

Örgütsel Sürdürülebilirlikte Çalışanlar Arası İşbirliği: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Çalışma¹

Neşe Öner Şeker²

Özet

Çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki işbirliği davranışlarının etkinliğini örgütsel sürdürülebilirlik bağlamında incelemektedir. Sürdürülebilirlik, kuşaklar arasındaki gelişim ve dönüşümün dengeli şekilde gerçekleşmesini hedeflemektedir. Bu çerçevede örgütsel sürdürülebilirlik stratejilerinin işletme başarısındaki katkısını, çalışanlar arasındaki etkileşim ve işbirliği davranışlarının söz konusu katkı üzerindeki etkisini ve bu etkinin düzeyini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, ilgili literatürde çevresel, sosyal ve ekonomik olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmada, üç boyutuyla birlikte işletmelerin başarısında, ayrı düşünülemeyecek olan kültürel ve yönetsel boyutuyla birlikte çalışan uyumu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, nicel araştırma yöntemiyle, Batı Karadeniz Bölümü'nde hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına hibrit olarak 441 anket uygulanmıştır. Toplanan verilerin, tanımlayıcı istatistik, geçerlilik, güvenilirlik, çalışanların işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon analizi ve son olarak çalışanlar arası işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular, çalışanlar arası işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede konaklama işletmelerinin örgütsel düzeyde sürdürülebilirliğe ulaşması için işbirliğini, yönetim stratejilerinin odağına koymaları gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışma ayrıca, işletme yöneticilerine

- 1 Bu çalışma, Neşe Öner Şeker tarafından Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2024 yılında tamamlanan “Etik Değerlerin Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisinde İşbirlikçi Davranışların Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Dr., Bağımsız Araştırmacı, neseonerseker@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0003-3014-3259>

işbirliğiyle, doğru bilgi ve tecrübe paylaşımıyla etkin olmayı, takım çalışması eğitim programlarının gerekliliğini, çapraz birim çalışmalarının ve açık iletişim kanallarının olması gerektiğinin vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, akademik ve konaklama sektörü alanında yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Giriş

Sürdürülebilirlik, bugünkü yüzyılın toplum ve çalışma hayatında çevresel sorumlulukların ötesinde bir çerçeve sunarak, çok faktörlü yapısıyla, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarını sağlayan bir gerekliliktir. Çevresel sürdürülebilirlikle birlikte sosyal, kültürel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarını özellikle konaklama işletmeleri bakımından zamanla artan şekliyle yönetsel öncelikler arasında bulunmaktadır. Çalışanlar arası işbirliği ve düzeyleri ise özellikle işletmelerde, bu faktörlerle arasında bir köprü görevi görmektedir (Rezapouraghdam, Alipour ve Arasli, 2019).

Konaklama işletmeleri hizmet esaslı çalışma yapıları ve yoğun iş gücü katılımını gerektirmesinden ötürü, örgütsel sürdürülebilirlik uygulamalarının en görünür biçimde deneyimlendiği ortamlardan biridir (Bayraktar, Karabulut, Sarı ve Alqahtani, 2025). Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik çabalarının etkinliği yalnızca çalışanların bireysel davranış ve sürdürülebilirlik uygulamalarıyla değil birbiriyle aralarındaki iletişim başta olmak üzere işbirliği; ortak değer paylaşımı, ortak karar ve amaç ile birlikte örgütsel kültür değerleri çerçevesinde etkileşimde olmalarıyla da önemli derecede ilişkilidir.

Çalışanların sürdürülebilir davranışlarını şekillendiren ana belirleyiciler olarak bu ortak değerler ile örgütsel kültür yaratma ve farkındalık kazandırma özellikle konaklama işletmeleri için önem arz etmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, konaklama işletmelerinde, sürdürülebilirlik farkındalığı ile sürdürülebilir yönetim uygulamalarının arasında güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Fakat bu ilişkinin çalışanların bilinç düzeyleri ve örgüt kültürü aracılığıyla dolaylı etkiler içerdiği de belirtilmiştir (Osinaike, Aduhene, Oriade, ve Wang, 2020). Yeşil çalışan davranışı konusunda yapılan araştırmalarda benzer şekilde, etik liderlik yaklaşımı ve çevresel psikolojik iklimin çalışanların çevreye karşı olan duyarlılıklarını teşvik etmede önem arz ettiklerini vurgulamaktadır (Khan, Cheng, Yasir, Ahmad Saufi, Che Nawi ve Bazkiaei, 2022).

Bu kapsamda araştırmada öncelikle, kuramsal çerçeve olarak çalışanlar arası işbirliği davranışının tanımı, bileşenleri, konaklama işletmelerinde çalışanlar arası işbirliğinin zor yanları ve fırsatları incelenmiştir. Ardından örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, boyutları, konaklama işletmeleri açısından önemi ve uygulanan sürdürülebilirlik çalışmaları açıklanmıştır. Son olarak

da çalışanlar arası işbirliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan ampirik çalışmaya ve bulgularına yer verilmiştir.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Çalışanlar Arası İşbirliği

1.1.1. Tanımı ve Bileşenleri

Çalışanlar arası işbirliği, en temel tanımıyla bir işletmede aynı amaçlar doğrultusunda bilgi, beceri ve kaynakların karşılıklı paylaşıldığı, birlikte kararlar alıp, davranışların uyum içerisinde sürdüğü, bireysel çabanın ötesinde daha fazla fayda sağlanan kolektif bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla, örgüt içerisindeki işlerin birlikte yapılmasından fazlasını; ortak amaçlar doğrultusundaki bir niyeti, karşılıklı paylaşımı ve ortak başarıyı kapsamaktadır. Buradan çalışanlar arasındaki işbirliğinin, örgütsel yapıyla birlikte ilişkisel dinamiklerin kesişimi sonrası ortaya çıkan çok boyutlu bir olgu olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra bugünkü çalışma hayatında geliştirilen örgütsel çerçeveler, işbirliğinin takım içi süreçten ibaret olmadığını, farklı ekipler ve departmanlarla birlikte dış paydaşlar arasında da kesintisiz bir iletişim ağının olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Scott ve Manning, 2024).

İşbirliği davranışının en belirgin özelliği özgecilikten yani teklikten ayrışmasıdır. Bunun yanı sıra, rekabetçiliğin karşısında bir eğilim olarak, birlikte hareket ederek başarıya ulaşmayı vurgulamaktadır. Sosyal ve kültürel alanların çoğunda da, rekabet etme ve teklikten daha fonksiyonel olduğu düşünülmektedir. Bireylerin ortak amaçlara sahip ekipler kurarak, birlikte hareket etmenin başarıya daha ulaşılabilir olduğunu ileri sürmektedir (Henrich ve Muthukrishna, 2020). Buna benzer olarak, 2021’de Muthukrishna’nın işbirliği davranışlarının evrimsel mekanizmaları ve bu mekanizmaların toplumlar arasındaki farklılıkları nasıl şekillendirdiğini incelediği çalışmasında, işbirliğinin sürdürülebilirliğinde sosyal ilişkiler, karşılıklı bağlılık, itibar ve işletmelerin bu konudaki rolünü vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda çalışanlar arasındaki işbirliğinin temel bileşenlerini öncelikle etkin bir iletişim kanalı, ortak amaçla birlikte verilmiş ya da verilecek olan kararlar, bu amaçların ulaşılabilir düzeyde net olması, örgüt içerisindeki ortamın güven seviyesi, rol ve sorumlulukların uyumu ile çift tarafı hesap verebilirlik şeklinde ifade edilmektedir.

Etkili İletişim Kanalı

İşletmelerde açık ve etkili iletişim kanalının varlığı, bilgi akışının doğruluğunu sağlarken bir yandan da çalışanlar arasında geri bildirim kültürü oluşmasını desteklemektedir. İletişim ağının sürekliliği, çalışanlar arasında güven oluşturarak, bilgi ve yeteneklerin paylaşılmasıyla ortak amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Bununla ilgili Tingvold (2020) tarafından yapılan araştırmasında, çalışanlarla daha sık yapılan toplantılar ve açık iletişim ağlarının varlığı, işyerindeki güveni artırdığı ve çalışanlar arasında güçlü işbirliği kültürü oluştuğunu ifade etmektedir.

Örgütsel Güven

İşyerlerinde çalışanların birbirlerine ve yönetime duydukları güven duygusunun işbirliği süreçlerinde etkinliği artıran en temel faktör olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların risk alma durumlarını ve bilgi paylaşma yönelimlerini güçlendirmektedir (Jameel, Mahmood ve Jwmaa, 2020). Konuyla ilgili Işık, Timuroğlu ve Aliyev'in (2015) çalışmasında, örgütsel güven ile takım çalışması arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunması, bu durumu desteklemektedir. Ayrıca örgütsel güven, çalışanları yenilikçi davranışlara teşvik etmekte ve işbirliğini güçlendirmektedir (Yu, Mai ve Tsai, 2018). Netice itibarıyla güven, örgütlerde işbirliği davranışlarının sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli faktör olarak görülmektedir.

Ortak Amaç ve Karar Alma

Ortak amaçlar, işyerinde çalışan bireylerin kişisel hedefleri doğrultusunda örgüt için kolektif bir vizyon oluşturması durumu şeklinde ifade edilmektedir. Böylece, takım olarak kurulan sinerjiyle daha etkili ve başarılı bir çalışmasını sağlanmaktadır. Li ve arkadaşlarının (2022) araştırmasında, takım üyelerinin ortak amaçlara sahip olması, üyelerin öz sorumluluk alanı ve yenilikçilik atmosferi yaratarak ekip performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ortak belirlenen amaçlar doğrultusunda bu amaçlara uygun karar paylaşımı ve ortak karar alma, çalışanların işletmede eşit söz hakkına sahip olmalarını ve karar süreçlerine etkin olarak katılımlarını sağlamaktadır. Bu durumda, işyerindeki ekiplerin karar alma süreçlerinde, daha katılımcı ve kapsayıcı bir anlayış benimsemelerine imkan oluşmaktadır. Ortak karar alma davranışı içerisinde olmanın çalışanların bilişsel, duygusal ve ilişkisel yönlerini birleştirerek bütüncül şekilde, işbirliği ve anlaşma sağladıkları vurgulanmıştır (Elwyn, 2021).

Amaçların Net Olması

İşyerlerinde ortak amaçların açık ve net olarak belirlenmesi ekip çalışanlarının çabalarını birleştirerek bu hedeflere daha kolay ve hızlı ulaşmalarını sağlamaktadır. Hoek ve arkadaşlarının yapmış oldukları takımlardaki hedef belirleme araştırmaları çerçevesinde, açık bir şekilde belirlenen amaçların ulaşılmasında zorluk olsa bile çalışanların motivasyonunu artırdığı ve performanslarını iyileştirdiğini vurgulamaktadır. Böylece amaçların çalışanlar tarafından açık şekilde bilinmesi, ekiplerin eğilimlerini, çabalarını, güçlerini ve stratejilerini birleştirerek harekete geçme performanslarını artırmaktadır. McKinsey'nin (2024) araştırmasında da ekiplerin ortak hedeflere odaklanma ve örgütsel başarıyı arttırmalarını, çalışanlar arasındaki güven ilişkisiyle kurulan iletişimle birlikte ortak amaçlarının net bir şekilde belirlenmesine bağladıklarını belirtmektedir.

Rol ve Sorumlulukların Uyumu

Çalışan bireylerin işletmedeki görev ve rollerini doğru anlayıp birbirini desteklediği, örgütsel çatışma ve kaosun en aza indirilerek ortak hedeflere birlikte ulaşmanın mümkün olduğu bir anlayış sunmaktadır. Birlikte uyum içerisinde ve bu uyumla çalışanlar, hem kendi görevlerini hem de diğer çalışma arkadaşlarının sorumluluklarını doğru anlayarak, eşgüdümlü bir şekilde destekle, ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Rollerin netliği ve sorumluluk ile uyumunun, örgüt içerisinde işbirliği kültürünü güçlendirdiği ve örgütsel güven duygusuya çalışanların bağlılığını artırdığı vurgulanmaktadır (Orgambídez, Almeida ve Graça, 2022; Kerrsisey, Hayirli ve Stark, 2022).

Çift Taraflı Hesapverilebilirlik

Karşılıklı sorumluluk bilincini ifade eden bu olgu, çalışanlar arası işbirliği süreçlerinde tarafların kendi eylemlerinin sorumluluğunu almasıyla birlikte karşı tarafın beklentilerini gözetmesi şeklinde ifade edilmektedir. En temel işlevi ise örgüt içerisindeki ekiplerin etkin çalışmasına destek olmaktır (Pearce ve Conger, 2003). Bu yaklaşımla, çalışan bireylerin kendi sorumluluklarını yerine getirmesinin yanında diğer bireylerin rol ve katkılarını da gözlemleyerek amaçlara ortak biçimde ulaşmayı içermektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). İşletmelerde karşılıklı hesapverilebilirlik yüksek olduğunda çalışanlar arası işbirliğinin ve örgütsel güvenin arttığı görülmektedir (Kaya, 2019). Bununla birlikte bu sistem güven, şeffaf iletişim ve karşılıklı destekle güçlendirilmektedir. Rol belirsizliklerini ve çatışmaları azaltarak, uyumlu bir şekilde çalışan performansını yükseltmektedir (Yıldız, 2021).

İşletmelerde, işbirliği davranışlarını mümkün kılan bu açıklanan bileşenlerle birlikte onları takip eden ve işbirliğini destekleyen; liderlik, psikolojik güven, örgütsel altyapı ve uygun çalışma süreçleri de öne çıkmaktadır. Psikolojik güven; çalışanlar hata yapmaktan soru sormaya veya yenilik önermeye kadar çalışanlar arası riskleri üzerine almalarına izin verilen, paylaşılan inançları içermektedir. Ekip olarak sürekli öğrenmeyi ve böylece işbirliği davranışlarının etkinliğini güçlendirmektedir. Bilgi paylaşım grupları, çapraz işlevsel toplantılar, performans göstergelerinde amaçların ortak olması, liderlik davranışlarını ve örgütsel destek mekanizmaları gibi örgütsel performansı beslemektedir (Edmondson, 1999).

Bu doğrultuda, işbirliği davranışlarının sosyal bir modelin ötesine geçerek; yenilik, uyum yeteneği ve tüm çalışanların performanslarıyla örgüt içerisinde güçlü ilişkiler taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle işletmeler, işbirliği yeteneğini stratejik bir uzmanlık olarak değerlendirmelidir. Uygulama alanlarında özellikle işe alım ve eğitim aşamalarında takım çalışması becerilerine ağırlık verilmesi, doğru iletişim kanallarının yapılandırılması, liderlik için gelişim programları ve performans gösterlerine takımsal parametrelerin ilave edilmesi adımlarını kapsamaktadır. Pek çok güncel çalışmalar da işbirliği davranışlarını destekleyen bu sistematik yönetim anlayışının iş ve iş yeri tatminini, iş yerindeki dayanıklılığı güçlendirmesi bakımından önem arz etmektedir.

1.1.2. Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşbirliğinin Zorlukları ve Fırsatları

Zorluklar

Hizmet sektöründe dinamik bir yapıya sahip olan konaklama işletmeleri, sağladığı müşteri memnuniyetiyle birlikte, ekonomik gelişmeye katkı, farklı birimlerde yaratmış olduğu geniş istihdam olanakları, rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik ilkelerinin yer aldığı çok boyutlu işlevleriyle turizmin temel aktörü konumunda yer almaktadır (Demir ve Türkmen, 2021). Ancak sektörün yapı ve insani olarak özellikleri incelendiğinde işbirliği konusunda çeşitli zorluklarla da karşılaşabilmektedir. Öncelikle, çalışan değişim oranının yüksek olması, çalışanlar arasındaki sürekli uyumu ve koordinasyonu engellemektedir (Karatepe, 2013). Vardiya ağırlıklı çalışma düzeninin olması; gece ya da çalışma saatlerinin düzensiz olduğu vardiyalar, çalışanlarda biyolojik rahatsızlıklara neden olmakta, çalışanların yorgunluğunu, motivasyon düşüklüğünü ve tükenmişlik risklerini artırmaktadır (Caruso, 2014).

Çalışma yoğunlunda meydana gelen sürekli dalgalanmalar, çalışanların yaptıkları işlerin mevsimsel veya süreç olarak değişmesi ekip içerisindeki iletişim ve görev paylaşımında aksamalar meydana getirmektedir (Baum, 2015). Bunlarsa çalışanlar arası dayanışmayı zayıflatmaktadır. Bu yüzden örgüt içerisinde doğru bilgi aktarımında sıkıntılarla birlikte bilginin kaybı, görevler arasında yaşanan uyumsuzluklar ve hizmet ederken meydana gelen tutarsızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu kapsamda yapılan pek çok sistematik derleme ve ampirik çalışma, sektörün kırılabilirlik düzeyinin çalışanlar arası işbirliğini direkt olarak etkilediğini vurgulamaktadır (Abdou vd., 2022).

Konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki işbirliğinin somut zorlukları olarak örgüt içerisindeki iletişimin yetersizliği, çalışanlar arasında tanınmama ve motivasyon düşüklüğü, eğitim ve gelişim programlarının sınırlı olması, yönetsel tutarsızlıkların yaşanması durumları da öne çıkmaktadır. Önceki yapılan çalışmalarda da; çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğunda, yanlış anlaşılmalarda, koordinasyon kayıplarının yaşandığı tespit edilmiştir (Tsai, 2011). Yine örgütsel iletişim kalitesinin düşük olan konaklama işletmelerinde, çalışanın memnun olmadığı ve iş yeri bağlılığının azaldığı görülmektedir. B durumun da, ekip içerisindeki işbirliği davranışlarını olumsuz etkileyerek motivasyonu düşürdüğü ifade edilmektedir (Duarte ve Silva, 2023).

Son olarak, çalışanların kültürel değerlerinin farklılıkları ve örgütsel düzeydeki bariyerler de işbirliğine engel oluşturmaktadır. Özellikle çalışılan birimler arasındaki iletişim kopuklukları, yetersiz liderlik desteği ve psikolojik güvenlik sisteminin sağlanamaması sürdürülebilirliği destekleyen işbirliği davranışlarını engellemektedir. Yapılan farklı çalışmalarda, gelişime açık, yenilikçi bir örgütsel kültürün ve öğrenmeyi, gelişmeyi destekleyen liderliğin varlığı, ekiplerin temel oluşturduğu hizmet yenileşimini güçlendirmektedir. Bunun aksine daha otoriter veya önceden planlama yapmadan sürdürülmeye çalışılan yönetim anlayışlarının örgütsel uyumu zorlaştırdığını vurgulamaktadır (Yang, Luu and Qian, 2022).

Fırsatlar

Konaklama işletmelerinde doğru yönetsel uygulamalarla çalışanlar arası işbirliğinin getirmiş olduğu önemli fırsatlar da bulunmaktadır. Etkin bir işbirliğinin sağlanması, öncelikle çalışanlarda memnuniyeti ve buna bağlı motivasyonu arttırmaktadır. Devamında verilen hizmetlerin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve örgütsel verimliliğin artması açısından önemli fırsatlar sunmaktadır (Çelicki, 2020). Çalışanların doğru yönlendirilmeleri doğrultusunda sağlanan işbirliğiyle, doğru ve etkili bilgi paylaşımına teşvik ederken, uygulama süreçlerindeki çalışan uyumunu da iyileştirmektedir.

Böylece çalışanlar arasındaki işbirliği kültürü, çalışanların motivasyonunu artırmalarını sağlayarak iş tatminini olumlu etkilemektedir (Vurmaz, 2016).

Örgüt içerisinde birimlere özel yapılandırılmış eğitim program ve uygulamaları, çalışan rotalarının değişikliği, güçlendirme ve ödüllendirmenin olduğu yüksek performanslı iş uygulamaları ve kolaylaştırıcı dijital uygulamaların kullanılması birim içinde ve birimler arasındaki çalışmaları güçlendirebilmektedir. Bunlarla birlikte hizmet yenileşimini teşvik eden takım kültürü oluşturma ve birimler arası ekip projelerinin varlığı, çalışan bağlılığıyla birlikte müşteri değeri yaratma ve bu değeri arttırma potansiyelini taşımaktadır (Wu, Chen and Wang, 2023). Bu doğrultuda da konaklama işletmelerinin çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik edici, arttırıcı programlar, uygulamalar ve stratejiler geliştirilmesi, çalışanların ve genel işletme performansını iyileştirmektedir.

İnsanların hem çalışan hem de müşteri olarak aktör olduğu konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik başarısı için öncelikle çalışanlar, birimler ve tüm paydaşlarıyla olan işbirliği davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle, yöneticilerin açık iş iletişim kanallarını güçlendirmeleri, performans değerlendirme sistemlerine takımsal göstergeler eklemeleri, çalışan tanıma, ödüllendirme uygulamalarını iyileştirmeleri ve çalışanların psikolojik güvenliğini artırıcı liderlik eğitimleri uygulamaları işletme sürdürülebilirliği için bir zorunluluktur. Yapılan ampirik çalışmalar da bu bütüncül anlayışların çalışan memnuniyetiyle sınırlı olmadığını, hizmet tutarlılığı, yenilik kapasitesi ve işletme performansı gibi işlevleri de doğrudan olumlu etkilediğini göstermektedir (Xu vd., 2024).

1.2. Örgütsel Sürdürülebilirlik Kavramı

1.2.1. Tanımı ve Boyutları

Tanımı

Örgütsel sürdürülebilirlik, bugünkü toplum ve çalışma koşullarında çevreyi koruyucu faaliyetler yapmanın ötesine geçmiştir. Çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel boyutlar çerçevesinde, bir örgüt ve tüm paydaşlarının bugünkü ihtiyaçlarını karşılarken, gelecekteki varlığını da koruma ve güvence altına alma çabalarını ifade etmektedir (Mead vd., 2022). Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel sürdürülebilirlik, öncelikle kaynakların sınırsız olduğu düşüncesinden sıyrılarak, doğru tüketim alışkanlıklarıyla verimli kullanımını gerektirmektedir. İşletmelerin çalışanlarıyla birlikte diğer paydaşlarıyla ilişkilerini etik çerçevede sürdürmesi, çevreye verilen zararlı etkilerin en aza

indirilmesi, çalışanların refahının gözetilmesi, yönetsel sistemlerin daha sağlam olması unsurlarını içermektedir.

Literatür incelendiğinde bu kavram, sürdürülebilir kalkınma kavramının en küçük düzeydeki örgütsel yansıması değil de; bununla birlikte örgüt kültürü, stratejisi ve iş süreçleriyle uyumlanmış değerler sistemi şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel sürdürülebilirliğin tanımları ve kavramları: bir literatür analizi adlı çalışmada, kavram, örgütlerin ekonomik başarılarını arttırırken içinde bulundukları toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek uzun vadeli yaşayabilme kapasitesi şeklinde tanımlanmaktadır (Rahman vd., 2022). Paziienza, de Jong ve Schoenmaker'ın (2022) yaptığı çalışmada da, örgütsel sürdürülebilirlik için örgütsel uygulamalar için çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç kurucu unsur etrafında tanımlanmaktadır. Bu tanımların bütüncül şekilde değerlendirilerek netleştirilmesi işletmelerin daha etkili sürdürülebilir stratejiler geliştirmesini destekleyeceği vurgulanmaktadır.

Boyutları

Örgütsel sürdürülebilirlik boyutları literatürde üçlü taban çizgisi (Triple bottom line) modeli kapsamında açıklanmaktadır. Bunlar, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar şeklinde sıralanmaktadır. Ancak bugünkü toplum ve çalışma hayatında meydana gelen dönüşüm ve gelişmeler sadece bu üç boyutla sürdürülebilirliğin sağlanmasını yeterli görmemektedir. Öner Şeker'in (2024) konuyla ilgili çalışmada örgütsel sürdürülebilirlik, ahlak ilkeleriyle bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde, örgütlerin, ekonomik performanslarıyla, sosyal, kültürel, çevresel ve yönetsel boyutlarının uyumlaştırılmasını gerektiren çok boyutlu bir yapı sunmaktadır.

Bu doğrultuda, işletmelerin finansal açıdan sağlamlığını, uzun vadeli gelir-gider ve değerler dengesini, kâr- zarar durumunu ve mali risk yönetimi unsurları ekonomik boyutla açıklanmaktadır. Çevresel boyut, özellikle doğal kaynak kullanımının doğru yönetimini, atık azaltılması ve yönetimi, ekosistemler üzerindeki zararlı etkilerin azaltılmasını içermektedir. Çalışanların hakları, adil ücret paylaşımı, iş sağlığı ve güvenliği, etkili paydaş ilişkileri ve toplumsal fayda unsurları sosyal boyutunu (Loor, González, Mero ve Hidalgo-Fernández, 2020), işletmelerin içinde bulunduğu toplumun değerlerini, norm ve etik ilkelerini korumasıyla örgütsel kimliğini sağlamlaştırması kültürel boyutunu (Lozano, 2015) ve işletmelerin karar alma durumlarında şeffaflığı, tüm paydaşların katılımı, örgütsel yönetim unsurlarıyla doğrudan ilişkili olan yönetsel sürdürülebilirlik boyutunu açıklamaktadır (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014). Bu bağlamda görüldüğü

üzere örgütsel sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına alarak, bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

Literatürde yapılmış olan farklı çalışmalarda örgütsel sürdürülebilirlik için ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarla birlikte yine işletme içerisindeki süreçleri ifade eden yönetişimin olması gerektiği vurgulanmaktadır. ISSO's Organizational Sustainability Model kapsamında etik, çevre ve toplum gibi dışsal unsur olarak ifade edilen boyutlara ek, içsel boyutlar şeklinde vurgulanan; örgütsel sistemler (organizational systems), yönetişim (governance) ve değerler (values) gibi faktörlerin bir arada olması gerektiği belirtilmektedir (Jaganjac, Abrahamsen, Olsen ve Hunnes, 2024). Bunların yanı sıra, bu sürdürülebilirlik ilkeleriyle işletme çalışanlarının arasındaki uyum, öğrenme ve direnme becerilerini ilişkilendirerek dinamik bir süreç olarak görmektedir. Bununla işletmelerin, çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel şartlarındaki değişimlere ve gelişmelere hızlı cevap verebilmelerini, koşullara uygun anında strateji geliştirebilme potansiyeline sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Ademi ve Klungseth, 2024).

Sonuç olarak, örgütsel sürdürülebilirliğin tanımı ve boyutları arasındaki bu bütüncül anlayış, sürdürülebilir olmak için ekonomik kazanç sağlarken, içinde bulunulan çevreye ve topluma duyarlı davranış ve uygulamaların dengelenmesiyle birlikte; örgütsel yönetişim, etik ilkeler ve örgüt içerisindeki ekiplerin uyum içinde; öğrenme, çalışma, esneklik ve yenilikçilik gibi olgularla sağlamlaştırılmış örgüt vizyonu ve stratejisi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin de ulusal ve uluslar arası alanda rekabet avantajı sağlaması için etik ilkeler ve toplumsal değerler kapsamında çevresel koruma, sosyal adalet, kültürel değerlere saygı, ekonomik güç ve yönetsel stratejilerle desteklenmiş bütüncül bir sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir.

1.2.2. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sürdürülebilirliğin Önemi

Örgütsel sürdürülebilirlik konaklama işletmelerinin özelinde, çevreyi koruma sorumluluğunun yanında yönetsel stratejik bir olgu olarak görülmektedir. Bunlarla beraber, ekonomik performansı, sosyal ve kültürel değerleri, marka itibarı ve iç ve dış paydaşlarla olan ilişkiler üzerinde doğrudan etkisi, bütünsel bir yönetim anlayışı sunmaktadır. İşletmelere atık azaltımı ve geri dönüşüm, enerji ve su verimliliği ve sürdürülebilir tedarik uygulamaları gibi çevre faaliyetlerinin işlem maliyetlerini düşürdüğünü ve bununla birlikte müşteri sadakati ve pazar çeşitlenmesiyle işletme gelirini olumlu şekilde etkilediği görülmektedir (Makoondlall-Chadec ve Bokhoree, 2024).

Kültürel sürdürülebilirlik boyutu açısından işletmelerin bir kurum kültürünün olması, paydaşlarla ilişkilerinde etik değerleri temel alarak, adil ve kapsayıcı bir bakış açısı sunmasıyla sosyal sürdürülebilirliği de desteklemektedir (Ünüvar, Vural ve Değirmen). Kültürel boyut, sürdürülebilir gelişim amaçları açısından da ülkeler arası farklılıkları şekillendirmeyi desteklemektedir. Hofstede'in kültürel boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ait çalışmasında, anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Sedita, Blasi ve Yang, 2022). Bu doğrultuda işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri, kültürel değerler ve hedeflerle uyumlu şekilde tasarlandığında etkili ve uzun vadeli sonuçlar doğurmaktadır (Assoratgoon ve Kantabutra, 2023). Özellikle konaklama işletmeleri için sosyal ve kültürel uygulama boyutları, örgütsel sürdürülebilirlik için ana unsurlar olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların sağlık ve güvenliği, eğitimi ve toplumsal etkileşimleri bakımından önem arz etmektedir. İşletmelerin hizmet kalitesi ve çalışanların dayanıklılığı üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların sürdürülebilirlik kararlarına katılımının ve örgütsel olarak öğrenmenin kriz zamanlarında uyum becerisini artırdığı ifade edilmektedir. Bununla da hizmetin kalitesi ve sürekliliğiyle birlikte müşteri memnuniyetinin kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Bununla birlikte yönetsel faaliyetlerde şeffaf raporlama sistemleri ve küresel kriterlerde uyumların olması, paydaş güvenini arttırmakta ve düzenleyici risk yönetimini güçlendirmektedir (Elkhwesky, Salem, Varmus ve Ramkissoon, 2022).

Son dönemdeki evrensel eğilimlerle sürdürülebilirliğin enerji yönetimi ve atık azaltılması gibi düzenleme, verimlilik ve AI yönetimi gibi teknolojik rolleriyle Birleşmiş Milletler'in turizm girişimleri, sektörlerin birlikleri, standartlarla bütünleştirilmiştir. Böylece konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarını rekabet edebilmek için bir zorunluluk olarak görmesi gerekmektedir. Uluslararası girişimler ve endüstriyel raporları, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kısa vadeli maliyetlerini azaltırken, uzun vadeli faydalarını arttırmaktadır. Bu nedenlerden ötürü de konaklama işletmeleri başta olmak üzere bütün sektör işletmeleri bütüncül yaklaşım sunan örgütsel sürdürülebilirliği, stratejik bir yatırım olarak görmelidirler.

1.3. Çalışanlar Arası İşbirliği ve Örgütsel Sürdürülebilirlik İlişkisi

Çalışanlar arası işbirliği, özellikle konaklama işletmelerinde, örgütsel sürdürülebilirliğe ulaşmada ve onu sağlamlaştırmada, kilit unsur olarak görülmektedir. Yapılan pek çok çalışma da bunu desteklemektedir.

Bunlardan, çalışanlar arasında güçlü işbirliği kültürü olan iş yerlerinde çevresel, sosyal, kültürel ve ekonomik sürdürülebilirlik faktörlerinin uyumlu ve etkili biçimde bütünleştiğini ifade edilmektedir (Ispiryan, Pakeltiene, Giedraitis ve Ispiryan, 2024). Yine Muğla’da yapılan farklı bir çalışmada, konaklama işletmeleri yöneticileriyle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim kararlarına katılımı sürdürülebilirlik uygulamalarının daha hızlı ve doğru şekilde hayata geçirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan çalışanların kararlara katılımıyla, ortak karar almalarının, işbirliğini benimsemelerinin yüksek olduğunun göstergesidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2020).

Konaklama işletmelerinde çalışanların işbirliği davranışları, performansın iyileşmesinde, iş yeri bağlılığı ve genel olarak örgütsel davranış kültürünün şekillenmesinde de etkili olmaktadır. Buna ilişkin Antalya’da yapılan bir çalışmada, konaklama işletmelerindeki örgütsel değerler ile çalışanlar arası işbirliğinin, bireyle örgüt uyumu çerçevesinde, çalışan bireylerin mesleki performanslarına anlamlı bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan, işbirliği davranışlarının, işletme çalışanlarının örgüt kültürüne uyum sağlamasıyla verimliliği artırdığı ifade edilmektedir (Aslan ve Yaman, 2021). Sürdürülebilir konaklama işletmesi yaklaşımının uygulanabilirliği kapsamında çalışanların işbirliği davranışlarının rolü daha somut şekilde görülebilmektedir. Bu konuda yapılan Kocaeli-Kartepe’deki konaklama işletmelerindeki bir araştırmada, çalışanların yaş faktörleriyle hizmet içi ve okul dışı eğitimlerinin çevresel farkındalığı ve uygulamalı sürdürülebilirlik davranışlarını istatistiksel olarak olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Bu açıdan örgüt içi eğitim ve işbirliği imkanlarının artması, çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarında daha aktif olmalarıyla sonuçlanmaktadır (Konyalılar, 2018).

İşletmelerde uygulanan; atık yönetimi, enerji ve su kullanımı ve doğal kaynakların korunmasına ilişkin Çevre Kanunu (2872), turizm yatırımlarında çevre dostu uygulamaları içeren, Turizm Teşvik Kanunu (2634), katı atık toplama, gürültü kontrolü, çevre temizlik vergisini içeren, Belediye ve Büyükşehir Mevzuatları, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Yönetmeliği ve İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatları gibi yerel yönetmelikler ve Türkiye Sürdürülebilir Turizm Programı, Yeşil Yıldız Sertifikası (Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri), Mavi Bayrak, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği gibi sürdürülebilirlik sertifikasyonları da çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına ekip olarak katılımlarına ve işbirliği davranışlarına teşvik eden bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Bunlara ilişkin, Türkiye Sürdürülebilir Turizm Endüstri Kriterleri kapsamında işletmeler için Personel Katılım bölümünün olması, sürdürülebilirlik yönetim anlayışının uygulanması

ve geliştirilmesinde çalışanların rol ve sorumluluklarıyla birlikte eğitim gereksinimlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda da bu kriterlerle, çalışanlar arasındaki işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik çabalarında açık bir şekilde yer almasını gerektirmektedir.

2. Yöntem

2.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın hedef evreni, Batı Karadeniz Bölümü'nde hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Batı Karadeniz Bölümü'ndeki Bartın (Amasra), Kastamonu, Karabük (Safranbolu, Eskipazar), Zonguldak (Ereğli), ve Bolu turistik merkezleri yerli ve yabancı turistlere alternatif turizm hizmetleri sunar ve önemli ölçüde ekonomiye katkısı vardır. Batı Karadeniz Bölümü'nde Bartın, Bolu, Düzce, Karabük, Kastamonu, Sinop ve Zonguldak olmak üzere 7 il bulunmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan bilgiler kapsamında da burada hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 68'dir ve bunlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Konaklama İşletmeleri

Şehirler	Sayı	%
Karabük	6	9
Zonguldak	8	12
Kastamonu	11	16
Bartın	6	9
Bolu	16	23
Düzce	10	15
Sinop	11	16
Toplam	68	100

Bu kapsamda araştırma, Batı Karadeniz Bölümü'ndeki 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 1617 kişilik evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 441 gönüllü katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

2.2. Araştırma Hipotezleri

Konaklama işletmelerinde çalışanların da dâhil olduğu paydaş odaklı, içerisinde bulunduğu toplumu ve kültürel değerlerini dikkate alarak hizmet kalitesini arttırmak için çalışanlar ve ekipler arasındaki iletişim kanallarının ve işbirliği davranışların önemi giderek artmaktadır. Bu davranışlar, çalışanların iş yapma şekillerini olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların ve birimlerin

uyum içinde hareket etmesini sağlamaktadır. Aynı amaç doğrultusunda ortak bir çalışmayı ifade etmektedir. İşlerin belirlenen zamanda yapılmasıyla, süreçlerin aksatılmadan gerçekleşmesi; çalışanların yaşanan stres düzeylerinin azaltılmasıyla performanslarının yükseltilmesi, işlerin daha verimli ve kaliteli şekilde gerçekleştirilmesiyle de örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması; özellikle konaklama işletmeleri çalışanları arasındaki doğru iletişim kanallarıyla etkili bilgi paylaşımıyla işbirliği ile gerçekleşmektedir (Dalgıç, 2019). Bu bağlamda yapılan araştırmanın amacına uygun şekilde kurulmuş ana hipotez ve boyutlarına bağlı alt hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

- **H₁: İşbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.**
 - H_{1.1} : İşbirliği duygusunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.2} : İşbirliği duygusunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.3} : İşbirliği duygusunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.4} : İşbirliği duygusunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.5} : İşbirliği duygusunun, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.6} : İşbirliği inancının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.7} : İşbirliği inancının, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.8} : İşbirliği inancının, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.9} : İşbirliği inancının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.10} : İşbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.11} : İşbirliği tutumlarının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.12} : İşbirliği tutumlarının, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.

- $H_{1.13}$: İşbirliği tutumlarının, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
- $H_{1.14}$: İşbirliği tutumlarının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
- $H_{1.15}$: İşbirliği tutumlarının yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.

Şeklinde sıralanmaktadır.

2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Araştırma verileri hibrit anket yöntemiyle toplanmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışanların, örgütsel sürdürülebilirlik algılarını ölçmek için Sezen Gültekin ve Argon (2020)'un geliştirdiği ve çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik ve yönetsel olarak beş alt boyutu olan 38 ifadeden oluşan bir Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlar arası işbirliği davranışları içinse özgeciktikten ayrıştırılıp ele alınan ve işbirliğini ölçen Xie, Yu, Chen ve Chen (2006)'ın geliştirmiş, Yerlikaya ve Doğruyol (2020)'un Türkçe'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek de çalışanlar arasındaki işbirliğine yönelik inanç, duygu ve tutumları olarak üç boyut ve 11 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin analizleri istatistik paket programıyla gerçekleştirilmiştir. Önceden kullanılmış bu ölçeklerin araştırmaya uygunluğu için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik düzeyleri için Cronbach alfa (α) testleri uygulanmıştır. Katılımcıların, ölçeklerde yer alan ifadelere verdikleri cevapların düzeyini belirlemek amacıyla frekans ve aritmetik ortalamaları incelenmiştir. Konaklama işletmeleri çalışanlarının işbirliği davranış seviyelerini ve örgütsel sürdürülebilirlik algılarını belirlemek amacıyla “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kararsızım, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” aritmetik ortalama değer aralıkları kullanılmıştır (Özdamar, 2001, s. 145).

Sonrasında çalışanlar arası işbirliği ve örgütsel sürdürülebilirlik ilişkisini incelemek amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Bu katsayının, -1 ve +1 arasında değer aldığı bilinmektedir ve +1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki pozitif ve güçlü, -1'e yaklaştıkça negatif ve güçlü olmaktadır (Nakip, 2013, s. 439). Son olarak, çalışanlar arası işbirliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın ilgili bölümlerinde değerlendirilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümünde katılımcıların işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirliğe dair görüşlerinin tespiti için tanımlayıcı istatistiklerden olan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de bulgular sunulmaktadır.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	σ
Örgütsel Sürdürülebilirlik	1,96	4,86	3,580	,522
Yönetsel	1,00	5,00	3,149	1,255
Sosyal	1,00	5,00	3,648	0,966
Çevresel	1,00	5,00	3,683	0,931
Kültürel	1,00	5,00	3,646	0,952
Ekonomik	1,00	5,00	3,771	1,107
İşbirliği Davranışları				
İnanç	1,00	5,00	3,380	1,075
Duygu	1,00	5,00	3,022	1,146
Tutum	1,00	5,00	3,639	1,032

Tablo 2’de verilen bulgularda katılımcıların örgütsel sürdürülebilirlik algıları genel olarak olumlu çıkmıştır ($\bar{X}=3,58$). Bu bağlamda, çalışanlar yönetsel ($\bar{X}=3,15$) sürdürülebilirlik ifadelerine orta düzeyde katılım göstermekteyken, sosyal ($\bar{X}=3,65$), çevresel ($\bar{X}=3,68$), kültürel ($\bar{X}=3,65$) ve ekonomik ($\bar{X}=3,77$) sürdürülebilirlik ifadelerine tam katılım gösterdiklerini ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle çalışanlar, işletmelerinin sosyal, çevresel, kültürel, ekonomik boyutlardaki örgütsel sürdürülebilirlik faaliyetlerini olumlu algıladığını göstermektedir.

Çalışanlar işbirliği inancı ($\bar{X}=3,38$) ve duygusuna ($\bar{X}=3,02$) orta düzeyde sahiplerken, işbirliği tutumlarını ($\bar{X}=3,64$) benimsediklerini ifade etmişlerdir. Böylece katılımcıların işbirliği davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplarda da genel olarak kabul edilir düzeyde olduğu söylenmektedir ($\bar{X}=3,41$).

3.2. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırma ölçeklerinin yapısal geçerliliği Açıklayıcı Faktör (AFA) analiziyle test edilmiştir ve güvenilirliği Cronbach’s Alpha ile ölçülmüştür. Bu

bağlamda İşbirliği Ölçeğine ilişkin AFA ve Güvenirlilik bulguları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: İşbirliği Davranış Ölçeğinin AFA ve Güvenirlilik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	α
İşbirliği Tutumu	IB8	0,907	3,713	33,751	0,912
	IB4	0,885			
	IB9	0,878			
	IB10	0,861			
	IB11	0,766			
İşbirliği İnancı	IB3	0,896	2,570	23,365	0,873
	IB1	0,891			
	IB2	0,888			
İşbirliği Duygusu	IB6	0,830	1,847	16,795	0,750
	IB5	0,818			
	IB7	0,793			
Toplam Varyans Oranı				73,912	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,812	0,727
Bartlett Küresellik Testi			$X^2=2569,129$	0,000	

Tablo 3'te sunulanlara göre işbirliği ölçeğinin KMO; 0,812 ve Bartlett değeri $\chi^2=2569,129$ bulunmuştur ve $p<0,001$ değer aralığına göre anlamlıdır. Ölçeğin 0,727 oranında güvenilir olduğu ve ≥ 0.70 kuralına göre arzu edilen sınır üzerinde olduğu ifade edilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 405).

Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği AFA ve Güvenirlilik bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeğinin AFA ve Güvenirlilik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	α
Yönetsel Sürdürülebilirlik	S31	0,937	13,542	35,637	0,987
	S28	0,931			
	S24	0,929			
	S27	0,926			
	S33	0,923			
	S34	0,922			
	S36	0,917			
	S35	0,915			
	S32	0,915			
	S30	0,911			
	S37	0,911			
	S38	0,899			
	S23	0,898			
	S29	0,893			
	S26	0,885			
	S25	0,877			
Sosyal Sürdürülebilirlik	S17	0,874	5,433	14,296	0,941
	S13	0,867			
	S18	0,867			
	S12	0,865			
	S15	0,865			
	S16	0,848			
	S14	0,792			
Çevresel Sürdürülebilirlik	S2	0,849	5,014	13,195	0,912
	S1	0,845			
	S3	0,837			
	S6	0,829			
	S5	0,812			
	S4	0,761			
Kültürel Sürdürülebilirlik	S9	0,847	2,731	7,188	0,886
	S10	0,817			
	S8	0,812			
	S7	0,812			
	S11	0,775			

	S19	0,922			
	S22	0,887			
Ekonomik Sürdürülebilirlik	S21	0,786	2,401	6,318	0,864
	S20	0,752			
Toplam Varyans Oranı				76,634	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,916	0,923
Bartlett Küresellik Testi			$X^2=19294,057$	0,000	

Katılımcıların örgütsel sürdürülebilirlik algısına ilişkin bulgularından ölçek 5 faktörlü bir yapı göstermiştir. Faktör yüklerinin ise 0,75-0,93 arasında değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği toplam varyansın %76,634'ünü açıklamaktadır. KMO değeri 0,916 ve Bartlett küresellik testi değeri $p<0,000$ oranında anlamlı çıkmıştır. Bunlarla birlikte ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha=0,923$ olarak; $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olmasıyla, ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu söylenebilmektedir.

3.3. Çalışanlar Arası İşbirliği ile Örgütsel Sürdürülebilirlik İlişkisi Bulguları

Çalışmanın bu kısmında, katılımcıların örgütsel sürdürülebilirlikle ilgili algıları ve işbirliği davranışları arasındaki ilişkileri ölçmek için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: İlişki Testine Yönelik Bulgular

Değişkenler	ÖS	YS	SS	ÇS	KS	ES
İşbirliği Davranışları	0,535**	0,318**	0,139**	0,453**	0,296**	0,144**
İşbirliği İnancı	0,340**	0,613**	0,063	-0,016	0,014	0,053
İşbirliği Duygusu	0,253**	0,155**	0,156**	-0,008	0,063	0,238**
İşbirliği Tutumu	0,362**	-0,045	0,050	0,645**	0,361**	0,009

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$; N: 441; ÖS: Örgütsel Sürdürülebilirlik; YS: Yönetmelik Sürdürülebilirlik; SS: Sosyal Sürdürülebilirlik; ÇS: Çevresel Sürdürülebilirlik; KS: Kültürel Sürdürülebilirlik; ES: Ekonomik Sürdürülebilirlik.

Tablo 5'teki bulgulara göre işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik ilişkisi, orta düzeyde pozitifdir. Bu doğrultuda, çalışanların işbirliği davranışları arttıkça örgütsel sürdürülebilirlik algısı da artmakta olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerde çalışanların farklı ekip çalışmaları yapması, sorun çözme süreçlerinde aktif işbirliği göstermeleri uzun vadeli hedefler için önemli katkılar sağlamaktadır.

İki kavramın alt boyutlarına bakıldığında; işbirliği tutumu ile çevresel boyut arasında ($r=0,645$; $p<0,001$) orta düzeyde pozitif ilişki söz konusudur. Bu sonuç, geri dönüşüm, atık kontrolü, enerji tasarrufu gibi çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işbirliğine yönelik tutumlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletme çalışanlarının olumlu işbirliği tutumları içerisinde olması, çeşitli plastik kullanımını azaltma, atık toplama vs. çevresel projelere olan gönüllü katılımını artırabilmektedir. Yine işbirliği tutumuyla kültürel ($r=0,361$; $p<0,001$) sürdürülebilirlik arasında orta düzeyde pozitif ilişki vardır. Buradan, işbirliğine ilişkin olumlu tutumlar örgüt değerlerinin korunmasına katkı sunmaktadır. Diğer boyutlarla (yönetsel, sosyal, ekonomik) işbirliği ilişkileriye çok zayıf ya da hiç bulunmamaktadır.

İşbirliği inancıyla yönetsel sürdürülebilirlik ($r=0,613$) arasındaki anlamlı ilişki güçlü ve pozitif şekilde tespit edilmiştir. Bu, araştırmaya katılan çalışanların işletme içerisindeki işbirliği inançları, yönetim stratejileriyle örgüt bütünlüğünü doğrudan olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. Böylece çalışanlar işbirliğine yönelik inançları sayesinde sorunların çözülebileceğine inanması, yönetsel kararların daha etkin uygulanmasına katkı sağlamaktadır. İşbirliği inancının, sosyal, çevresel, kültürel, ekonomik sürdürülebilirlik ilişkileriye düşük ve anlamsızdır. Buradan da işbirliği inancının özellikle yönetsel ve örgütsel alanlarda önemini ve etkiliğini ortaya koymaktadır.

İşbirliğine ait duyguyla yönetsel ($r=0,155$), sosyal ($r=0,156$), ekonomik ($r=0,238$) boyutlarla anlamlı fakat düşük düzeyde pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu doğrultuda işbirliği duygusunun sosyal bağları güçlendirdiğini ancak daha çok ekonomik boyutta etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların birlikte hareket etme duyguları, kaynak paylaşımı ve ortak satın alma gibi maliyet azaltıcı uygulamalara daha fazla destek sunabildiğini söylemek mümkündür.

Bu bulgular bağlamında, işbirliği davranışlarının, genel olarak örgütsel boyutsal olarak da kültürel sürdürülebilirliği güçlendirdiğini, işbirliğine ait tutumunun özellikle çevresel sürdürülebilirlikle güçlü ilişki içerisinde olduğunu, inancın, yönetsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir faktör olduğunu ve işbirliği duygusunun daha çok ekonomik ve sosyal boyutları desteklediğini görmek mümkündür.

3.4. Hipotez Testi Bulguları

Çalışma kapsamında işbirliği davranışları alt boyutlarının, örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutları üzerindeki etkisi ve etkinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılmış olan regresyon testi bulguları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: İşbirliği Davranışlarının Örgütsel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken Örgütsel Sürdürülebilirlik				
	Yönetsel β	Sosyal β	Çevresel β	Kültürel β	Ekonomik β
Bağımsız Değişken					
<i>İşbirliği Davranışları</i>					
İnanç	0,603*	0,042	-0,008	0,009	0,020
Duygu	0,069	0,150*	-0,004	0,063	0,235*
Tutum	-0,037	0,051	0,645*	0,361*	0,010
R²	0,382	0,029	0,416	0,134	0,057
Düzeltilmiş R²	0,378	0,022	0,412	0,128	0,051
Standart Hata	0,990	0,956	0,714	0,888	1,078
F Değeri	90,076	4,284	103,733	22,569	8,815

Tabloda sunulan bulgulara, işbirliği davranışları boyutları, farklı sürdürülebilirlik faktörleri üzerinde ve etkilerinin farklı düzeylerde ortaya çıktığı görülmektedir. Regresyon modellerinde yüksek F değerleri ve $p < 0,001$ (bazı modellerde $p < 0,01$), bu da kurulmuş olan modelin anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin sürdürülebilirlik boyutlarını açıklamada yeterli olduğunu ifade etmektedir. R² ve Düzeltilmiş R² değerleri ise açıklanan varyans oranını göstermektedir. Bu değerler, bazı boyutlarda güçlüyken (çevresel sürdürülebilirlik için %42), bazı boyutlarda oldukça zayıf (sosyal sürdürülebilirlik için %2,8) olduğu tespit edilmiştir.

Değerlere bakıldığında işbirliği davranışlarının alt boyutları ile yönetsel alt boyut arasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=90,076$; $p < 0,05$). Bununla birlikte değişkenlerin β değerlerinde, yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu üzerinde sadece işbirliği inancının etkili olduğu tespit edilmiştir. İşbirliği davranışlarının alt boyutlarıyla sosyal sürdürülebilirliğin alt boyutu arasındaki model, anlamlıdır ($F=4,284$; $p < 0,05$). İşbirliği duygusunun sadece sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği etkilediği görülmektedir. Devamında işbirliği davranışlarının alt boyutlarıyla çevresel arasında kurulan modelin anlamlı bulunmuştur ($F=103,733$; $p < 0,05$). Ancak işbirliği tutumunun yalnızca çevresel sürdürülebilirliği etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. İşbirliği davranışlarının alt boyutlarıyla kültürel sürdürülebilirlik arasındaki model de anlamlı ($F=22,569$; $p < 0,05$) çıkmıştır ve işbirliği tutumunun kültürel sürdürülebilirlik üzerinde etkisi bulunmuştur. Son olarak da işbirliği davranışların alt boyutlarıyla ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki model anlamlıdır ($F=8,815$; $p < 0,05$).

Ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde sadece işbirliği duygusunun etkili olduğu görülmektedir.

Bulgular kapsamında, işbirliği davranışlarına ait boyutların sürdürülebilirlik faktörlerini farklı düzeylerde etkilediği görülmektedir. Özellikle işbirliğine ilişkin inancın örgütsel sürdürülebilirliği, işbirliğine ait tutum sosyal ve kültürel sürdürülebilirliği, işbirliğine ait duygu ise ekonomik sürdürülebilirliğinin en güçlü etkilecileri olarak görülmektedir. Yönetsel sürdürülebilirlik boyutundaysa işbirliği faktörlerinin etkisi oldukça zayıf kalmıştır. Bu doğrultuda, işletmelerde yönetsel sürdürülebilirlik adına işbirliğiyle birlikte yönetim, liderlik ve stratejik karar alma mekanizmalarının daha baskın rol oynayabileceği düşünülmektedir.

3.5. Hipotez Testleri Bulgularının Özeti

İşbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisine ilişkin, işbirliği tutumu, inancı ve duygusu alt boyutları, bağımsız değişken, örgütsel sürdürülebilirliğe ait yönetsel, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik alt boyutlarının bağımlı değişken olarak bulunduğu model bulgularının alt hipotezlerinin kabul edilmesi ve eilmemesine ilişkin durumları aşağıda Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: İşbirliği Davranışlarının Örgütsel Sürdürülebilirliğine İlişkin Alt Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	İfadeler	Sonuç
$H_{1.1}$	İşbirliği duygusunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.2}$	İşbirliği duygusunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.3}$	İşbirliği duygusunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.4}$	İşbirliği duygusunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.5}$	İşbirliği duygusunun, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.6}$	İşbirliği inancının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.7}$	İşbirliği inancının, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.8}$	İşbirliği inancının, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.9}$	İşbirliği inancının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi

$H_{1.10}$	İşbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.11}$	İşbirliği tutumunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.12}$	İşbirliği tutumunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.13}$	İşbirliği tutumunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.14}$	İşbirliği tutumunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.15}$	İşbirliği tutumunun, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi

Tablo 7’de verilen bilgilere göre işbirliği davranışının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine ilişkin alt hipotezlerden; $H_{1.2}$: İşbirliği duygusunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.4}$: İşbirliği duygusunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.6}$: İşbirliği inancının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.10}$: İşbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.11}$: İşbirliği tutumunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır ve $H_{1.13}$: İşbirliği tutumunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, hipotezleri kabul edildiği görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgularla, işbirliği davranışlarına ait inanç, tutum, duygu alt boyutlarının örgütsel sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel olmak üzere beş farklı boyutları üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların işbirliği tutumlarıyla çevresel sürdürülebilirlik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguyla çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinin konaklama işletmesi çalışanlarının işbirliği tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Buna benzer olarak, Kumar ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada, çalışanlar arası işbirliğinin sürdürülebilir performansı %22,3 oranında açıkladığını belirtmiştir.

İşbirliği inancınınsa yönetsel sürdürülebilirlikte güçlü ve pozitif bir etkisi söz konusudur Buradan, çalışanların işbirliği inançlarının, yönetsel stratejilerin işlevselliğini artırmada önemli bir rolünün olduğu görülmektedir. Ispiryan ve arkadaşlarının çalışmasında (2024), çalışanlar arası işbirliği davranışlarının

örgütsel sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleriyle bütüncül şekilde desteklediği ifade edilmiştir. İşbirliğine ait duygunun işletmelerin sürdürülebilirliğinde; sosyal ve ekonomik boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların birlikte hareket etme, takım olarak çalışma duygularının, kaynak paylaşımı ve maliyet azaltıcı uygulamalara destek sunduğu ifade edilmektedir. Bu sonuçlara benzer olarak, Chen ve Yu (2022), işbirliğinin firmaların büyüme kapasitesini Ar-Ge çabaları aracılığıyla artırdığını belirtmişlerdir.

Çalışanlar arası işbirliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon testi bulgularında, çalışanlar arası işbirliği davranışları alt boyutlarının, örgütsel sürdürülebilirliği farklı boyutları üzerinde, farklı düzeylerde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öncelikle çalışanların işbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Buradan, yönetsel süreçlerde çalışanlar arası işbirliğine ilişkin inançların etkisinin büyük olduğu anlaşılmaktadır. *Fostering Organizational Sustainability Through Employee Collaboration: An Integrative Approach to Environmental, Social and Economic Dimensions* isimli çalışmada, çalışan işbirliği davranışlarının çevresel unsurlarla birlikte yönetsel yapılanmalarda karar alma süreçlerinin, çalışan katılımı ve güçlendirmeyle, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işlevsel etkisinin arttırıldığı görülmektedir.

Çalışanların işbirliğine ilişkin tutumlarının çevresel ve kültürel sürdürülebilirlikte anlamlı etkiler olduğu sonuçlarda görülmektedir. Konaklama işletmesi çalışanlarının tutumsal eğilimleri, sürdürülebilirlik değerlerini, çevreyi koruma bilincini ve örgütsel kültür normlarını benimsemelerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. İşbirliği duygusunun da sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Yani işletme çalışanlarının ekip olarak hareket etme duygusu, sosyal bağları güçlendirerek, ekonomik maliyet paylaşımını ve ortak fayda sağlama uygulamalarını desteklemektedir. *The Power of Thriving: How Social Sustainability in Organizations Relies on a Culture of Knowledge Sharing* çalışmasında, bilgi paylaşımı kültürüyle sosyal sürdürülebilirlik ilişkisinin pozitif olduğu, çalışanların duygusal ve sosyal olarak etkin olmalarının, sosyal faaliyetleri ve çalışan refahını artırdığını göstermektedir. Bu bulgulardan, çalışanlar arası işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını, farklı düzeylerde destekleyen önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Bu çalışma ve sonuçları, sosyal bilimler yazınında hâlen daha az işlendiği düşünülen işbirliği duygusunun ve davranışlarının, ekonomik ve sosyal

sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. yapılan pek çalışma, işbirliği, kültür, inovasyon ve katılım üzerinde durmaktadır. Bu çalışmadaysa, çalışanlar arası işbirliği davranışlarının arka planında yer alan, tutumlar, inançlar ve duygular ayrı ayrı ele alınmaktadır. Her bir alt boyutta, farklı sürdürülebilirlik alt bileşenleriyle olan ilişkiler ve katkılar nicel olarak test edilmiştir. ortaya çıkan bulgulardan da genel olarak, konaklama işletmesi çalışanların işbirliğine yönelik inançları yönetsel sürdürülebilirlik anlayışının oluşturulmasında önemli bir temeldir. Bu durum, stratejik karar alma süreçlerinde, liderlik ve yönetimle ilgili uygulamaların işletme çalışanları tarafından daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır.

İşbirliği tutumu ise paydaşlara ait değerler, toplumsal kültür ve çevresel farkındalığın örgüt içerisinde içselleştirilmesinde büyük etki yaratmaktadır. İşbirliği duygusu ise sosyal ilişkilerin güçlendirilmesini, işbirliği davranışlarının samimiyetini ve güveni, çalışanların ortak amaçlar için motivasyonunu ve ekonomik performanslarını etkilemektedir. Kısaca, işletmelerde çalışanların işbirliğine yönelik tutum ve inançlarıyla birlikte duygusal altyapıları da sürdürülebilirlik uygulamalarının sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Özkan'ın (2023) çalışmasında, işbirliği duygusunun, sosyal ve ekonomik faydalarla birlikte çalışanların bilgi paylaşımlarının örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağladığını göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları, konaklama işletmeleri özelinde sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmede çalışanlar arası işbirliğini destekleyen düzenlemeler ve uygulamaların önemini vurgulamaktadır. Öncelikle, yapılacak eğitim ve motivasyon programlarıyla çalışanların işbirliğine ait tutum, inanç ve duygularını güçlendirecek programların, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında önemli katkılarının olduğunu, liderlik ve yönetim anlayışıyla, yönetsel sürdürülebilirlik için bu sistemlerin güçlendirilmesi, işbirliğinin etkinliğini arttırabileceği düşünülmektedir. Kaynak paylaşımı, çalışanların karara katılımı, ortaklıkların teşvik edilmesiyle ekonomik sürdürülebilirlik, maliyetleri azaltabilir ve böylece verimliliğin arttırılabileceği düşünülmektedir. Gelecek araştırmacılar için, bu bulguların farklı sektörlerde ve farklı kültürel alanlarda geçerliliğini test edilmesi, çalışanlar arası işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerinin daha geniş bir perspektiften incelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Abdou, A. H., Khalil, A. A. F., Mahmoud, H. M. E., Elsaied, M. A., & Elsaied, A. A. (2022). The impact of hospitality work environment on employees' turnover intentions During COVID-19 Pandemic: The mediating role of work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 13, 890418.
- Ademi, B., Satre, A. S., & Klungseth, N. J. (2024). Advancing the understanding of sustainable business models through organizational learning. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5174-5194.
- Akbaba, A., ve Uyar, A. (2024). Technology-driven sustainability in hospitality: AI and digital transformation. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 765-782.
- Aslan, M., ve Yaman, F. (2021). Kurumsal Değerler Olarak Kalite, İnovasyon, Katılımcılık ve İşbirliğinin Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Çalışanın Görev Performansına Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 892-903.
- Assoratgoon, W., ve Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
- Barker Scott, B. A., ve Manning, M. R. (2024). Designing the collaborative organization: A framework for how collaborative work, relationships, and behaviors generate collaborative capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 149-193.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, 50, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>.
- Bayraktar, O., Karabulut, A. T., Sarı, B. & Alqahtani, M. S. (2025). Advancing Sustainability in Turkish Hospitality Sector: The Interplay Between Green HRM, Eco-Friendly Behaviors, and Organizational Support. *Sustainability*, 17(5), 1958. <https://doi.org/10.3390/su17051958>.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2023). Circular economy practices and cost efficiency in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 110, 103395.
- Caruso, C. C. (2014). Negative impacts of shiftwork and long work hours. *Rehabilitation Nursing*, 39(1), 16-25. <https://doi.org/10.1002/rnj.107>
- Chen, H., ve Kim, S. (2024). Local sourcing and customer loyalty in sustainable hospitality. *Tourism Management*, 98, 104826.
- Çelicki, M. E. (2020). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. *Socrates Journal of Economics and Business Studies*, 13(8), 1-15.

- Demir, B., ve Türkmen, S. (2020). COVID-19 sürecinde konaklama işletmeleri için dijital pazarlama stratejileri. *Journal of International Tourism and Travel*, 4(3), 2456-2471.
- Duarte, A. P., ve Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Varmus, M., & Ramkissoon, H. (2022). Sustainable practices in hospitality pre and amid COVID-19 pandemic: Looking back for moving forward post-COVID-19. *Sustainable Development*, 30(5), 1426-1448.
- Elwyn, G. (2021). Shared decision making: what is the work?. *Patient Education and Counseling*, 104(7), 1591-1595.
- García-Sánchez, I. M., ve Aibar-Guzmán, C. (2023). Energy efficiency and branding in green hotels. *Sustainability*, 15(4), 2157.
- Han, H., (2023). Green certification and competitive advantage in the hotel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(7), 612-630.
- Heires, M. (2008). The international organization for standardization (ISO). *New Political Economy*, 13(3), 357-367.
- Henrich, J., ve Muthukrishna, M. (2020). The Origins and Psychology of Human Cooperation. *Annual Review of Psychology*, 72, 207-240. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-081920-042106>.
- Holubčík, M., Soviar, J., Rechterík, M., & Höhrová, P. (2025). Sustainable Development of Teamwork at the Organizational Level—Case Study of Slovakia. *Sustainability* (2071-1050), 17(5).
- Işık, M., Timuroglu, K., ve Aliyev, Y. (2015). The relationship between teamwork and organizational trust: Relations between cognitive, affective and action loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 4(1), 113-132.
- Işık, C., Aydın, E., Dogru, T., Rehman, A., Alvarado, R., Ahmad, M., & Irfan, M. (2021). The Nexus Between Team Culture, Innovative Work Behaviour and Tacit Knowledge Sharing: Theory and evidence. *Sustainability*, 13(8), 4333.
- Ispiryan, A., Pakeltiene, R., Ispiryan, O., & Giedraitis, A. (2024). Fostering organizational sustainability through employee collaboration: An integ-

- rative approach to environmental, social, and economic dimensions. *Encyclopedia*, 4(4), 1806-1826.
- Jaganjac, B., Abrahamsen, L. M., Olsen, T. S., & Hunnes, J. A. (2024). Is it time to reclaim the 'ethics' in business ethics education?. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 1-22.
- Jaganjac, B., Hansen, K. W., Lunde, H., & Hunnes, J. A. (2025). The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 1239-1254.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. J. (2020). Organisational justice and organisational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6.
- Kantabutra, S., ve Ketprapakorn, N. (2024). Understanding resilience and sustainability in organizations: A cutting-edge framework and the research agenda. *Sustainability*, 16(19), 8431.
- Kerrissey, M. J., Hayirli, T. C., Bhanja, A., Stark, N., Hardy, J., & Peabody, C. R. (2022). How psychological safety and feeling heard relate to burnout and adaptation amid uncertainty. *Health Care Management Review*, 47(4), 308-316.
- Konyalılar, N. (2018). Sürdürülebilir Otel Paradigmasının, Turizm İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 91-107.
- Kumar, G., Meena, P., ve Difrancesco, R. M. (2021). How do collaborative culture and capability improve sustainability?. *Journal of cleaner production*, 291, 125824.
- Lee, K., Park, S., & Ryu, J. (2023). Digitalization and environmental performance in hospitality. *Sustainability*, 15(18), 11742.
- Li, M., Peng, S., & Liu, L. (2022). How do team cooperative goals influence thriving at work: the mediating role of team time consensus. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5431.
- Lloor Alcívar, I., González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., & Hidalgo-Fernández, A. (2020). Study of corporate sustainability dimensions in the cooperatives of Ecuador. *Sustainability*, 12(2), 462.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. DOI:10.1002/csr.1325
- Makoondlall-Chadee, T., ve Bokhoree, C. (2024). Environmental sustainability in hotels: A review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. *Administrative Sciences*, 14(12), 320.
- Meneses-La-Riva, M. E., Fernández-Bedoya, V. H., Suyo-Vega, J. A., Ocupa-Cabrera, H. G., Grijalva-Salazar, R. V., & Ocupa-Meneses, G. D. D.

- (2025). Enhancing Healthcare Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. *Nursing Reports*, 15(2), 59.
- Mingjun Yang, Tuan Trong Luu, David Qian; Can developmental culture enhance team service innovation? Quantitative and qualitative analyses in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26 August 2022; 34
- Muthukrishna, M. (2021). The Ties that Bind Us. *LSE Public Policy Review*, 2(1), 3. <https://doi.org/10.31389/lseppr.35>.
- Nwabufo, I., ve Obodozie, N. (2025). Promoting collaboration in the modern workplace: A path to productivity and resilience. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 10-30574.
- Orgambidez, A., Almeida, H., & Borrego, Y. (2022). Social support and job satisfaction in nursing staff: Understanding the link through role ambiguity. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 123–132. <https://doi.org/10.1111/jonm.13456>
- Osinaike, A., Aduhene, K., Oriade, A. & Wang, Y. (2020). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102699. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699>
- Rahman, M., Abd Wahab, S., & Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and concepts of organizational sustainability: A literature analysis. *Society & Sustainability*, 4(2), 21-32.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and Osinaike, A., Aduhene, K., Oriade, A. & Wang, Y. (2020). organization sustainability: A theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21(4), 1583-1601.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and role ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Scott, B. A. ve Manning, M. R. (2022). Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 149-193. DOI:10.1177/00218863221106245.
- Sedita, S. R., Blasi, S., & Yang, J. (2022). The cultural dimensions of sustainable development: A cross-country configurational analysis. *Sustainable Development*, 30(6), 1838-1849.
- Soliman, M., Anasori, E., Ranjan, A., & Obaid, M. A. (2024). Job crafting and employees' innovative behaviour in hotels: Exploring the role of emplo-

- yees' psychological state and workplace gossip. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584241307308.
- Stojanovska-Stefanova, A., Dimitrov, N., & Magdinceva Sopova, M. (2019). The significant role of the tourism in achieving the United Nations sustainable development goals. *Knowledge-International Journal, Scientific Papers*, 34(5), 1259-1264.
- Stylos, N., Vassiliadis, C., & Bellou, V. (2024). Smart energy management in hospitality operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 354–372.
- Tingvold, L., ve Fagertun, A. (2020). Between Privileged and Oppressed? Immigrant Labor Trajectories in Norwegian Long-Term Care. *Sustainability*, 12(11).
- Tsai, M.-C. (2011). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4118–4134. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.106>
- Tsai, C. H., Chen, P. J., & Hsu, C. (2023). Employee sustainability training and service quality in hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 289–310.
- Ünütvar, S., Vural, Z. B. A., & Değirmen, G. C. (2024). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Kurum Kültürünün Önemi: Eğitim Sektörüne Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Etkileşim*, (13), 86-108.
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal setting in teams: Goal clarity and team performance in the public sector. *Review of public personnel administration*, 38(4), 472-493.
- Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187.
- Xu, S., Ashton, M., Li, Y., Staunton, G., & Li, Y. (2024). Hotel Employee Engagement During the Pandemic: A Mixed-Method Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 19389655241276511.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2022). Can developmental culture enhance team service innovation? Quantitative and qualitative analyses in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3881-3909.
- Yen, T., ve Yen, C. (2024). Governance transparency and stakeholder trust in green hotels. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 45–60.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2022). Can group diversity translate adhocracy culture into service innovative behavior among hospitality employee-

es? A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103118. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103118>

- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.

