczacılar Odasına göndermişlerdir. Grup ayrıca web sitesinde birçok sosyal amaçlı dernek ve vakfın kuruculuğunu yaptığı, çeşitli hayır kurumlarına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Bunların dışında 2004 – 2014 yılları arasında madencilik ve turizm sektörlerinin gelişimine katkıda bulunmak ve özgün, uygulanabilir fikirlerin yaratılmasını teşvik etmek amacıyla Mehmet Kemal Dedeman Araştırma ve Geliştirme Proje Yarışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu proje yarışmasında ödül almış olan projeler de web sitesinde yayınlanmaktadır (www.dedeman.com.tr, Büyüksalvarcı vd., 2016:191).

Grup turizm alanında Richmond İstanbul, Richmond Ephesus Resort, Richmond Pamukkale Thermal, Richmond Pamukkale Spa ve Richmond

Nua Wellness-Spa otellerinin kurucusu olan Aksoy Group ise sosyal sorumluluk faaliyetlerini web sayfasında sosyal sorumluluk alt başlığı altında anlatmıştır. Aksoy Group'un sosyal sorumluluk faaliyetleri sağlık, çevre, çocukların sosyal gelişimi ve eğitimi konularına odaklanmıştır. Richmond International bünyesindeki oteller, buldukları doğal çevreyi korumak ve geliştirmek adına yerel yönetimler ile ortaklaşa projeler gerçekleştirmiştir. Richmond Nua Wellness Spa, ilkinin 2012 yılında kutladığı Wellness Day ile Türkiye için ilk ve tek iyi yaşama gününü yaratmıştır. Yatırımlarından biri olan Capitol Alışveriş Merkezi'nin eğitime verdiği destekle 1999 yılında Capitol İlköğretim Okulu yapılarak İstanbul Özel İdare Müdürlüğü'ne teslimi gerçekleştirilmiştir. 2006 yılında başvuruda bulunduğu AB Comenius Projesine kabul edilmiş ve bu proje kapsamında yer alan İngiltere, İtalya, Polonya okulları ile iyi ilişkiler geliştirilerek hem okulun hem de Türkiye'nin tanıtımına katkı sağlanmıştır. Dilek Ağacı ismini verdiği platform ile sosyal sorumluluk faaliyetlerini devam ettiren Capitol Alışveriş Merkezi, projenin ilk adımını 2009 yılında atmış, ziyaretçileri aracılığı ile Van'da yaşayan 450 çocuğun dileğini gerçekleştirmiştir. Proje ikinci yılında Artvin'de 1.050 çocuğun, 3. yılında ise Mardinli 1.500 çocuğunun dileğini gerçeğe dönüştürmüştür (www.aksoygroup.com).

Türkiye'de otel işletmelerinde KSS uygulamaları konusunda az sayıda akademik çalışma bulunmaktadır. Kutluk ve Avcıkurt'un (2015) yılında yaptığı çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren Divan otelleri, Dedeman otelleri, Kaya otelleri, Rixos otelleri, Limak International otelleri, Crystal otelleri, Barut Otelleri, Voyage otelleri, Anemon otelleri ve Paloma otellerini kapsayan içerik analizi çalışmasında, Divan otelleri dışında web sitesinde KSS ile ilgili bir site ikonu olmadığı ancak arama motoru ile arandığında sadece bir otel işletmesinde KSS uygulamalarına yer verilmediği görülmüştür. KSS uygulamaları ise en fazla eğitim alanında daha sonra sanat ve kültür ile ilgili alanlarda yoğunlaşmaktadır. En yüksek maddi yatırımların ise sağlık ve eğitim alanında yapıldığı belirtilmiştir (Kutluk ve Avcıkurt, 2015).

METODOLOJİ

Çalışmanın ana kütlesini Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldız kategorisinde hizmet veren

konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bölgede bu kategoride hizmet veren 16 konaklama işletmesi yer almaktadır. Çalışmada konaklama işletmelerinin KSS faaliyetleri kapsamında hangi uygulamaları yürüttüklerini belirlemek için konaklama işletmeleri yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılması planlanmıştır. Yapılacak olan görüşmede kullanılmak üzere bir soru formu hazırlanmıştır. Katılımcı konaklama işletmeleri yöneticilerine sorulmak üzere uzman görüşüne başvurulmuş 12 sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış soru grubu oluşturulmuştur. Sorular açık uçlu olup yöneticilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin neler olduğu, çalışanlara yönelik KSS faaliyetlerinin olup olmadığı, işletme tarafından KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek için bir vakıf kurulup kurulmadığı, işletmenin herhangi bir vakıfa üye olup olmadığı, KSS uygulamalarının çalışanlara duyurulup duyurulmadığı, işletmenin KSS faaliyetleri için web sitesinde bir alan ayrılıp ayrılmadığı, işletmenin KSS faaliyetleri için yıllık raporlar hazırlayıp hazırlamadığı, işletmenin diğer hayırseverlik ve yardım faaliyetlerinin olup olmadığı konularında bilgi almak hedeflenmiştir. Elde edilen bilgiler kodlanarak analiz edilmiştir.

BULGULAR

Görüşmeye katılan konaklama işletmesi sayısı 12'dir. Bu konaklama işletmelerinden ikisi bünyesinde iki otel işletmesi bulundurması nedeniyle görüşmeye katılan yönetici sayısı 10 olarak gerçekleşmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerin görev dağılımına bakıldığında üç yöneticinin genel müdürlükte, üç yöneticinin kalite yönetiminde, iki yöneticinin satış ve pazarlama müdürlüğünde bir yöneticinin ise insan kaynakları departmanında çalıştığı görülmektedir. Yöneticilerin buldukları işletmede çalışma süreleri Tablo 1'de verilmiştir. Genel olarak uzun süredir yöneticilik yaptıkları görülmektedir. Bir yöneticinin ise işletmenin yeni kurulmuş olması nedeniyle görev süresinin 1 yıl olarak görülmektedir.

Görüşmeye katılan konaklama işletmelerinin KSS faaliyetleri incelendiğinde hemen hemen hepsinin işletmelerinde bağış kutuları ile hayvan barınakları için para topladıkları bunu yanında her sene düzenli olarak Kuşadası sahillerinin, Dilek Yarımadası Milli Parkı'nın temizlenmesine katkıda bulduklarını belirttiği görülmektedir. Bu iki

organize hareketin arkasında Kuşadası Otelciler Derneği'nin (KODER) ve Ekosistemi Koruma ve Doğa Severler Derneği'nin (EKODOSD) olduğu görülmektedir. Konaklama işletmeleri bu derneklere üye olarak örgütlü hareket ederek KSS faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. KODER'e ait bir proje olan ve KODER üyesi olan konaklama işletmelerinin katıldığı hayvan barınaklarına bağış toplama kampanyası da diğer bir örgütlü KSS faaliyeti olarak göze çarpmaktadır. Bu uygulamada katılımcı otel işletmelerinin lobi, resepsiyon vb. alanlarına koyulan bağış kutuları ile otel müşterilerinin dikkati çekilmekte ve toplanan paralar KODER tarafından hayvan barınaklarına aktarılmaktadır.

Tablo1. Görüşmeye Katılan Yöneticilere Ait Bilgiler

Konaklama İşletmesi	Görüşülen Yönetici Pozisyonu	İşletmede Çalışma Süresi
G 1	Kalite Kontrolörü	7 yıl
G 2	Kalite Yönetim Sistemleri Direktörü	11 yıl
G 3	Satış Pazarlama Müdürü	4,5 yıl
G 4	Kalite Yöneticisi - Gıda Mühendisi	9 yıl
G 5	Genel Müdür Yardımcısı	17 yıl
G 6	İnsan Kaynakları Şefi	14 yıl
G 7	Satış ve Ön büro Müdürü	11 yıl
G 8	Kalite Müdürü	1 yıl
G 9	Genel Müdür	9 yıl
G 10	Genel Müdür	7 yıl

Tablo 2'de de görüldüğü gibi görüşülen konaklama işletmelerinin büyük bir kısmı bu kampanyaya katılmaktadır. Diğer yandan bünyesinde iki otel bulunan iki işletmenin özellikle kültür sanat faaliyetlerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bir konaklama işletmesi kültür ve sanat faaliyetleri kapsamında caz ve Türk sanat müziği günleri düzenlerken diğer bir konaklama işletmesi ile yılda bir kez seramik ve resim çalıştayları düzenlemektedir. Düzenlenen bu çalıştaylar sonucunda elde edilen seramik ve resimler halkın da katılımı sağlanarak sergilenmektedir. Her iki konaklama işletmesi de müzik ve sanat faaliyetlerini kendi imkanları ile gerçekleştirmektedir.

“Örneğin ücretsiz caz konserleri veriyoruz, bunlar halkın ulaşamayacağı şeyler” G 1, Kalite Yöneticisi

G1 kodlu konaklama işletmesi yılbaşlarında birkaç kitaptan oluşan bir hediyeye seti vererek okuma alışkanlığını sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca bölgede yapılmakta olan Anaia Kadikalesi kazısını yapan ekibe destek vermek üzere her 15 günde bir erzak yardımı yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca KEGEV'e(Kuşadası Eğitim ve Geliştirme Vakfı) bağışta bulduklarını belirtmiştir. Bunun dışında personel için Ramazan aylarında Ramazan kolileri yardımı yapıldığı ve 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramlarında personel çocuklarının katılımı sağlanarak 23 Nisan etkinlikleri düzenledikleri belirtilmiştir.

G1 kodlu konaklama işletmesi (iki otel), yöneticisinden alınan bilgilere göre işletmenin iç raporlama için bir KSS faaliyet raporu hazırladığı ve personel duyuru panoları aracılığıyla personele bilgilendirme yapıldığını ancak KSS faaliyetlerinin halka duyurmakla ilgili bir faaliyetlerinin olmadığını belirtmiştir.

G2 kodlu konaklama işletmesine ait iki otel mevcuttur. Bu otellerden bir tanesi uluslararası bir zincir otel ile franchising anlaşmalı olup yine aynı gruba ait bir otel işletmesidir. Diğer otel işletmelerinden farklı olarak otel grubu bünyesinde yöneticilerden oluşturulan bir takım çalışması ile turizm alanında 2009 yılından bu yana projeler üretme ile faaliyetler yürüttüklerini belirtmiştir. Bugüne kadar kadınlara ve engellilere yönelik iki proje gerçekleştirilmiştir.

“Yönetim kurulu başkanımız KSS faaliyetlerinde bizzat rol alıyor ve proje üretmemizi, projelere katılmamızı destekliyor. Öğrencilere burs veriyoruz bu daha önce de yapıyormuş ancak vakıf kurarak daha da resmileştik. Bu sene yeni bir uygulama ile sergi açtık eski kıyafetleri alıp tek tek elden geçirilip(temizlenip, ütülenip) satılıyor ve geliri yine çocuklara burs vermek için vakfa aktarılıyor.” G 2, Kalite Yöneticisi

G2 kodlu konaklama işletmesinin diğer bir faaliyeti ise kültür sanat çalışmalarıdır. Yılda bir kez olmak üzere seramik çalışmaları ve resim çalışmaları düzenlenmekte ve sonrasında eserler

sergilenmektedir. Bu organizasyonlara dünya çapında seramik ustaları ve ressamlar, hocalar ve öğrencilerin katılımı sağlanmaktadır. Bu çalışmalar için gelen ulusal ve uluslararası katılımcıların ulaşım, konaklama ve yeme içme gibi giderleri kurum bütçesinden karşılanmaktadır. Üç yıldır gerçekleştirilen gençler geleceğimizdir adlı koşu ile katılımcılardan (yöneticiler, çevremizdeki insanlar, personel vb.) bağışlar toplanmaktadır. Katılımcılardan elde edilen bağışlar ise kurulan vakıf aracılığıyla öğrencilere burs olarak verilmektedir. Katılımcılara ise koşu sonrasında bir açık büfe kahvaltılı organizasyonu düzenlenerek dereceye girenlere ödülleri verilmektedir. Ayrıca konaklama işletmesinin diğer KODER üyesi konaklama işletmeleri gibi hayvan barınaklarına bağış toplama kampanyasına ve Belediye ve EKODOSD tarafından organize edilen sahil, kıyı şeridinin temizlenmesi ve milli park temizlik faaliyetlerine personeli ile katıldığını belirtmiştir. Personele yönelik olarak özellikle çalışanların çocuklarına eğitim bursu verildiği ve staj imkanı sağlandığı ve dönemsel olarak (yaz aylarında) çalışma imkanı verilmesi şeklinde desteklendiği belirtilmiştir. G2 kodlu işletmede vakıf kurmanın yanı sıra KODER, TEGEP (Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği), EKODOSD, TAİDER (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği) gibi dernek ve STK'lara üyeliklerinin olduğu ve işbirlikleri geliştirdikleri belirtilmiştir. Ayrıca KSS ile ilgili olarak yıllık raporlar hazırladıkları bunu otel içerisinde e-mail yoluyla personele duyurulduğunu belirtmiştir. Konaklama işletmesinin web sitesinde kamuya yönelik bir duyuru olmamasına karşın KSS faaliyetlerinin kurulan vakıf web sitesinde yayımlandığı belirtilmiştir. Ayrıca hayırseverlikle ilgili olarak vakıf aracılığıyla bir cami ve okul yaptırıldığı ve çağdaş yaşamı destekleme vakfına destek verildiği belirtilmiştir.

G3 kodlu işletme G2 kodlu konaklama işletmesinin bulunduğu grup içerisinde yer almaktadır. Ancak, uluslararası zincir bir otel grubunun franchise'ı olması sebebiyle de farklı KSS uygulamaları da bulunmaktadır. Uluslararası zincirin kapsamında geliştirilen bir program ile otel işletmesinde konaklayan misafirlere eşsiz bir konaklama deneyimi sunmak amacıyla misafirlerine ilgili, mutlu, gerçek, esnek, düşünceli, samimi bir hizmet vermeyi taahhüt ederek standart hizmetin dışına çıkabilme hedefiyle otel çalışanlarını cesaretlendirerek alışılmışın dışında bir misafir

deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. Bu küresel düzeydeki program dışında uluslararası otel kimliği ile gönüllülük projeleri (yaşlılar evi ve engelliler köyü ziyaretleri) yapılmaktadır. Ayrıca kahve ve çikolata festivalinde düzenlenen etkinlikte gerçekleştirilen satış gelirlerini KAÇUV'a (Kanserli Çocuklara Umud Vakfı) bağışlamışlardır. Bunun dışında ramazan ayında personel için yardımlar yapıldığı belirtilmiştir. G3 kodlu işletmenin G2 kodlu işletme ile aynı gruba dahil olması nedeniyle G2 kodlu konaklama işletmesinin bütün faaliyetleri aynı zamanda bu otel işletmesi için de geçerli olduğu ortak çalışıldığı belirtilmiştir.

G4 kodlu konaklama işletmesinde ise bölgede bulunan okullara yardımlar yapıldığı bunun dışında diğer konaklama işletmelerinin de katıldığı hayvan barınakları için bağış toplama kampanyasına öncülük edildiği ve katılım sağlandığı belirtilmiştir. Bunu yanı sıra mavi kapak toplama etkinliği ile omurilik felçlilerine yardım kampanyasına da katılım sağlandığı belirtilmiştir.

“KSS faaliyetlerimizi personel panomuzda duyuruyoruz. Mail yoluyla ofis personeline duyuruyoruz. Herkese mutlaka haber veriliyor. Ayrıca departman görevlileri herkesin görebileceği panolara asıyorlar. Her departmanın kendi duyuru panoları var.” G4, Kalite Yöneticisi- Gıda Mühendisi

Personele yönelik ise diğer otellerde olduğu gibi personel çocuklarına burs sağlandığı ve staj yapma ve iş imkanı verildiği belirtilmiştir. KSS uygulamaları için herhangi bir rapor tutulmadığı, kamu ile paylaşımın yapılmadığı ancak personel ile etkinliklerin paylaşıldığı belirtilmiştir.

G5 kodlu konaklama işletmesi ile görüşmede KSS konusunda çevreyle ilgili faaliyetlerinin olduğu belirtilmiş, sahil, plaj, milli park temizliklerine katılım sağlandığı beyan edilmiştir. Ayrıca diğer otellerde olduğu gibi hayvan barınaklarını yardım topladığı, konaklama işletmesi bünyesinde eskiden ve serisi bozulan kullanım dışı kalan malzemelerin (tabak, çatal, kaşık, bardak, perde, çarşaf gibi) okullara bağışlandığı belirtilmiştir. Bunun dışında personel yakınlarına iş imkanı sağlanmaktadır. KSS faaliyetleri ile ilgili bir raporlama sisteminin olmadığı, halka duyurusunun

yapılmadığı ancak personele bilgi verildiği belirtilmiştir. Bu bilgilerin dışında konaklama işletmesi yöneticisi hayvan sever bir otel olduklarını belirtmiş ve Kuşadası bölgesinde otele evcil hayvan kabul eden tek otel olduklarını belirtmiştir.

“Çevreci bir oteliz. Atıklarımızı düzenli olarak toplayıp geri dönüşüm yapan firmalara veriyoruz. Çevreci olmaya çalışıyoruz. Aynı zamanda hayvan sever bir oteliz. Sanıyorum Kuşadası'nda bir tek biz evcil hayvan kabul ediyoruz. Hayvan barınaklarına yardım ediyoruz. Ayrıca artık yemekleri de barınağa gönderiyoruz.” G5, Genel Müdür

Personele yönelik olarak personel yakınlarına iş imkanı sağlanmaktadır. KSS uygulamaları ile ilgili herhangi bir rapor hazırlanmamaktadır. Web sayfası vb. bir alanda KSS faaliyetleri ile ilgili bilgi paylaşımı yoktur. Ancak çevre ile ilgili çalışmaların ve evcil hayvan kabulü ile ilgili bilgilerin web sayfasında paylaşıldığı belirtilmiştir. G6 kodlu konaklama işletmesinde de KODER'in öncülük ettiği hayvan barınaklarına yardım kampanyasına katılım sağlandığı, sahil temizliği ve atık toplama faaliyetlerinde bulunulduğu, bunların dışında öğrencilere burs verildiği ve diğer konaklama işletmelerinde farklı olmak üzere ağaç dikme, ağaçlandırma ile ilgili faaliyetlerin yapıldığı belirtilmiştir. Personele yönelik olarak bayramlarda yardım (kurban bayramlarında et dağıtımı) ve ramazan bayramlarında da ramazan erzak kolisi yardımı yapıldığı belirtilmiştir. KSS faaliyetlerinin raporlanmadığı, gizli tutulduğu, web sayfasında ya da medyada paylaşılmadığı belirtilmiştir. Personelin katılım sağlaması nedeniyle bilgileri olduğu ancak özellikle ayrıca bilgilendirme yapılmadığı belirtilmiştir. G7 kodlu görüşmede ise diğer konaklama işletmelerinde olduğu gibi hayvan barınaklarına yardım kampanyasına ve sahil, kıyı temizliği etkinliğine katılım sağlandığı belirtilmiştir. Bunun dışında öğrencilere burs verilmektedir. Diğer konaklama işletmelerinden farklı bir uygulama olarak sevgi evleri projesine katkıda bulunulduğu belirtilmiştir.

“2016 yazında sevgi evleri ile bir proje yaptık. Her hafta Aydın ve İzmir'deki sevgi evlerindeki

çocukları tesisimizde her şey dahil konaklattık. Konaklama süresince çevrede geziler yaptık. Otel içerisinde aktiviteler düzenledik. Eğlenceli olması amaçlı yüzme kursu, karşılıklı İngilizce konuşma yaptık. Futbol maçı, Güzelçamlı'ya gezi ve tekne gezisi düzenledik. Bu faaliyetler yaklaşık 5-6 hafta devam etti. Sosyal sorumluluk anlamında en duygusal ve en güzel olanı buydu.” G7, Satış ve Ön büro Müdürü

Personele yardım olarak bayramlarda ramazan paketi verilmektedir. Bunun dışında son iki yıldır (kriz nedeniyle) verilmese de bayramlarda maaşa ilave olarak ikramiye verildiği belirtilmiştir. KSS raporu düzenlenmediği ancak yapılan KSS faaliyetlerinin hepsinin olmasa da web sitesinden duyurulduğu belirtilmiştir. Ayrıca yapılan işler personelle birlikte gerçekleştirildiği için personelin de bilgisinin olduğu belirtilmiştir.

G8 kodlu konaklama işletmesi uluslararası bir zincir otel grubuna üye olan franchising sistemi ile yönetildiği görülmektedir. KSS faaliyetleri kapsamında diğer konaklama işletmelerinde olduğu gibi sahil ve plaj temizliğinin yapıldığı belirtilmiştir. Bunun dışında ağaç dikim faaliyetlerinde bulunduğu, belediyenin açtığı yelken kulübüne yardımda bulunduğu ve köy okullarına yardım yapıldığı belirtilmiştir. Gelecekte ise golf sporu ile ilgili olarak Kuşadası ve çevresindeki çocukları eğitip yetenekli olanlara destek olma planları olduğu belirtilmiştir. Personele ise ihtiyacı olanlar tespit edilip, bayramlarda çek dağıtımı gibi yardımlar yapıldığı belirtilmiştir. Uluslararası bir zinceye bağlı olduklarından dolayı KSS ile ilgili olarak rapor hazırladıklarını bildirmişlerdir. Bunun dışında web sitelerinde herhangi bir KSS uygulamasını duyurmadıklarını ancak personeli bilgilendirdiklerini belirtmişlerdir.

G9 kodlu görüşmede ise sahil ve kıyı temizliği faaliyetlerinin yapıldığı belirtilmiştir. Bunun dışında Devlet hastanesi dış polikliniğine ciddi yardımları olduğu bildirilmiştir. Buna ek olarak örgütsel olarak değil ancak kişisel olarak öğrencilere burs verildiği belirtilmiştir. Personel anlamında ise bayramlarda yardımlar yapıldığı belirtilmiştir. Borsada halka açık bir şirket oldukları için cirolar ile karlılığı paylaştıklarını KSS faaliyetleri ile ilgili bir paylaşımlarının olmadığını belirtmişlerdir. Herhangi bir rapor tutulmadığı ve personele bilgi verilmediği ancak bir kısım personelin haberdar olduğu belirtilmiştir.

“Kuşadası bölgesinde ilk güneş panellerine sahip tesisiz. Çevreye çok saygılıyız. Sürekli çevreyi yeşillendiriyoruz. 12 kişilik bir bahçe kadromuz var. 150 Kw'lık bir güneş enerjisi panelimiz var. Elektrik üretiyoruz. Toplam tüketimimizin %20'sini kendimiz üretiyoruz.” G9, Genel Müdür

G10 kodlu görüşmede diğer konaklama işletmeleri gibi sahil ve milli park kıyılarının temizliğine katılım gerçekleştirilmiştir. Bunun dışında turizm meslek liselerine yapısal ve donanımsal olarak destekler verildiği belirtilmiştir. Personel anlamında bayramlarda para yardımı yapıldığı, personel çocuklarına iş imkanı sağlandığı ve staj imkanları sağlandığı belirtilmiştir. KSS faaliyetleri ile ilgili herhangi bir rapor tutulmadığı kendi içlerinde değerlendirmeler yapıldığı ancak web sitesinde bir paylaşımın olmadığı belirtilmiştir. Personele de herhangi bir paylaşım yapılmadığı belirtilmiştir. İşletme sahiplerinin ise kendi memleketlerinde bir okul yaptıkları bildirilmiştir. Ayrıca görüşmede diğer otellerden farklı olarak bölgedeki kadın sığınma evinden personel istihdamı yaptıkları bildirilmiştir.

Tablo 2. Görüşülen Konaklama İşletmelerinde KSS Faaliyetleri

Konaklama İşletmesi	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri (Genele Yönelik)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri (Çalışana yönelik)	Vakıf Kurma	Vakıf/STK Üyelikleri	KSS Faaliyet Raporu Hazırlama	KSS Faaliyetlerinin Kamuya Duyurulması	KSS Faaliyetlerini n Personele Duyurulması	Diğer Hayırseverlik Ve Yardım Faaliyetleri
G1 (iki otel işletmesi)	Caz konserleri, Türk sanat müziği konserleri Kitap dağıtımı Anaia kadı kalesi kazısına destek (erzak yardımı) Milli Park Çevre temizliği KEGEV bağışı	Ramazan kolileri Personel çocukları için 23 Nisan faaliyetleri	Hayır	KODER EKODOSD	Evet	Hayır	Evet	-
G2 (G3'le aynı gruba ait)	Spor ve kültürel faaliyetler *seramik çalıştay * resim çalıştay * gençler için koşu Kadınlar ve engelliler için proje geliştirme Kullanılmış kıyafet satışı Hayvan barınaklarına yardım Öğrencilere burs Milli park ve sahil, çevre temizliği	Personel çocuklarına burs Personel çocuklarına dönemsel çalışma ve staj imkanı	Evet	KODER TEGEP EKODOSD TAİDER	Evet	Vakıf web sayfasıyla	Evet	Okul yapımı Cami yapımı Çağdaş Yaşamı Destekleme Vakfı Bağışı
G3	Engelli köyü ziyaretleri Yaşlılar evi ziyaretleri Gönüllü projelerine destek Kurabiyeler satıp KAÇUV'a bağış, Milli park, sahil, çevre temizliği	Ramazan ayında yardımlar	Evet	KODER TEGEP EKODOSD TAİDER	Evet	Vakıf web sayfasıyla	Evet	
G4	Okullara yardım Hayvan barınaklarına yardım Mavi kapak toplama kampanyası Omurilik felçlilerine destek	Personel çocuklarına burs Staj ve iş imkanı	Hayır	KODER EKODOSD	Hayır	Hayır	Evet	-
G5	Hayvan barınaklarına yardım Kullanım dışı malzemeleri okullara bağışlama Sahil temizliği etkinliği	Personel yakınlarına iş imkanı	Hayır	KODER EKODOSD	Hayır	Hayır	Evet	-

Konaklama İşletmesi	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri (Genele Yönelik)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri (Personele yönelik)	Vakıf Kurma	Vakıf/STK Üyelikleri	KSS Faaliyet Raporu Hazırlama	KSS Faaliyetlerinin Kamuya Duyurulması	KSS Faaliyetlerini n Personele Duyurulması	Diğer Hayırseverlik Ve Yardım Faaliyetleri
G6	Hayvan barınaklarına yardım Öğrencilere burs Ağaç dikme faaliyeti Sahilin temizliği	Ramazan kolileri Bayramlarda yardım	Hayır	KODER	Hayır	Hayır	Hayır	-
G7	Sevgi evleri projesine katkı (çocuklar için konaklama ve çevre gezileri) Öğrencilere burs Hayvan barınaklarına yardım Sahil kıyı temizliği	Personele bayramlarda destek Ramazan paketi	Hayır	KODER EKODOSD	Hayır	Evet Web sitesi	Evet	-
G8	Yelken kulübüne destek Ağaç dikimi Köy okullarına yardım Sahil temizliği	Bayramlarda para yardımı	Hayır	KODER	Evet	Hayır	Evet	-
G9	Devlet hastanesi dış polikliniği yapımına destek Sahil, kıyı temizliği Güneş enerjisi ile elektrik üretimi	Bayramlarda para yardımı	Hayır	KODER	Hayır	Hayır	Hayır	-
G10	Milli park çevre temizliği Okullara malzeme desteği (serisi bozulan tabak vb.) Kadın sığınma evlerinden personel alma	Bayramlarda para yardımı Staj ve iş imkanı	Hayır	KODER EKODOSD	Hayır	Hayır	Hayır	Okul yaptırma

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin kar elde etmek ve büyümek gibi amaçları dışında toplumsal fayda da sağlamaları gerektiğini esas alan düşünceden hareketle son yıllarda KSS faaliyetlerinin büyük bir gelişme gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin aynı zamanda bu faaliyetleri rekabet ve imaj stratejilerine de entegre etmeleri sonucunda KSS faaliyetlerinde önemli bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Son yıllarda tatil bölgelerindeki otellerin de bu tip KSS faaliyetlerine yöneldiği görülmektedir. Çalışmada Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldız kategorisinde hizmet veren 12 otel işletmesinden 10 yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda yapılan KSS faaliyetlerinin analizine yer verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin KSS faaliyetlerinin duyurulması konusunda oldukça eksik kaldığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinin KSS faaliyetleri içerisinde toplumsal, çevreye yönelik ve çalışanlara yönelik faaliyetler yaptıkları belirlenmiştir. Bu faaliyetlerin belirli bir finansal gücü de beraberinde gerektirdiği görülmektedir. Çalışmada KSS faaliyetlerinde iki konaklama işletmesi grubunun öne çıktığı görülmüştür. Bu konaklama işletmelerinin her birinin bünyesinde ikişer otel işletmesinin bulunması ve toplam boyutlar incelendiğinde diğer otel işletmelerine göre en çok oda ve yatak kapasitesine sahip olmaları finansal güçlerinin de diğer konaklama işletmelerine göre daha fazla olduğunu kanıtlamaktadır. Böylece bu çalışmanın sonucu Calvares'in 2015 yılında yaptığı çalışmada elde edilen "*işletme büyüdükçe KSS faaliyetleri de artar*" sonucunu desteklemektedir.

KSS faaliyetlerinin içeriğine bakıldığında ise daha çok yerel düzeyde faaliyetlerin yapıldığı görülmektedir. Ulusal düzeyde yapılan faaliyetler olsa da uluslararası bir KSS faaliyetinin yapılmadığı görülmüştür. Bu da konaklama işletmelerinin uluslararası düzeyde KSS faaliyeti yapacak kadar para kaynağının olmadığını göstermektedir. Çalışanlara yönelik KSS faaliyetlerinin ise bayramlarda yardım, eş, dost, akrabalara iş imkanı sağlamanın ötesine gidemediği görülmüştür. Çalışanların KSS faaliyetlerine katılımının sağlandığı ve görüşmeler sonunda bu faaliyetlere katılan personelin duygusal yönden tatmin olduğu ve kendini gerçekleştirme anlamında KSS faaliyetlerine katılımında gönüllü oldukları belirtilmiştir. Bu da

Supanti ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Çalışmada KSS faaliyetlerinin gurur duyma, eğlenme, takım çalışması ve kişisel tatmin gibi faydalar sağladığı belirtilmiştir. Bunun dışında Zientara vd.'nin (2015) yaptığı çalışmada KSS faaliyetlerinin iş tatminini arttırdığı ve çalışan devir hızını azalttığı görülmüştür. Bu çalışmaya benzer şekilde görüşmelerde de otel yöneticileri KSS faaliyetlerinin çalışanların iş tatminini arttırdığı ve gönüllü katılım sağlandığını belirtmişlerdir.

Tüm KSS faaliyetleri dikkate alındığında KSS faaliyetlerinin yerel düzeyde kaldığı örgütlü KSS faaliyetlerinin katılımı güçlendirdiği gelecekte daha fazla KSS faaliyeti gerçekleştirmek üzere parasal kaynaklar yaratılması gerektiği görülmektedir. KSS faaliyetlerinin raporlanmasında ve halka duyurulmasında önemli eksiklerin olduğu görülmüştür. Dünyadaki diğer örnek zincir konaklama işletmelerinde olduğu gibi web sitelerinde özellikle bir kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi açılarak buradan duyurulmasında yarar vardır. KSS faaliyetlerinin raporlanması da geçmiş dönem faaliyetlerinin izlenebilmesi ve güncel KSS faaliyetleri ile karşılaştırma olanağı sağlayabilecektir. KSS faaliyetlerinin düzenlenmesinin yanında KSS faaliyeti gerçekleştiren kamu kurum ve kuruluşları, dernekler ve STK'larca düzenlenen faaliyetlere de katılım gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak işletmelerin KSS faaliyetleri yanında bu STK'ların düzenlediği kampanyalara maddi ve manevi olarak katılım sağlanması daha da arttırılabilir. En önemli ve ihmal edilen kısım ise çalışanların bu KSS faaliyetlerinden haberdar edilmemesidir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bazı konaklama işletmeleri KSS faaliyetlerinden çalışanlarını haberdar etse de bazılarının etmediği görülmüştür. KSS faaliyetlerinin sadece duyuru panolarından değil çalışanların işletmeye olan aidiyetlerini güçlendirmek ve kendileri ve işletmeleri ile gurur duymalarını sağlamak üzere toplantılar, yıllık faaliyet bilgilendirmesi şeklinde bilgi verilmesi ile çalışanların da motivasyonlarının arttırılması sağlanabilir. Böylece kalite anlayışı içerisinde iç müşteri olan çalışanların da motivasyonu ile misafir memnuniyetine olumlu etkiler sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

Akdoğan, K.F. ve Bay, E. (2012). İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri:

- Görünürde Hayırseverlik, *Amme İdaresi Dergisi*, 45,1, 51-75.
- Büyükşalvarcı, A., Şapıcılar, M.C. ve Uyaroğlu, A. (2016). Kurumsal Oteller ve Sosyal Sorumluluk Projelerinin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 12, 187-194.
- Calveras, A.(2015). Corporate Social Responsibility Strategy in the Hotel Industry: Evidence from the Balearic Islands, *International Journal of Tourism Research*, 17, 399-408.
- Crowther, D. & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*, Ventus Publishing ApS, Denmark.
- Çolakoğlu, O.E. (2005). *Sosyal Sorumluluk ve Etik, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi; İlkeler ve Uygulamalar* içinde, Ed. Cengiz Demir, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 359-381.
- Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. & Okumus, F. (2007). Corporate Social Responsibility: What are the Top Hotel Companies Reporting?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:19, (6), 461-475.
- <http://www.aksoygroup.com/tr/Hakkimizda/Sosyal-Sorumluluk.aspx>, 29.05.2016
- <http://www.bestwestern.com/about-us/better-world/>, 16.05.2016.
- <http://www.choicehotels.com/about/responsibility>, 16.05.2016.
- <http://www.cr.hiltonworldwide.com/approach/>, 15.05.2016
- <http://www.dedeman.com.tr/kurumsal-sosyal-sorumluluk.html>, 20.04.2018
- <http://www.divan.com.tr/sosyal-sorumluluk>, 29.05.2016 .
- <http://www.gloria.com.tr/tr/kurumsal/sosyal-sorumluluk>, 29.05.2016.
- <http://www.haberfark.net/rixos-down-sendromlu-cocuklara-ev-sahipligi-yapti-30812h.htm>, 29.05.2016.
- <http://www.haberler.com/en-temiz-sosyal-sorumluluk-projesi-2508362-haberleri/>, 29.05.2016.
- http://www.ihgplc.com/files/pdf/2013_cr_report.pdf, 16.05.2016.
- <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=996>, 16.05.2016.
- <http://www.kempinski.com/en/hotels/social-responsibility/corporate-social-responsibility/>, 21.01.2016.
- http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2015_Reports/Sustainability_Highlights.pdf, 16.05.2016.
- <http://www.memleket.com.tr/rixostan-sosyal-sorumluluk-projesi--65453h.htm>, 29.05.2016.
- <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/citizenship/responsibility/index.html>, 16.05.2016.
- <http://www.swissotel.com.tr/about-swissotel/corporate-social-responsibility/>, 16.05.2016.
- <http://www.wyndhamworldwide.com/category/corporate-social-responsibility-report>, 29.05.2016.
- Kağnıcıoğlu, D. (2007). *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1722, Eskişehir.
- Khazaeli, B. (2012). Corporate Social Responsibility and Impact on Hotel Industries, EuroCHRIE 2012 Conference Lausanne, <http://www.eposters.net/pdfs/corporate-social-responsibility-and-impact-on-hotel-industries.pdf>
- Kutluk, A. ve Avcıkurt, C. (2015). *Sosyal Pazarlama Kapsamında; Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri: Zincir Otel İşletmeleri Örneği*, Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, 14-16 Mayıs 2015 Gümüşhane.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, Maviyağaç Yayınları, İstanbul.
- Werther, W.B. & Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage Publication Inc.
- Supanti, D., Butcher, K. & Fredline, L. (2015). Enhancing the Employer-Employee Relationship Through Corporate Social Responsibility (CSR) Engagement, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, (7), 1479-1498.
- Zientara, P., Kujawski, L. & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate Social Responsibility and Employee Attitudes: Evidence From a Study of Polish Hotel Employees, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.23, (6), 859-880.