

## Otel İşletmelerinin İş Çevresi Özelliklerinin Kurum Kültürü Türleri Üzerindeki Etkisi

### The Impact of Business Environment Characteristics of Hotels on Organizational Culture Types

**Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT**

Düzce Üniversitesi

İşletme Fakültesi

E-posta: yunusemretasgit@duzce.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Bölümü

E-posta: eergun@gye.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Murat BAYAT**

Düzce Üniversitesi

İşletme Fakültesi

E-posta: muratbayat@duzce.edu.tr

---

#### Öz

İş çevresi ve kurum kültürü yönetim alanında işletmelerin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında gösterilmektedir. Her iki konu arasındaki ilişki uluslararası literatürde gereken ilgiyi görmüş ve belirli bir olgunluğa ulaşmış olmasına rağmen Türkiye ölçeğinde oldukça sığ kalmıştır. Bu araştırma; iş çevresinin, kurum kültürü üzerindeki etkisini tespit ederek alan yazındaki bu boşluğu kapatmayı amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği kullanılarak verileri elde edilen araştırmada ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş çevresi özelliklerinden çeşitliliğin hâkim olduğu ortamlarda kurum kültürü olarak pazar kültürünün, çevresel baskı ve kompleksliğin egemen olduğu iş ortamlarında hiyerarşi kültürünün ve dinamizmin baskın olduğu iş çevrelerinde ise adhokrazi kültürünün tercih edildiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Çevresi, Kurum Kültürü, Hizmet Sektörü, Otel İşletmeleri

#### Abstract

In the area of strategic management, business environment ve organizational cultures are regarded as the most important issues affecting the success of businesses. Although these issues have received considerable attention ve reached a certain maturity in the international literature, they still have remained fairly shallow in the strategic management literature in Turkey. In the research, it is intended to fill this gap in the literature by identifying with the impact of the business environment characteristics on organizational culture. Quantitative research method was used in the study ve data were obtained using the survey technique. According to the results, a significant relationship has been determined between diversity ve market culture; between environmental pressure, complexity ve hierarchy culture; between environmental dynamism ve adhocracy culture.

**Keywords:** Business Environment, Corporate Culture, Service Sector, Hotel Management

---

## 1. Giriş

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin inanılmaz boyutlarda değiştiği ve geliştiği, ticari sınırların kalktığı, belirsizliğin kaçınılmaz olduğu ve yeni normalik haline geldiği dinamik bir iş dünyasında yaşamlarını sürdürmektedir. İş dünyasındaki birçok işletme örgüt içi faktörlerinin esnek, dinamik ve değişime uygun olmaması nedeniyle çevresel uyum yeteneğini kaybetmektedir. Dolayısıyla iş çevresinin etkili bir şekilde analiz edilmesi ve işletmelere yansımalarının tespit edilmesi stratejik bir önem arz etmektedir.

Organizasyonların çevreye uyum sağlaması, yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi için yönetim alan yazınında birçok kritik başarı faktörü tartışılmaktadır. Bu kritik başarı faktörleri sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklılık arz etmektedir. Ancak hangi sektörde (çevresel koşulda) olursa olsun organizasyonların hayatta kalabilmesi, rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürebilmesi için bu kritik başarı faktörlerini yönetmesi stratejik önem taşımaktadır. Yürütülen çalışma konusunun kapsam ve içeriği dikkate alınarak bu araştırmada organizasyonel kritik başarı faktörleri olarak; iş çevresi analizleri ve kurum kültürü değişkenleri dikkate alınmakta ve araştırma konusu bu değişkenlerin akademik sınırları içerisinde tartışılmaktadır.

Sektörel çevrede yaşanan yerel ve küresel rekabet, yeni teknolojilerin sürekli gelişimi, sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, daha kısa süreli ürün yaşam döngüsü ve artan maliyetler gibi faktörler, kuruluşları değişim yönlü baskı altına almaktadır (Belassi ve diğ., 2007). Bu baskılarla etkili bir şekilde mücadele için; kuruluşların dışsal uyum ile içsel entegrasyonunu sağlayan etkili bir koordinasyona, istikrar ve esnekliğin dengeli bir kompozisyonunu elde etmeye ihtiyaçları vardır (Yılmaz ve Ergun, 2008). İçsel süreçlerinde entegrasyon sağlamaya ve dışsal çevre koşullarına adapte olmaya çalışan firmalar için örgüt kültürünün önemli bir araç olduğu uzun süredir kabul edilmektedir (Denison ve Mishra, 1995; Schein, 1990).

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Kurum Kültürü

Literatür incelendiğinde, araştırmacıların organizasyonel kültürü açıklamak için bir dizi teorik yaklaşım ve varsayımları kullanarak benzer kültürel olguları farklı şekillerde yorumladığı görülmektedir. Bu olgudan hareketle örgüt kültürü literatüründe, teorik bakış açıları üzerinde birtakım anlaşmazlıkların olduğu söylenebilir (Alvesson, 2002; Martin, 2002). Paradigmalarındaki fikir birliği eksikliği bir kenara bırakılırsa, örgüt kültürünün, kurumsal prosedürleri şekillendirmede (Deal ve Kennedy, 1982; Jarnagin ve Slocum 2007), örgütsel yetenekleri uyumlu bir bütün halinde birleştirmede (Day, 1994), organizasyonun karşılaştığı sorunlara çözümler üretmede (Schein, 1984) ve böylece organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini kolaylaştırma veya engelleme konusunda anahtar bir faktör olarak teorize edildiği (Denison, 1990) anlaşılmaktadır.

### 2.2. Kurum Kültürü: Tanımı, İçeriği ve Kapsamı

Kurum kültürü; organizasyonun nasıl tasarlandığı insanların birbirleri ile nasıl ilişkiler kurduğu, nelerin gerçek olarak kabul edildiği, nelerin önemli sayıldığı, kararlar için hangi kriterlerin kullanıldığı, müşterilere nasıl davranıldığı gibi konular çerçevesinde organizasyonun her yönüyle ilgilidir (Youngblood, 2000). Organizasyonel davranışın

önemli bir bileşeni ve organizasyonel değişimin temel belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilen kurum kültürü, aynı zamanda çok sayıda temel problemin çözümü için kilit bir rol üstlenmektedir (McCarthy, 1998). Organizasyonel kültür genelde işletmenin orijinal kurucularının nasıl davrandığına dayanmakta, kuruluşun çevreye adapte olma ve içsel entegrasyonu sağlama ihtiyacına göre zamanla modifiye edilmekte (Tosti, 2007) ve sonuçta işletmeye bir kimlik kazandırmaktadır (Cheung ve diğ., 2010). Her kuruluşun kendine özgü kültürel kimliği vardır ve bu kültürel kimlik çok sayıda kişi ve grupların özelliklerini ve ilişkileri temsil eden alt kültürler tarafından oluşturulmaktadır (Giffords ve Dina, 2003).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür genel olarak iki ana düşünce okuluna ayrılıyor. Bir okul fenomenolojik bir yaklaşım sergileme ve kültür kavramını anlama ve tanımlamaya odaklanma eğilimi gösterirken diğer okul fonksiyonist (işlevselci) bir yaklaşım sergilemekte ve örgütsel kültürün sonuçlarına odaklanmaktadır. Ampirik araştırmalar büyük ölçüde örgüt kültürünün organizasyonun sonuçları üzerindeki rolünü gösteren etkileyici kanıtlar ile ilgilenen işlevselci bakış açısı üzerinde olmaktadır (Tsui ve diğ., 2006).

Örgüt kültürünün temel boyutlarını belirlemek için çalışan bazı kuramcılar ve uygulayıcılar, "bir bireyin kişiliğini" bir model olarak kabul etmektedirler. Bu açıdan birey (kişilik) küçültülmüş bir organizasyon olarak düşünülmemekte ve bireyin sahip olduğu kültürün özellikleri ile organizasyonun sahip olduğu kültürel özellikler ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. Böylece kültür; inançlar, değerler, çalışma stilleri ve bir kuruluşu diğerlerinden ayırt eden özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan kuruluşların sahip oldukları kültürel kalıpların üzerinde, içerisinde yer aldıkları toplumların kültürel kalıplarının önemli etkilerinin olduğu ileri sürülmekte, daha da ilerisi örgüt kültürü ve toplumsal kültürün birbirlerine ayna olduğunu güçlü bir şekilde savunulmaktadır (McCarthy, 1998).

Bu güne kadar literatürde örgüt kültürünün yapısını açıklamak için birçok tanımlama girişi yapılmıştır. Bu tanımlamalar sayı ve içerik açısından oldukça çeşitli olduğu için tamamını dikkate alma imkânı yoktur. Dolayısıyla yürütülen araştırmada literatürde en fazla kabul gören aşağıdaki tanımlamalar dikkate alınmıştır. Denison (1990)'a göre örgüt kültürü, bir kuruluşun yönetim sistemi (yönetim uygulamaları ve davranışlar kümesi) için bir temel olarak hizmet eden, kuruluşun derin yapısı içinde yatan, örgüt üyelerinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve varsayımlardan oluşmaktadır. Schein (1990) kapsamlı bir tanımlama yaparak organizasyonel kültürü; (a) temel varsayımlardan oluşan bir kalıp, (b) belirli bir grup tarafından ortaya çıkarılan ve geliştirilen bir olgu, (c) içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyon konusunda yaşanan problemlerle nasıl mücadele edileceğini öğreten bir rehber, (d) ortaya koyduğu çalışmalar neticesinde yeterince güvenilir ve geçerli olduğuna inanılan bir sistem, (e) yeni üyelere öğretilmesi zorunlu bir durum, (f) problemlerle ilgili algılama, düşünme ve adım atmanın doğru yolu olarak kavramsallaştırmaktadır.

Kurum kültürü ile ilgili hangi bakış açısı dikkate alınıralsa alınsın, kültürün kendisi bir organizasyonu başka bir organizasyondan farklı kılan bir faktör olarak dikkati çekmektedir. Kültür bir kuruluşun özüdür - onun karakteri, onun kişiliğidir - (Lewis ve diğ., 1997). Kurum kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik anlamı taşır. Kurumsal bağlılığın oluşumunu kolaylaştırır (Peter ve Waterman, 1982). Örgütün davranışsal tutarlılığını (stable) artırır (Louis, 1980). Davranışlara rehberlik eden ve onları şekillendiren bir araç olarak hizmet eder (Cheung ve diğ., 2010).

Literatürde organizasyonların birden fazla kültür yapısı tarafından karakterize edilebileceği tartışılmasına rağmen zamanla yalnızca bir kültür yapısının daha fazla egemen/baskın olacağı savunulmaktadır (Appiah-Adu ve Blankson, 1998). Bununla birlikte çoğu kuruluşlar hem kapsayıcı (baskın) bir kültüre hem de çok sayıda alt kültüre sahiptirler. Robbins (1989)'e göre tipik olarak, bir kuruluşun kültüründen bahsederken onun egemen kültürü kastedilmektedir.

Literatürdeki birçok araştırma bir firmanın başarılı olması için gerekli olan en önemli özelliklerin örgütün kültüründen kaynaklandığını ortaya koyarken, aynı zamanda organizasyonel değişimlerin çoğunda yaşanan başarısızlığın nedeninin organizasyonel kültürün özelliklerinden kaynaklandığını savunmaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü yönetilmesi gereken bir olgudur (Cameron ve Quinn, 1999; Kangas, 2009). Fakat literatürde organizasyonel kültürün yönetilip yönetilemeyeceği ile ilgili çok açık bir fikir birlikteliği yoktur. Kurum kültürü çok boyutlu ve derinlerde yatan bir değişken olduğu için yönetilmesi zor olsa bile, son zamanlarda organizasyon liderlerinin kültür konusunda daha fazla farkındalığa sahip oldukları ve kurum kültürünü aktif bir şekilde yönetme konusuyla ciddi bir şekilde ilgilendikleri görülmektedir (Belassi ve diğ., 2007).

### 3. Kurum Kültürü ile ilgili Yaklaşımlar

Literatürde kurum kültürünü belirlemek (ölçmek) için geliştirilmiş bazı tipolojiler bulunmaktadır. Örneğin; Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Harrison ve Stokes (1992)'in örgüt kültürü modeli, Schneider (1994) örgüt kültürü modeli, Goffee ve Jones (1998)'in organizasyonel kültür modeli vb. Her bir tipolojinin kendine özgü bir bakış açısı bulunmaktadır. Kapsam ve içeriği itibarıyla çeşitli araştırmalarda geçerlilikleri kabul edilmiştir. Araştırılan konunun içeriğine göre araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir. Yürütülen araştırmada kurum kültürünü belirlemek için Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler modeli kullanılmıştır. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler modeli literatürde en popüler yaklaşım olarak benimsenmektedir (Cameron ve Quinn, 1999; Linnenluecke ve Griffiths, 2009).

#### 3.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi

Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Çerçevesi (RDÇ), organizasyonel özellikleri içeren dört değer setine dayanan bir dizi özellikleri dikkate alarak, örgütün bu özelliklerle ilgili sergilediği performansını, bu özellikleri karşılama yeteneğini değerlendiren bir organizasyonel kültür ölçüm aracıdır (Quinn, 1988; Cameron ve Quinn, 1999). Bu ölçüm aracının örgütsel analiz literatüründe, örgütsel araştırmalar için genel bir çerçeve olarak kullanılabileceği ileri sürülmektedir (Dastmalchian ve diğ., 2000). Ölçüm aracını oluşturan 4 temel boyut bulunmaktadır: Klan kültürü, Adhokrazi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürü. *Klan kültürü*: Bu kültürün egemen olduğu organizasyonlar geniş bir aile gibi düşünülmektedir. İnsanlar kendileri ile ilgili birçok şeyi samimi bir şekilde diğerleri ile paylaşabilmektedirler (Cameron ve Quinn, 1999). Liderler veya yöneticiler mentor (yol gösterici) veya bir baba rolünde görülür. Örgütsel bağlılık oldukça yüksektir. Organizasyonda insan kaynaklarının gelişimine ve bu gelişimin uzun dönemli faydalarına vurgu yapılır. Çalışanlar arasındaki uyuma ve moral konularına çok büyük önem verilir. Organizasyonun başarısı, müşterilere karşı duyarlılık ve çalışanlara gösterilen ilgi açısından değerlendirilir. Takım çalışması, kararlara katılım ve fikir birliği organizasyonda temel bir özellik olarak yerleştirilmeye çalışılmaktadır Klan kültürü,

organizasyon dışı gelişmeler ve kontrol gibi konular yerine içsel konular ve değerlere, esneklik ve takdir konularına yoğunlaşmaktadır. Klan kültürünün amacı takım çalışması, katılım ve uyum gibi kriterler aracılığıyla organizasyonu yönetmektir. Örgüt gelenekler ve sadakat vurgusu ile bir arada tutulur (Kangas, 2009). Klan organizasyonlar kendileri için koruma ve dayanıklılık sağlayacak daha yönetilebilir bir sosyal alan oluşturabilirler. Klan metaforu ve organizasyon ilkeleri, çalkantılı bir ortamda stratejik şekilde yönetilmek için şirketler tarafından kullanılacak kurallar sağlayabilir. Bir çevre içindeki genel koşullar çalkantılı koşullara doğru hareket ederken, klan kültürüne sahip bir organizasyon bu ortam içinde kendi yapısal konsolidasyonunu oluşturabilir. Çünkü klan organizasyon, burada kullanılan anlamıyla, güçlü, sözleşme dışı bağ ile bağlı bireylerden oluşan iş odaklı bir sosyal yerleşim alanıdır. Onları bir arada tutan güç; ihtiyaçlarını, hedeflerini ve yapılması gereken şeylerin neler olduğunu söyleyen ortak bir vizyondur. Dış tehdit ve düşmanlar ile karşı karşıya kalındığında bu gruplar, rekabetçi organizasyonlara göre birbirlerini daha fazla desteklemektedirler. Bu nedenle klan özelliği taşıyan organizasyonların genellikle belirsizliğin hâkim olduğu çalkantılı bir pazar veya endüstriyel ortamda iyi performans sergilediği savunulmaktadır (Chan, 1997). Diğer taraftan Deshpande ve diğ., (1993) ise bu fikrin tam tersini savunmaktadırlar. Yazarlara göre klan kültürü genel olarak bağlılığı, gelenekselliği ve içsel tutarlılığı vurguladığı için değişen pazar ihtiyaçlarına zamanında ve etkin cevap verme konusunda sorunlar yaşanabilmektedir. Bu kültür türüne sahip firmaların pazar oryantasyon derecesi genelde düşük olmaktadır (Appiah-Adu ve Blankson, 1998). *Adhokrasi Kültürü*: Bu kültür; dinamik, girişimci ve yenilikçiliği teşvik eden bir çalışma ortamı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar risk alma konusunda endişe yaşamazlar (Cameron ve Quinn, 1999). Liderler de yenilikçi ve risk almayı seven bir görünüm sergilerler. Organizasyonu bir arada tutan güç, inovasyon ve denemeye olan inançtır. Öncü olma konusuna çok vurgu yapılmaktadır. Organizasyonun uzun dönemli vurgusu, büyüme ve yeni kaynaklar elde etme yönündedir. Başarı, eşsiz olmak ve yeni ürün/hizmet sunmak ile eş anlamlı kullanılır. Bir ürün veya hizmetin lideri olmak çok önemlidir. Organizasyon bireysel inisiyatif alma ve özgürlüğü teşvik etmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip organizasyonlar, stabilite ve kontrol yerine esneklik, bireysellik, yenilikçilik ve risk alma gibi temel değerlerden oluşan dışsal konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Adhokrasi kültürü, 21. yüzyılın organizasyonel dünyasını simgeleyen “Gelecekteki başarıya yol açmak için yenilikçilik konusunda inisiyatifler almak ve son derece karmaşık koşullara cevap verebilir pozisyonda olmak” felsefesine dayanmaktadır. Bu kültür yapısı; yeni ürün ve hizmetler geliştirerek gelecek için hazırlıklı olma, etkili liderlik ve yönetim uygulamaları ile amaç ve hedeflere odaklanma, vizyoner olma, yenilikçi ve girişimci olma varsayımlarına bağlı olarak yaşamını sürdürür. Başarı için; hızlı büyüme, yeni kaynaklar elde etme ve benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler üretme yeteneğine sahip olma gibi özelliklerin, kuruluşun uzun vadeli hedeflerinin özünü oluşturması gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 1999; Kangas, 2009). Bu kültürün en önemli özelliklerinden biri üstlendiği girişimcilik rolüdür. Girişimcilik rolü, yeni fırsatlar için organizasyonu ve çevresini araştırmayı ve organizasyonda değişim ve yeniliği kolaylaştırmayı içermektedir. Bu doğrultuda, firmaların kaynaklarını stratejik bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Ireland ve diğ., 2003). Bu kültürlerde yeni fikirlerin üretimi teşvik edilmekte ve fırsat ve avantaj aramaya yönelik davranışlara vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, bu tür organizasyonlarda liderler, başarısızlıkları tolere ve öğrenmeyi teşvik etmekte ve yenilik ve risk almayı kolaylaştırmaktadır (Wallach, 1983). Satışlardaki büyüme, girişimci ve yenilikçi kültürlerin en tipik ve temsili sonuçları arasındadır, bu artış risk alma ve yeni pazarlara girme konusunda örgütün etkinliğini temsil etmektedir (Dess ve diğ., 2003). Girişimci ve inovasyon odaklı kültürün büyüme odaklı olduğu göz önüne alındığında (Ireland ve diğ., 2003), yenilik

kültürü firmanın satış büyümesi ile pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Berson ve diğ., 2008). Dolayısıyla adhokrasi kültürü genel olarak girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almayı vurguladığı için bu kültür türüne sahip firmaların pazar oryantasyonu klan kültürüne sahip organizasyonlara göre daha yüksek düzeydedir (Appiah-Adu ve Blankson, 1998). *Hiyerarşi Kültürü*: Bu kültür çok fazla resmi kural ve yapıların olduğu, resmiyete dayalı ve yapılandırılmış ilişkilerden oluşan bir çalışma ortamı olarak karakterize edilmektedir. Bu ortamda insanların neler yapacağı prosedürlerle belirlenmiştir ve genellikle bunların dışına çıkılmaz. Organizasyonun düzgün çalışmasının (prosedürlere uygun) devamlılığı oldukça kritiktir. Resmi kural ve politikalar organizasyonu bir arada tutar. Başarı, işlerin prosedüre uygun yapıma derecesi ve düşük maliyet ile ölçülür. Örgütün uzun vadeli ilgilendiği konular, "istikrar, öngörülebilirlik ve etkililiktir. Hiyerarşi kültüründeki liderlik tarzı, koordinatör, izleyici ve düzenleyici şeklindedir (Cameron ve Quinn, 1999; Dastmalchian ve diğ., 2000; Kangas, 2009). Hiyerarşi kültürü, Weber'in bürokrasi teorisi ve değerler geleneği, tutarlılık, işbirliği ve prosedürlere uygunluk (Cameron ve Quinn, 1999) esasları üzerine kuruludur. Merkezi karar verme, kurallar ve prosedürler, kontrol ve sorumluluk anlayışı organizasyonların başarısı için anahtar unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Stabilitate ve kontrol üzerine vurgu yapan hiyerarşik kültür, büyük olasılıkla değişime karşı direnç sergiler ve çevreye karşı daha az duyarlıdır (Fiol ve Lyles, 1985). Hiyerarşik kültürün değişim ile ilgili diğer performans göstergelerinde de iyi skorlar üretmediği başka çalışmalarda görülmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1991). Benzer şekilde, hiyerarşik kültürün özelliklerine sahip mekanik yapıların ileri teknolojilerin uygulanmasında, örgütün yeni teknolojiye uyum sağlama konusundaki yetersizliği nedeniyle, muhtemelen daha fazla başarısız olacağı ileri sürülmektedir (Harrington ve Guimaraes, 2005). Ayrıca bu kültür yapısına sahip organizasyonların pazar oryantasyonu düşüktür (Appiah-Adu ve Blankson, 1998). Diğer taraftan bürokratik örgütler merkezi olma eğiliminde oldukları ve yüksek düzeyde formalleşme, uzmanlaşma, hiyerarşi ve esneklikten yoksunluk ile karakterize edildikleri (Adler ve Borys, 1996) için bir dizi araştırmada bu özelliklerin organizasyonel verimlilik üzerinde etkili olduğunu savunulmaktadır. Örneğin, bürokratik örgütlerde kurallar belli olduğu için belirsizliğin ortaya çıkardığı karmaşadan sakınılmış olacak ve çalışanlar daha verimli bir şekilde görevlerini yerine getirebileceklerdir (Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu özelliklerden dolayı bugünün dinamik iş ortamında dahi, bürokratik yapıların hala yüksek örgütsel verimliliği sağladığı düşünülmektedir (Adler ve diğ., 1999). *Pazar kültürü*: Bu kültür yapısı iş bitiriciliğe dayanan bir çalışma ortamı sağlar. Çalışanlar rekabetçi ve amaç odaklıdır. Liderler güçlü, üretici ve rakip konumunda, sert ve zorludurlar. Organizasyonu bir arada tutan güç, kazanmaya yapılan vurgudur. İtibar ve başarı temel ilgi noktasıdır. Uzun dönemli vurgu; rekabetçi eylemler ve ölçülebilir amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi konusuna yapılmaktadır. Organizasyonun başarısı, pazar payı ve pazara nüfuz etme açısından değerlendirilir. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği firma için çok önemlidir (Cameron ve Quinn, 1999). Pazar kültürü dışa odaklanan bir anlayışa sahiptir. Dışsal odaklanma; organizasyonel esnekliğe, çevredeki rekabetçi pozisyonunun iyileştirilmesine, öğrenme ve yenilik konularına önem vermeyi gerekli kılar (Harrington ve Guimaraes, 2005). Diğer taraftan pazar kültürü; farklılaştırma, rekabet avantajı, pazar liderliği konularına vurgu yaptığı için bu kültür yapısına sahip firmaların pazar oryantasyonu oldukça yüksektir (Appiah-Adu ve Blankson, 1998).

Diğer taraftan modeli oluşturan dört organizasyonel kültür türü özellikleri itibarıyla uyumsuz ve birbirini dışlayan bir yapıda görünmekle birlikte yapılan araştırmalar bu kültür türlerinin bir organizasyon içinde bir arada bulunabileceğini (Jones ve diğ., 2005), böyle bir durumda bazı değerlerin diğerlerinden daha baskın



olacağını ve belirtilen kültür türlerinden birinin (veya daha fazla) organizasyondaki egemen kültür tipini temsil edeceğini savunmaktadırlar (Cameron ve Quinn, 1999; Linnenluecke ve Griffiths, 2009).

### 3.2. İş Çevresi

İş çevresi, organizasyonun sınırları dışında yer alan, rakipler, müşteriler, devlet, ekonomik sistem gibi organizasyonu etkileyen tüm güçlerin (faktörlerin) içinde yer aldığı bir yaşam alanı olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Snell, 2002). Ülgen ve Mirze (2004) iş çevresini, işletmenin mal ve hizmetlerini sunduğu, içerisinde faaliyetlerini yürüttüğü, birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olan çeşitli unsurlardan meydana bir üst sistem olarak değerlendirmektedir. Brandenburger ve Nalebuff (1998) organizasyonel çevreyi, içerisinde rakipler, müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcılar gibi oyuncuların bulunduğu ve çeşitli kuralların, taktiklerin, katma değerlerin ve sınırların olduğu oyun alanı olarak değerlendirmektedir.

### 3.3. İş Çevresinin Sınıflandırılması

Literatürde organizasyonel çevre türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında içerik açısından birçok benzerlik varken; adlandırma ve bakış açısı itibariyle farklılıklar bulunmaktadır. Ülgen ve Mirze (2004) organizasyonel çevreyi, işletmeyi etkileme koşullarına göre; dolaylı ilişkilerin olduğu uzak çevre ve doğrudan ilişkilerin olduğu yakın çevre (iş çevresi-sektör) olarak iki gruba ayırmaktadır. İşletmenin uzak çevresi; politik (siyasal) faktörler, yasal faktörler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, demografik faktörler, teknolojik faktörler ve uluslararası faktörlerden oluşmaktadır. İşletmenin yakın çevresi ise; ana pazar yapısı, pazarın gelişim hızı, müşterilerin gücü, rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu gibi faktörlerden oluşmaktadır. Uzak çevre, daha çok işletmenin geleceği ile ilgili koşullarla ilgilirken, Yakın çevre daha çok firmanın sektör içerisindeki karlılığını etkileyen koşul ve faktörlerle, rakiplerin faaliyetleri, hamleleri ve eğilimleri ile ilgilidir (Hitt ve diğ., 2005).

### 3.4. İş Çevresini Etkileyen Faktörler

Longenecker ve Pringle (1984)'a göre organizasyonel çevre, çok farklı özelliklere sahip bileşenlerden oluşan kompleks bir yapıya sahiptir ve bu bileşenler arasında çok önemli ve çeşitli bir etkileşim vardır. Bu bileşenlerin kendi aralarındaki etkileşimleri ve organizasyon üzerindeki etkileri incelendiğinde, önemlilik düzeyi, etki hızı ve etki türü (doğrudan-dolaylı) gibi faktörler açısından farklılık olduğu görülmektedir. Çevresel bileşenlerden bazılarının organizasyon üzerindeki etkisi diğer bileşenlerden daha önemli (stratejik), daha hızlı (kısa dönemde) ve doğrudan gerçekleşirken, bazılarının etkisi daha düşük önem düzeyine sahip, uzun dönemde ve dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Aynı zamanda çevresel faktörlerden etkilenme derecesi, organizasyon türüne göre değişiklik gösteren bir kavramdır. Bu nedenle işletmelerin kendilerini etkileyen çevresel faktörlere yönelik bir öncelik ve önemlilik sırası belirlemeleri gerekmektedir. Literatürde iş çevresini etkileyen faktörler 2 grupta ele alınmaktadır: Makro Faktörler ve Mikro Faktörler. Organizasyonu etkileyen Makro faktörler; politik faktörler, yasal faktörler, ekonomik faktörler, sosyokültürel faktörler, demografik faktörler, teknolojik faktörler ve uluslararası faktörlerden oluşmaktadır (Bateman ve Snell, 2002). Organizasyonu etkileyen mikro çevre faktörleri; ana pazarın yapısı, sınırları, pazarın gelişim hızı ve hayat evresi, müşterilerin gücü, rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin gücü, ikame ürünlerin tehdidi, rakipler arasındaki

rekabetin yoğunluğu gibi faktörlerden oluşmaktadır (Porter, 1980). Yürütülen araştırma konusu itibari ile organizasyonu etkileyen mikro çevre faktörlerini daha fazla incelemektedir.

### 3.5. İş Çevresi Özellikleri

İş çevresi, alan yazında genellikle, Sabit-Değişken Çevre, Basit-Karmaşık Çevre ve Belirgin-Belirsiz Çevre yapısı olarak sınıflandırılmaktadır (Duncan, 1972). Çevre yapılarının her birisini farklı kılan çeşitli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler organizasyonun işleyişini, karar ve davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Sabit-Değişken çevre yapısı, organizasyonel çevrede yer alan birbiri ile etkileşim halindeki faktörlerin (makro-mikro) *değişim geçirme hızı* ile ilgilidir. Çevresel faktörlerin değişim geçirme hızı yüksek ise işletme değişken bir organizasyonel çevrede yer almaktadır. Faktörlerin değişim geçirme hızı düşük ise işletme sabit-durağan (stable) bir çevrede yaşamını sürdürmektedir.

Basit-Karmaşık Çevre yapısı, işletmenin dikkate almak zorunda olduğu, organizasyonel çevrede yer alan ve birbiri ile etkileşim halindeki faktörlerin *sayıları* ve *değişim hızı* ile ilgilidir. Organizasyonu etkileyen çevresel faktör sayısı az ve değişim hızı düşük ise organizasyon basit olarak adlandırılabilir bir çevresel ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Eğer organizasyonu etkileyen çevresel faktör sayısı fazla ve bu faktörlerin değişim hızı yüksek ise organizasyon karmaşık (complex) bir çevrede yer almaktadır.

Belirgin-Belirsiz Çevre yapısı, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede yer alan, işletmenin karar ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlerin *çeşitliliği*, *değişim hızı* ve *değişim yönünün anlaşılabilirliği* ile ilgilidir. Eğer organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı çok (çeşitliliği fazla), değişim hızı yüksek ve değişim yönü (nereye doğru gideceği-gelecekte alacağı şekil) öngörülemezse, organizasyon belirsiz (uncertain) bir çevrede yer almaktadır. Organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin çeşitliliği az, değişim hızı düşük ve bu faktörlerin değişim yönü öngörülebilirse, organizasyon belirgin (certain) bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 3.6. İş Çevresi Özelliklerinin Belirlenmesi

Organizasyonel teori literatürde iş çevresinin karakteristik özelliklerini belirlemek için bazı araştırmaların yapıldığı ve birçok değişkenin kullanıldığı görülmektedir (Örneğin; Mintzberg, 1979; Dess ve Beard, 1984; Bourgeois, 1985 vb.). Bu araştırmaların her biri teori ve pratik açısından önemli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Fakat Mintzberg (1979) tarafından geliştirilen 4 boyutlu işletme çevresi özellikleri ölçeği, diğer araştırmacılar tarafından en fazla desteklenen ve geçerlilik ve güvenilirlik açısından en dikkati çeken ölçek olarak düşünülmektedir (Sharfman ve Dean, 1999; Chi, 2009). Ölçek orijinalinde 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlar: Çeşitlilik (diversity), Karmaşıklık (complexity), Hareketlilik (dynamism) ve Mücadele (hostility) şeklindedir. Fakat literatürde boyut sayısını azaltan veya artıran araştırmalara rastlanmaktadır (Fuentes-Fuentes at al., 2004). Ölçeği oluşturan boyutlardan; *Çeşitlilik*, organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı ile ilgili, *Karmaşıklık*, organizasyonu etkileyen faktörlerin anlaşılabilirliği ile ilgili, *Dinamizm*, organizasyonu etkileyen faktörlerin değişim hızı ile ilgili, *Mücadele* ise organizasyonun mücadele ettiği önemli faktörlerin etki durumları ile ilgilidir.



Daha açıklayıcı bir ifadeyle; Çevresel dinamizm; organizasyon tarafından yüzleşilen tahmin edilemeyen değişimlerin oranı, değişimlerin hızı, istikrarsızlık, belirsizlik, müşteri ihtiyaçlarındaki değişim oranı ve bilginin geçerliliğini yitirme oranı ile ilgilidir (Mintzberg, 1979; Fuentes-Fuentes ve diğ., 2004; Chi, 2009; Gonzalez-Benito ve diğ., 2010; Ahmad ve diğ., 2010). Çevresel Baskı/Mücadele; işletmeyi sektörde baskı altına alan, mücadele edilmesi gereken konularla ilgilidir. Bu konular; rekabetin şiddeti (Miller ve Friesen, 1983; Sharfman ve Dean, 1991), kritik kaynaklara ulaşmanın zorluğu ve firmalar arasındaki yıpratıcı rekabet (Yasai-Ardekani, 1989; Fuentes-Fuentes ve diğ., 2004; Rhys, 2009) büyümenin sürdürülebilir olması (Dess ve Beard, 1984) vergiler, devlet teşvikleri, altyapı sorunları, genel ekonomik sorunlar, nitelikli işgücü (Decarolis ve Deeds, 1999) paydaşların talepleri (Jawahar ve McLaughlin, 2001; Rueda-Manzanares ve diğ., 2008) şeklinde tartışılmaktadır. Çevresel çeşitlilik; organizasyonu etkileyen faktörlerin sayısı, organizasyonun karşılaştığı durumların homojenlik derecesi, müşteri, teknoloji, ürün/hizmet ve pazarın homojenlik derecesi ile ilgilidir (Duncan, 1972; Mintzberg, 1979; Chi, 2009). Çevresel karmaşıklık ise; işletme tarafından bilinmesine ihtiyaç duyulan kritik bilginin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilme ve anlaşılabilme düzeyi ile ilgilidir. Kritik bilgi; organizasyon tarafından yüzleşilen aktörlerin, aktivitelerin ve durumların heterojenlik derecesi hakkındadır (Duncan, 1972; Mintzberg, 1979; Fuentes-Fuentes ve diğ., 2004; Chi, 2009; Gonzalez-Benito ve diğ., 2010).

### 3.7. İş Çevresi ve Kurum Kültürü İlişki Çerçevesi

Yönetim ve organizasyon yazınında geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilen birçok araştırma iş çevresi özelliklerinin, örgütün yapısını, işleyişini ve kararlarını önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır (Burns ve Stalker, 1961; Emery ve Trist, 1965; Duncan, 1972).

Cameron ve Quinn (1999)'e göre örgüt kültürünü yönetmek, modern kuruluşların karşılaştığı artan çalkantılı çevreye uyum sağlamasının anahtar faktörlerinde birisidir. Pool (2000) ise bir organizasyonun dışsal çevrede yaşanan değişimlere cevap verme konusunda yaşadığı sorunlarını çözme noktasında, örgüt kültürünün örgütsel kaynakların kullanımı ve içsel entegrasyonun sağlanması için kritik bir rol üstlendiğini savunmaktadır. Yazarın kültür konusuna yaptığı vurgu dikkate alındığında; organizasyonel kültürün dışsal çevre ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Kurum kültürü ile ilgili başlangıç araştırmalarında, örgütsel sonuçlar ile güçlü bir örgüt kültür arasındaki bağlantılara ilişkin ampirik kanıtlar oldukça azdı. Daha sonra, bazı araştırmacılar kültür-performans ilişkisi ile ilgili bakış açısını geliştirdiler ve organizasyonel kültürün organizasyonel strateji ve değişen çevresel koşullara uyum sağlaması halinde üst düzey performansla ilişkilendirilebileceğini savundular (Linnenluecke ve Griffiths, 2009). Kurum kültürü, organizasyonun sektör/pazardaki çevresel baskılara uyum sağlamasını etkileyen bir faktördür (Appiah-Adu ve Blankson, 1998). Hiçbir organizasyonun tercih ettiği davranış tarzı (çevreye verdiği tepki), onun kültüründen ve içinde bulunduğu çevresel koşullardan bağımsız olmayacağına dair ortak bir bakış açısı vardır (Lemon ve Sahota, 2004).

Schein (1990)'a göre örgüt kültürünün iki temel fonksiyonundan birisi organizasyonun dışsal çevreye adapte olmasını sağlamaktır. Dışsal çevreye adapte olma; yakın ve uzak çevredeki değişimlere ve koşullara duyarlı olmayı ve etkili bir şekilde karşılık vermeyi gerektirmektedir. Organizasyonun dışsal uyumunun yüksek

düzeyde olması durumunda firma performansının artırması beklenmektedir (Tsui ve diğ., 2006). Ayrıca kurum kültürü, firmanın iş çevresindeki değişimlere cevap vermesinde çok önemli bir role sahiptir (Peters ve Waterman, 1982). Çünkü organizasyonel kültür firmanın nasıl rekabet edeceğini de ortaya koymaktadır (Hui ve Fatt, 2007).

Diğer taraftan literatürde kültürel formların sektörlerin dinamikleri ve taleplerine uygunluğu tartışılmakta ve farklı endüstrilerde büyük farklılıkların olabileceği iddia edilmektedir (Lee ve Yu, 2004). Hatta bazı yazarlar, sektör yapısının organizasyonel kültürün temel belirleyicilerinden biri olduğunu savunmaktadır (Chatman ve Jehn, 1994; Ogbonna ve Harris, 2002; Velliquette ve Rapert, 2001, Lee ve Yu, 2004). Bu görüşler, bir sektörün (iş çevresinin) örgütsel uygulamaları etkileyeceği ve kalıba koyacağını savunan kurumsal teori ile oldukça uyumludur (MacIntosh ve Doherty, 2010).

George ve diğ., (1999)'ne göre kültür bir organizasyonun dış çevresinden etkilenen ve dış çevreyi etkileyen bir yapıdadır. Örneğin, organizasyonun ürün kalitesi ve fiyat liderliği gibi değerleri ile sektördeki paydaşların davranışlarını etkilemesi, aynı şekilde endüstrinin teknoloji ve büyüme düzeylerinin firmaların kültürel değerlerini etkilemesi gibi (Tsui ve diğ., 2006).

Örgüt kültürünü, genellikle örgütsel değişim programlarının uygulanmasındaki başarısızlığın başlıca nedeni olarak değerlendiren araştırmacılar bulunmaktadır. Araştırmacılara göre değişim için çeşitli araçlar, teknikler ve değişim stratejileri mevcut olsa bile örgütün temel kültürünün aynı kalması halinde değişim başarısız olacaktır (Cameron ve Quinn, 1999). Bir dizi çalışmada bu iddiaları destekleyen ampirik sonuçlar bulunmaktadır (Linnenluecke ve Griffiths, 2009).

#### **4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yönteminin belirlenmesinde, araştırmanın amacı, çözmeye çalıştığı problemler ve araştırma konusu göz önünde bulundurulularak, amacın gerçekleştirilmesi ve sorunsalın çözümü için en uygun yöntemin nicel araştırma yöntemi olduğuna karar verilmiştir.

##### **4.1. Araştırma Birimi, Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı turizm işletmesi belgeli otel işletmeleri oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin her birini temsil eden bir üst düzey yönetici, araştırma birimi olarak kabul edilmiştir. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığının verilerine göre (31.09.2012 tarihli) Türkiye'de faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı toplam 1567 otel işletmesi bulunmaktadır. Bunların 373'ü 5 yıldızlı, 539'u 4 yıldızlı ve 655'i 3 yıldızlıdır.

Araştırmada evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, zaman sınırlaması ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak, evreni temsil edebilecek örneklem belirlenmiştir. Birçok örneklem yöntemi arasından araştırma evreninin özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen kümeleme, kotalı ve tesadüfi-rassal örneklem yöntemleri tercih edilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada Türkiye'nin 7 coğrafik bölgesinin her biri örneklem kümesi olarak belirlenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre ve bölgelere dağılımları hesaplanmıştır. Son

olarak belirlenen sınıflandırma çerçevesinde, ilgili sınıflardaki otel işletmelerine anket formu tesadüfi olarak dağıtılmıştır.

Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1567 otel işletmesi için örneklem sayısı, 310 otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Kotalı örneklem yöntemine göre hesaplanan örneklem dağılımında 310 otelin; 74'ü 5 yıldızlı, 105'i 4 yıldızlı ve 130'u 3 yıldızlı otellerden oluşmuştur.

#### 4.2. Anket Hazırlama ve Veri Toplama

Araştırma değişkenleri ile ilgili olarak literatürden elde edilen model çalışmalar otel işletmeciliği sektörü, stratejik yönetim ve kurum kültürü alanında uzmanlaşmış akademisyenlerle birlikte detaylı olarak tartışılmış ve araştırma konusu için en uygun ölçüm modelleri belirlenmiştir. Model ölçüm araçlarının belirlenmesinden sonra, ilgili araçlar İngilizce çeviri konusunda uzman ve araştırma konusunun literatürüne hâkim akademisyenler tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri işlemlerinin tamamlanmasından sonra yakın ilişki içerisinde bulunan 3-4-5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri (9 yönetici) ile geliştirilmeye çalışılan anket formundaki ifadelerin anlaşılma durumu ile ilgili görüş alışverişinde bulunulmuştur. Teorik ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Sonraki aşamada oluşturulan anket formunun yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla 45 otel işletmesi üzerinde bir pilot uygulama (ön test) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar (ön değerler itibarıyla) geliştirilen anket formunun yapısal geçerlilik ve içerik açısından yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özelliklerin yer aldığı ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde, 19 önermeden oluşan organizasyonel çevre ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde, 24 önermeden oluşan kurum kültürüyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Otel işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özelliklerin yer aldığı bölümde kategorik ölçekler kullanılırken, iş çevresi, kurum kültürü ve organizasyonel strateji değişkenlerinin yer aldığı bölümler için aralık ölçeği kullanılmıştır. Diğer taraftan değişkenlerle ilgili önermelerin değerlendirilmesinde 5 aşamalı likert ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilen anket kapsamında otel yöneticilerinden, kendilerine sunulan anket formunda yer alan önermelere göre işletmelerini 1'den 5'e kadar puanlardan (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Orta Düzeyde Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) oluşan ölçek üzerinde konumlandırmaları ve önermelere katılma veya katılmama derecelerini belirtmeleri istenmiştir.

Araştırma evrenini oluşturan otel işletmelerinin kurumsal web sayfaları kullanılarak otel işletmelerinin yönetim profilleri incelenmiş ve irtibata geçilecek üst düzey yöneticiler belirlenerek, anket formunun gönderilmesi için iletişime geçilmiştir. Hazırlanan ankete katılım davet yazısı, evrendeki otel işletmelerinin (1567) araştırma konusu ile ilgili olabilecek (stratejik yönetim, pazarlama veya bu alanlara benzer sorumluluk üstlenen) yöneticilerine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Anket katılım davet yazısının gönderildiği 1567 otel yöneticisi arasından 401 yönetici ankete cevap verme konusunda istekli olduğu yönünde dönüş yapmıştır. 401 yönetici içerisinden 209 yönetici kendisi ile yüz yüze anket yapılması isteğini bildirirken, 65 yönetici posta yoluyla anketi cevaplandırabileceğini bildirmiş, 127 yönetici ise e-mail yolu ile cevaplandırabileceği konusunda dönüş yapmıştır.

Veri toplama süreci yaklaşık olarak 8 ay sürmüştür (Mart-Kasım 2012 arasında). Yüz yüze anket yapılması konusunda; zaman ve maliyet unsurlarından tasarruf edebilmek için anket bölgesi tespiti yapılmıştır. Yöneticiler aranarak randevu talep edilmiş, müsait olanlarla birebir görüşmeler şeklinde anketler doldurulmuş, müsait olmayan yöneticilerin ise ofislerine anket bırakılarak doldurulması rica edilmiştir. Bu tarz doldurulan anketler daha sonra araştırmacı tarafından teslim alınmıştır. Yüz yüze anketlerin doldurulması sürecinde üçüncü kişilerden önemli yardımlar alınmıştır. Posta ve e-mail yolu ile gönderilen anketler için ise, anket cevaplama oranını artırmak için süreç içerisinde 3 hatırlatma mesajı gönderilmiştir.

Veri toplama süreci sonucunda, toplam 356 anket formuna ulaşılmıştır. Bu anket formlarından 235 tanesi yüz yüze görüşme yoluyla, 25 tanesi posta yoluyla, 96 tanesi ise e-mail yoluyla elde edilmiştir. E-mail yolu ile elde edilen anketlerden 46 tanesi içsel tutarlılık açısından sağlıklı olmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Sonuçta veri seti 310 anket çalışmasından oluşmuştur. Bu miktar (310/1567), araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısı için yeterlidir. Anket dönütlerinin %45'ini 3 yıldızlı otel işletmeleri, %38'ini 4 yıldızlı otel işletmeleri ve %19'unu 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır.

### 4.3. Araştırma Modeli

Araştırmanın sorunsalı dikkate alınarak yapılan literatür taraması sonucunda araştırma modeli geliştirilmiş ve hipotezler bu modele dayanarak oluşturulmuştur. Araştırma modeli ile ilgili detaylar aşağıda şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 4.4. Araştırma Modelinin Teorik Tartışması

Organizasyonlar açık sistemler olmaları itibarıyla içerisinde yer aldıkları iş çevreleri ile kaçınılmaz olarak ilişki kurmak zorundadırlar. Bu ilişki kurma zorunluluğu organizasyonu, çevresel değişimlere duyarlı olmaya yöneltmektedir. Çünkü iş çevresinde yaşanacak her hangi bir değişim ve dönüşüm, organizasyonların içsel süreçleri olumlu veya olumsuz olarak etkileyecektir. Bir anlamda organizasyonların içsel süreçleri, bu çevrenin özelliklerine (dinamizm, karmaşıklık, çeşitlilik, baskı, belirsizlik) göre şekillenmiştir.

Organizasyonların içsel süreçlerini şekillendiren en önemli değişken ise, kurumda egemen olan kabul görmüş davranışları yansıtan kurum kültürüdür. Kurum kültürü, organizasyonun içsel ve dışsal tüm davranışlarını (tepkilerini) etkilemektedir. Organizasyonlar, sahip oldukları kültürel özelliklere (adhokrasi, klan, pazar, hiyerarşi) göre çevresel değişimlere cevap vermektedirler. Bu doğrultuda kurum kültürünün, değişen çevrenin karakteristiği ile benzer özellikler taşıması durumunda, organizasyonun iş çevresine uyum sağlayacağı ve bu uyumun organizasyonel başarıyı getireceği savunulabilir.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Dinamizmin yüksek olduğu iş çevrelerinde; değişimlerin hızı, istikrarsızlık, belirsizlik düzeyi, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimin oranı ve bilginin geçerliliğini yitirme oranı oldukça yüksek olduğu için bu çevrelerde modern yönetim anlayışına sahip işletmelerin genel olarak dışsal odaklı ve açık kültürleri benimseyeceği, gelenekselci anlayışa sahip işletmelerin ise içsel odaklı ve kapalı kültürleri tercih edecekleri tahmin edilmektedir. Bu bilgiler ışığında;

**H1<sub>a,b,c,d</sub>**: “Çevresel Dinamizmin; a) Adhokrasi kültürü, b) Pazar Kültürü c) Klan Kültürü d) Hiyerarşi Kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Çevresel Baskı unsurunun fazla olduğu iş çevrelerinde; rekabetin şiddeti yoğun kritik kaynaklara ulaşmak oldukça zor ve paydaşların talepleri çok belirleyicidir. Ayrıca sürdürülebilir büyüme, vergiler, altyapı, nitelikli iş gücü gibi önemli sorunlarla mücadele etmek gerekmektedir. Dolayısıyla bu çevrelerde işletmelerin genel olarak mücadelecı, içsel odaklı ve kapalı kültürleri benimseyecekleri düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında;

**H2<sub>a,b,c,d</sub>**: “Çevresel Baskının; a) Adhokrasi kültürü üzerinde negatif bir etkisi, b) Pazar Kültürü, c) Klan Kültürü ve d) Hiyerarşi Kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Çevresel çeşitlilik unsurunun özelliklerini yansıtan iş çevrelerinde; organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı fazla, organizasyonun karşılaştığı durumların benzerlik derecesi, müşteri, teknoloji, ürün/hizmet ve pazarın homojenlik derecesi düşüktür. Bu çevrelerde modern yönetim anlayışına sahip işletmelerin genel olarak dışsal odaklı ve açık kültürleri benimserken, gelenekselci anlayışa sahip işletmelerin ise içsel odaklı ve kapalı kültürleri tercih edecekleri düşünülmektedirler. Bu bilgiler ışığında;

**H3<sub>a,b,c,d</sub>**: “Çevresel Çeşitliliğin; a) Adhokrasi kültürü, b) Pazar Kültürü, c) Klan Kültürü d) Hiyerarşi Kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Karmaşıklığın yüksek olduğu iş çevrelerinde ise; organizasyon tarafından yüzleşilen tahmin edilemeyen değişimlerin oranı yüksek, ihtiyaç duyulan kritik bilginin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilme ve anlaşılabilme düzeyi düşük olduğu için bu çevrelerde işletmelerin genel olarak içsel odaklı ve kapalı kültürleri benimseyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla;

**H4<sub>a,b,c,d</sub>**: “Çevresel Karmaşıklığın; a) Adhokrasi kültürü, b) Pazar Kültürü üzerinde negatif bir etkisi, c) Klan Kültürü d) Hiyerarşi Kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

#### 4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma konusu kapsam itibariyle organizasyonel teori, stratejik yönetim ve organizasyonel davranış alanlarının içerisinde yer almaktadır. Bu alanlar kendi içerisinde birbiri ile ilişkili çeşitli alt alanlardan oluşmaktadır. Araştırma sorusunda yer alan iş çevresi değişkeni, organizasyonel teori alanının altında; kurum kültürü değişkeni, örgütsel davranış alanının altında yer almaktadır. Araştırma modelindeki ilişkiler bu kapsamda dikkate alındığında, kurum kültürünü etkileyen birçok dışsal faktör (makro çevre unsurları gibi) varken, yalnızca mikro çevre (sektör çevresi özellikleri) unsurları dikkate alınmıştır.

Yürütülen araştırmada örneklem yöntemi olarak kümeleme ve kotalı örneklem yöntemleri tercih edildiği için araştırma sonuçları daha çok Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerindeki otellerin bakış açılarını yansıtmaktadır. Diğer bölgelerdeki otellerin bakış açılarını yansıtabilecek düzeyde olmaması genellenebilirlik açısından kısıt olarak değerlendirilebilir.

Yine verilerin elde edilmesi için kullanılan anketlerin uygulanmasında karma bir yöntem kullanılması, fakat bu yöntemler (posta, mail, yüz yüze) sonucunda elde edilen veriler ayrı ayrı analizlere tabi tutularak sonuçların karşılaştırılmamış olması bir diğer kısıt olabilir.

Ayrıca yürütülen araştırmada, araştırma birimi olan her bir otel işletmesini bir yöneticinin temsil edebileceği varsayıldığı için, otel işletmelerinin yönetim kademelerinde yer alan konu ile ilgili yalnızca bir yöneticiye anket uygulanması, yönetim kademelerindeki diğer yöneticilere uygulanmamış olması bir kapsam kısıtı olarak düşünülebilir.

### 5. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde SPSS 20 paket programı aracılığıyla elde edilen veriler paylaşılacaktır. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerinin demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili Açımlayıcı (exploratory) faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

#### 5.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgu, her hangi bir şeye ait temel özellikleri ifade etmek için sunulan bilgidir. Otel işletmelerinin yapısal özellikleri ile ilgili bulguların yer aldığı bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunlukla 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Yine otel işletmelerinin buldukları bölge itibariyle genel olarak Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde yer aldıkları, statü itibari ile çoğunlukla münferit oteller olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri faaliyet süreleri açısından ise genelde her mevsim hizmet veren bir özellik taşımaktadırlar.



Tablo 1: Otel işletmelerinin Yapısal Özellikleri ile ilgili Bulgular

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Otel İşletmenizin Yıldız Sayısı	3 yıldız	131	42,3
	4 yıldız	105	33,9
	5 yıldız	74	23,9
İşletmenizin Bulunduğu Bölge	Akdeniz	109	35,2
	Ege	72	23,2
	Marmara	66	21,3
	Karadeniz	17	5,5
	İç Anadolu	28	9,0
	Doğu Anadolu	9	2,9
	G. Doğu Anadolu	9	2,9
İşletmenizin Statüsü	Münferit	187	60,3
	Zincir Otel	123	39,7
Faaliyet Süreniz	Her mevsim	231	74,5
	Sezonluk	79	25,5

Araştırma kapsamında dikkate alınan bir diğer demografik bulgu ise otel işletmelerinin yöneticilerinin özellikleri ile ilgilidir. Otel yöneticilerinin temel özellikleri ile ilgili bulgular tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Yöneticilerin Temel Özellikleri ile ilgili Bulgular

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Yöneticilik Deneyiminiz	1-3 yıl	47	15,2
	4-6 yıl	137	44,2
	7 yıl ve üstü	126	40,6
İşletmedeki Pozisyonunuz	Üst Düzey Yönetici	240	77,4
	Orta Kademe Yönetici	70	22,6
Eğitim Düzeyiniz	Lisans	273	88,1
	Lisansüstü	37	11,9
Cinsiyetiniz	Bayan	33	10,6
	Bay	277	89,4

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan otel yöneticilerinin genelde 4 yıl ve üstü bir yöneticilik deneyimine sahip oldukları, işletmedeki pozisyonları itibari ile üst düzey yönetici pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Diğer taraftan araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluştururken, eğitim düzeyi itibariyle yöneticilerin genelde lisans eğitimini tamamlamış oldukları görülmektedir.

## 5.2. Açıklayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular

Otel işletmeciliği sektöründe iş çevresinin özellikleri, otel işletmelerinin sahip olduğu kurum kültürü türlerini ve oteller tarafından geliştirilen strateji türlerini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler aşağıda sunulmaktadır. Otel işletmelerinin içerisinde yer aldıkları iş çevresinin özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Otel İşletmeleri İş Çevresi Özellikleri Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Çevresel Dinamizm	DYN2	,738	,814	20,890	5,383
	DYN1	,679	,797		
	DYN4	,683	,776		
	DYN6	,648	,760		
	DYN5	,640	,712		
Çevresel Baskı/Mücadele	PRS1	,619	,762	15,821	2,175
	PRS2	,577	,679		
	PRS3	,568	,676		
	PRS4	,391	,614		
	PRS5	,411	,606		
Çevresel Karmaşıklık	COM1	,751	,821	13,842	1,382
	COM3	,673	,773		
	COM5	,667	,768		
Çevresel Çeşitlilik	DIV1	,723	,837	12,646	1,172
	DIV2	,673	,803		
	DIV3	,671	,781		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,874. Approx. Chi-Square: 1873,095. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 63,199				

Literatüre göre veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin iş çevresi özelliklerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,874. Bartlett Testi sonucu  $p < 0,001$ ). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda analize alınan 19 maddeden; düşük eşdeğerlik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), faktör yükü olmayan ve tek başına kalan 3 ifade (COM2: "sektörün geleceği hakkında doğru bir tahminde bulunmak çok zor", COM4: "karşılaştığımız durumların heterojenlik derecesi oldukça yüksek" ve DYN3: "iş çevresinin kararsızlık ve belirsizlik derecesi oldukça yüksektir") çıkarıldıktan sonra 16 madde kalmıştır. Bu maddelerin 4 faktör altında toplandığı tablo 4.4'te görülmektedir. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 63,199' dur. Dolayısıyla ortaya çıkan 4 faktörün birlikte, varyansın çoğunu açıkladıkları söylenebilir. Önemli olarak belirlenen bu 4 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %20,890, ikincisinin %15,821, üçüncüsünün %13,842 ve dördüncüsünün %12,646 dır. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 5 maddeden, ikinci faktör 5 maddeden, üçüncü faktör ve dördüncü faktör 3 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,814 ile 0,712 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,762 ile 0,606 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,821 ile 0,768 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,837 ile 0,781 arasında değişmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu gösteriyor. Diğer taraftan faktörlerdeki maddelerin içerikleri ve literatürdeki benzer araştırmalar dikkate alınarak

isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun iş çevresinde yaşanan değişimlerin hızı ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Çevresel Dinamizm” ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun iş çevresindeki sorunlar, mücadele koşulları ve bu unsurların işletme üzerinde oluşturduğu baskı ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Çevresel Baskı/Mücadele” ismi verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin iş çevresindeki karmaşıklık koşulları ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Çevresel Karmaşıklık” ismi verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin ise, iş çevresinde yaşanan değişimlerin sayısı-miktarı ile ilgili olduğu düşünülerek bu boyuta “Çevresel Çeşitlilik” ismi verilmiştir. Bu bulgular ışığında yöneticilerin otel işletmelerinin iş çevresini, özellikleri itibarıyla, 4 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde iş çevresini en iyi düzeyde temsil eden boyutun dinamizm olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörü sırasıyla; baskı/mücadele, karmaşıklık ve çeşitlilik takip etmektedir.

Araştırma kapsamında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulan bir diğer değişken kurum kültürü değişkenidir. Otel işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü özelliklerini, yöneticilerin algıları çerçevesinde, belirlemeye çalışan kurum kültürü türleri ile ilgili faktör analizi sonuçları tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Otel İşletmeleri Kurum Kültürü Türleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Adhokrasi Kültürü	ADH2	,646	,765	18,896	5,413
	ADH4	,618	,746		
	ADH1	,561	,746		
	ADH3	,575	,716		
	ADH6	,475	,648		
	ADH5	,522	,646		
Pazar Kültürü	MAR1	,639	,750	12,949	1,896
	MAR2	,578	,685		
	MAR4	,526	,667		
	MAR3	,551	,647		
Hiyerarşi Kültürü	HYR2	,631	,770	12,239	1,583
	HYR1	,550	,668		
	HYR3	,537	,663		
	HYR4	,489	,634		
Klan Kültürü	CLN1	,633	,777	11,790	1,166
	CLN2	,563	,717		
	CLN3	,496	,650		
	CLN4	,468	,593		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,862. Approx. Chi-Square: 1707,801. Bartlett’s Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 55,875.				

Tablo 4 incelendiğinde, otel işletmelerinin kurum kültürü özellikleri ile ilgili boyutları belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,862. Bartlett Testi sonucu  $p < 0,001$ ). Faktör analizi uygulamasında temel bileşenler analizi ve

varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda; analize alınan 24 maddenin; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren, faktör yükü olmayan, tek başına kalan 6 ifade (MAR5: "Oteldeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler", MAR6: "Otel yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonucuna odaklanmıştır", CLN5: "Otelimiz takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler", CLN6: "Bu otel insan kaynağının gelişimine önem verir. Çalışanlar arasındaki birliktelik ve moral önemlidir", HYR5: "Bu oteli bir arada tutan şey resmi kural, prosedür ve politikaların olmasıdır. İşlerin kuralına uygun şekilde yürütülmesi önemlidir", HYR6: "Bu otelde başarı, işlerin koordinasyon içinde kural ve prosedürlere uygun şekilde yapılmasıdır") çıkarıldıktan sonra 18 maddenin kaldığı ve bu maddelerin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 55,875'tir. Buna göre analizde ortaya çıkan 4 faktörün birlikte varyansın çoğunluğunu açıkladıkları söylenebilir. Önemli olarak belirlenen bu 4 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %18,896, ikincisinin %12,949, üçüncüsünün %12,239, dördüncüsünün %11,790'dır. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 6 maddeden, ikinci faktör, üçüncü faktör ve dördüncü faktör 4 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,765 ile 0,646 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,750 ile 0,647 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,770 ile 0,634 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,777 ile 0,593 arasında değişmektedir. Faktör içerisinde yer alan maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip madde ile en düşük faktör yüküne sahip madde arasındaki farkın en az olmasının faktörün içsel tutarlılığı artıracağı kriteri düşünüldüğünde, otel işletmelerinin kurum kültürü özelliklerini yansıtan faktörlerinin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu söylenebilir. Diğer taraftan faktörlerdeki maddelerin içerikleri ve literatürdeki benzer araştırmalar dikkate alınarak ilgili faktörler isimlendirilmiştir. Bu kapsamda; birinci faktörde yer alan maddeler otel işletmelerinin dışsal odaklanmaları, girişimcilik ve yenilikçilik yönleri ile ilgili olduğu için bu faktöre "Adhokrasi Kültürü" ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler, işletmelerin sonuç odaklı çalışma ve pazar oryantasyonu sağlamaya yönelik davranışları ile ilgili olduğu için bu faktöre "Pazar Kültürü" ismi verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin otel işletmelerinin içsel süreçleri ve prosedürel davranışları ile ilgili olduğu düşünüldüğünde bu boyuta "Hiyerarşi Kültürü" ismi verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddeler ise otellerin içsel odakları, kurumsal anlamda sosyal ilişkileri, çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilgili olduğu için bu faktöre "Klan Kültürü" ismi verilmiştir. Bu bulgular ışığında, yöneticilerin bakış açılarına göre otel işletmelerinin 4 farklı kurum kültürü türüne sahip oldukları söylenebilir. Bu türler içerisinde otel işletmelerinin sahip oldukları kurum kültürü türünü en iyi düzeyde temsil eden kültürü türünün adhokrasi kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Bu kültürü yapısını sırasıyla; pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve klan kültürü takip etmektedir.

### 5.3. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Açımlayıcı faktör analizinden sonra, elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler incelenmiştir. Her bir değişkene ait ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 5'de sunulmaktadır.

Tablo 5: Yapılar ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Çevresel Çeşitlilik	4,5118	,49634	3	.751	5
Çevresel Baskı	4,1045	,56721	5	.745	5
Çevresel Karmaşıklık	4,3892	,69344	3	.793	5
Çevresel Dinamizm	3,8968	,68544	5	.878	5
Pazar Kültürü	4,5540	,41428	4	.747	5
Klan Kültürü	4,5016	,46216	4	.675	5
Hiyerarşi Kültürü	4,4024	,47164	4	.711	5
Adhokrasi Kültürü	4,3285	,58160	6	.835	5

Tablo 5 incelendiğinde otel işletmeciliği sektöründe en baskın iş çevresi özelliğinin Çeşitlilik (Ort: 4,5118), en yaygın kurum kültürünün Pazar kültürü (Ort: 4,5540) olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerin (Cronbach alfa katsayısının 0.60 veya üzeri olması (Nunnally, 1978)) üstündedir. Bu bulgular geliştirilen ölçeklerin (alt boyutlarıyla) oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Boyutların güvenilirliğinin tespitinden sonra korelasyon analizi yapılmıştır, sonuçlar tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: İş Çevresi ve Kurum Kültürü İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler / Bağımsız Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Çevresel Baskı	1							
2. Çevresel Çeşitlilik	,235**	1						
3. Çevresel Karmaşıklık	,363**	-,029	1					
4. Çevresel Dinamizm	,494**	,156**	,517**	1				
5. Pazar Kültürü	,486**	,518**	-,076	,167**	1			
6. Klan Kültürü	,284	,339**	,090	,249**	,307**	1		
7. Hiyerarşi Kültürü	,489	,416	,126	,303	,493	,325	1	
8. Adhokrasi Kültürü	,173	,394	-,064	,529	,436	,346	,342**	1

\* Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), \*\* Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 6 incelendiğinde, iş çevresi özellikleri ve kurum kültürü yapılarının tüm alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Yürütülen araştırma bir nedensellik araştırması olduğu için, gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarında, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin düşük olması gerekmektedir. Bu ilişkinin ne kadar düşük olacağı konusunda kesin bir değer bulunmamakla birlikte, bağımsız değişkenler (yapıyı oluşturan faktörler) arasındaki ikili korelasyon düzeyinin genelde 0.50'nin altında olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2006).

Bu doğrultuda tablo 6 incelendiğinde, bağımsız değişkenler arasında sorun oluşturabilecek düzeyde yüksek bir ilişkinin olmadığı (karmaşıklık ile dinamizm (0.51) arasında küçük bir sorun) görülmektedir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise Çevresel baskı ile en yüksek düzeyde ilişkili olan kültür türünün hiyerarşik kültür olduğu görülmektedir. Çeşitlilik ile pazar kültürü arasında ise orta düzeyde ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Çevresel karmaşıklık, hiyerarşi kültürü ile düşük düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir. Çevresel dinamizm ise adhokrasi kültürü ile orta düzeyde ve pozitif ilişkilidir. Elde edilen bu bulgular, kavramların literatürde tartışılan özellikleri ve ilişkilendirilme durumları ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

#### 5.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile ilgili Bulgular

Analiz öncesinde değişkenlerin çok değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin değerlendirme için standartlaştırılmış hata değerlerine ilişkin grafikler ve analize dahil edilen değişkenlerle ilgili uç değerler incelenmiştir. Bu kapsamda standardize edilmiş artık değerler ile standardize edilmiş yordanan değerler için oluşturulan saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı, noktaların bir eksen etrafında toplanma eğilimi olduğu gözlenmiştir. Standardize edilmiş yordanan değerler için oluşturulan histogram ve normal dağılım eğrilerinin de normale yaklaşık bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Ayrıca analize giren denek (gözlem) sayısı fazla olduğu için merkezi limit teoremine göre, değişkenlerin normallik varsayımını karşıladığı kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli önem sırasını yorumlamak için standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$  değerleri) kullanılmıştır. En yüksek beta değeri en önemli değişken olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multi-colinearity) sorunu olup olmadığını incelemek için tolerans değerleri ve VIF değerleri incelenmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri ilişkisini incelemek için Durbin – Watson katsayısı (0-4 arası değer alır, Değer 0'a yakın ise ilişki yok, 4'e yakın ise ilişki var) kullanılmıştır.

##### 5.4.1. İş Çevresi Özelliklerinin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisi

Nedensellik ilişkisi çerçevesinde ilk olarak "iş çevresi özelliklerinin otel işletmelerinin sahip oldukları kurum kültürü" üzerindeki etkiler incelenmiştir. Tablo 7'de iş çevresi özelliklerinin, otel işletmelerinin kurum kültürü türlerinden adhokrasi kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 7: İş Çevresi Özellikleri-Adhokrasi Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Std Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	2,275	,270		8,438	,000	-	-	-	-
Çevresel Baskı	-,125	,048	-,122	-2,580	,010	-,146	-,103	,708	1,412
Çevresel Çeşitlilik	,345	,049	,294	7,092	,000	,376	,282	,918	1,089
Çevresel Karmaşıklık	-,335	,040	-,399	-8,390	,000	-,433	-,334	,699	1,431
Çevresel Dinamizm	,636	,043	,750	14,809	,000	,647	,589	,617	1,620
Bağımlı Değişken: <b>Adhokrasi Kültürü</b>									
R: ,719      R <sup>2</sup> : ,517      F <sub>(5,304)</sub> : 81,757      p: ,000      Durbin-Watson: 1,547									

Tablo 7 incelendiğinde çevresel baskı ve karmaşıklık ile adhokrasi kültürü arasında düşük ve orta düzeyde negatif anlamlı bir ikili korelasyon (sırasıyla -,103; -,334) ve çeşitlilik ve dinamizm ile adhokrasi kültürü arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla ,376; ,647), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen azaldığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,547) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer



tarafından iş çevresinin özellikleri birlikte, adhokrasi kültürü ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ( $R: ,719$ ,  $R^2: ,517$ ,  $p: ,000$ ) ve adhokrasi kültüründeki toplam varyansın %51'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin adhokrasi kültürü üzerindeki göreceli önem sırası; çevresel dinamizm, karmaşıklık, çeşitlilik ve baskı şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, çevresel dinamizm, çeşitlilik, karmaşıklık ve baskının, adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “**H1<sub>a</sub>**: Çevresel dinamizmin, adhokrasi kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır”, “**H2<sub>a</sub>**: Çevresel baskı/mücadelenin, adhokrasi kültürü üzerinde negatif bir etkisi vardır” “**H3<sub>a</sub>**: Çevresel çeşitliliğin, adhokrasi kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır”, “**H4<sub>a</sub>**: Çevresel karmaşıklığın, adhokrasi kültürü üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmektedir. *Elde edilen bu bulgular literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü baskı ve karmaşıklığın, genellikle, işletmelerin girişimci, yenilikçi vb. proaktif eğilimleri üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Dinamizm ve çeşitlilik ise, bazı yönleri itibarıyla belirsizliği içermelerine rağmen, işletmeleri yenilikçi ve girişimci davranmaya zorlayan bir yönü bulunduğu için adhokrasi kültürü ile pozitif olarak ilişkilendirilebilmektedir.*

Tablo 8’de iş çevresi özelliklerinin, otel işletmelerinin kurum kültürü türlerinden klan kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 8: İş Çevresi Özellikleri - Klan Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Std Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	2,780	,252		11,054	,000		
Çevresel Baskı	,117	,045	,160	2,588	,010	,147	,135
Çevresel Çeşitlilik	,231	,045	,277	5,099	,000	,280	,266
Çevresel Karmaşıklık	-,021	,037	-,035	-,566	,572	-,032	-,030
Çevresel Dinamizm	,088	,040	,145	2,191	,029	,124	,114
Bağımlı Değişken: <b>Klan Kültürü</b>							
R: ,415      R <sup>2</sup> : ,172      F <sub>(5,304)</sub> : 15,888      p: ,000      Durbin-Watson: 2,113							

Tablo 8 incelendiğinde değişkenler arasında çevresel çeşitlilik, baskı ve dinamizm ile klan kültürü arasında düşük düzeyde bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,280; ,147 ve ,124), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen azaldığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (2,113) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresinin özellikleri birlikte, klan kültürü ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ( $R: ,415$ ,  $R^2: ,172$ ,  $p: ,000$ ) ve klan kültüründeki toplam varyansın %17’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin klan kültürü üzerindeki göreceli önem sırası; çevresel çeşitlilik, baskı, dinamizm ve karmaşıklık şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, çevresel çeşitlilik, baskı ve dinamizm değişkenlerinin klan kültürü üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu, karmaşıklık değişkeninin ise klan kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “**H1<sub>c</sub>**: Çevresel dinamizmin, klan kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır”, “**H2<sub>c</sub>**: Çevresel baskının, klan kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” “**H3<sub>c</sub>**: Çevresel çeşitliliğin, klan kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmekte, “**H4<sub>c</sub>**: Çevresel karmaşıklığın, klan kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi **reddedilmektedir**. *Elde edilen bu*

bulgular literatürle kısmen ölçüde örtüşmektedir. Çünkü iş çevresinde çevresel faktörlerin değişim hızının yüksek, ürün/hizmet ve rakip sayısının fazla, rekabetin yoğun ve işletmeler çeşitli konularda (nitelikli iş gücü, alt yapı sorunları gibi) çevresel baskı ile karşı karşıya kaldığı durumlarda içsel odaklı kültürler (klan ve hiyerarşi gibi) yönelmeleri, gelenekselci yaklaşım tarafından her zaman, modern yönetim yaklaşımları tarafından bazı durumlarda, makul bir çözüm olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan karmaşıklığın, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ise, model yapısında aynı karakteristik özelliklere sahip diğer bağımsız değişkenlerin, klan kültürü üzerindeki güçlü etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 9'da iş çevresi özelliklerinin, otel işletmelerinin kurum kültürü türlerinden pazar kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 9: İş Çevresi Özellikleri - Pazar Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Std Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	1,923	,227		8,460	,000		
Çevresel Baskı	,373	,041	,400	9,088	,000	,462	,383
Çevresel Çeşitlilik	,393	,041	,483	9,630	,000	,483	,406
Çevresel Karmaşıklık	-,155	,034	-,233	-4,611	,000	-,255	-,194
Çevresel Dinamizm	-,009	,036	-,013	-,250	,802	-,014	-,011
Bağımlı Değişken: <b>Pazar Kültürü</b>							
R: ,676		R <sup>2</sup> : ,457		F <sub>(5,304)</sub> : 64,250		p: ,000 Durbin-Watson: 1,686	

Tablo 9 incelendiğinde değişkenler arasında çevresel çeşitlilik, baskı ve karmaşıklık ile pazar kültürü arasında orta ve düşük düzeyde bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,483; ,462; -,255), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen azaldığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,686), bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresinin özellikleri birlikte, pazar kültürü ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,676, R<sup>2</sup>: ,457, p: ,000) ve pazar kültüründeki toplam varyansın %45'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin pazar kültürü üzerindeki görece önem sırası; çevresel çeşitlilik, baskı, karmaşıklık ve dinamizm şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, çevresel baskı ve çeşitlilik değişkenlerinin pazar kültürü üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu, karmaşıklık değişkeninin negatif anlamlı bir etkisinin olduğu, dinamizmin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "**H2<sub>b</sub>**: Çevresel baskının, pazar kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır", "**H3<sub>b</sub>**: Çevresel çeşitliliğin, pazar kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "**H4<sub>b</sub>**: Çevresel karmaşıklığın, pazar kültürü üzerinde negatif bir etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmekte, "**H1<sub>b</sub>**: Çevresel dinamizmin, pazar kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi reddedilmektedir. Elde edilen bu bulgular literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü Pazar kültürü daha çok sonuç odaklı çalışma ve rekabetçi olma özellikleri ile öne çıktığı için, iş çevresinde ürün/hizmet çeşitliliği, rakipler ve farklı özelliklere sahip müşteri gruplarının fazla olması durumları ve çevresel baskıların güçlü ve yoğun olması durumlarında otel işletmelerinin pazar kültürünü benimsemeleri oldukça makul bir eğilim olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte sektörde kritik bilgiler (müşteri, rakipler vb. ile ilgili) doğru ve zamanında ulaşmanın ve bunları yorumlamanın zor olduğu kompleks durumlarda ise otel işletmelerinin pazar kültüründen uzaklaşması, daha kapalı kültürler yönelmesi açıklanabilir bir davranıştır. Diğer taraftan dinamizmin, pazar kültürü üzerinde etkili olmamasının nedeni, otel işletmelerinin gelenekselci bir yönetim

anlayışına sahip olmasından da kaynaklanabilir. Şöyle ki, oteller iş çevresinde dinamizmin özelliklerini yansıtan durumların baskın olduğu koşullarda, bu koşulların kendilerini olumsuz etkilemesine izin vermemek için, dışsal faktörlere odaklanmanın yerine örgüt içi faktörlere yönelmekte ve kapalı kültürlerin özelliklerini taşıyan yönetim anlayışıyla faaliyetlerini yürütmeye çalışmaktadırlar.

Tablo 10'da iş çevresi özelliklerinin, otel işletmelerinin kurum kültürü türlerinden hiyerarşi kültürü üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 10: İş Çevresi Özellikleri-Hiyerarşi Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	B	Std Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	1,663	,256		6,505	,000		
Çevresel Baskı	,327	,046	,393	7,105	,000	,377	,330
Çevresel Çeşitlilik	,293	,046	,308	6,345	,000	,341	,295
Çevresel Karmaşıklık	-,036	,038	-,053	-,945	,345	-,054	-,044
Çevresel Dinamizm	,060	,041	,088	1,483	,139	,085	,069
Bağımlı Değişken: <b>Hiyerarşi Kültürü</b>							
R: ,583      R <sup>2</sup> : ,340      F <sub>(5,304)</sub> : 39,304      p: ,000      Durbin-Watson: 1,960							

Tablo 10 incelendiğinde değişkenler arasında çevresel baskı ve çeşitlilik ile hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde anlamlı bir ikili korelasyonun olduğu (sırasıyla; ,377; ,341) ancak diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1,960) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresinin özellikleri birlikte, hiyerarşi kültürü ile orta düzeyde (R: ,583, R<sup>2</sup>: ,340, p: ,000) ve anlamlı bir ilişki vermekte ve toplam varyansın %34'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin hiyerarşi kültürü üzerindeki göreceli önem sırası; çevresel baskı, çeşitlilik, dinamizm ve karmaşıklık şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, çevresel baskı ve çeşitlilik değişkenlerinin hiyerarşi kültürü üzerinde 0.001 düzeyinde, dinamizmin ise 0.10 düzeyinde (p iki yönlü bir değerlendirmeyi içerdiği için;  $0.139/2 = 0.069$ 'dur) pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu, karmaşıklığın ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "**H1<sub>a</sub>**: Çevresel dinamizmin, hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" "**H2<sub>a</sub>**: Çevresel baskının, hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "**H3<sub>a</sub>**: Çevresel çeşitliliğin, hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmekte, "**H4<sub>a</sub>**: Çevresel karmaşıklığın, hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi reddedilmektedir. Elde edilen bu bulgular literatürle kısmen örtüşmektedir. Çünkü iş çevresinde rakip, alternatif ürün/hizmet ve müşteri çeşitliliğinin fazla olduğu ve işletmelerin çeşitli konularda (nitelikli iş gücü, alt yapı sorunları, devlet tarafından yürütülen politika ve uygulamalar, paydaşların zorlayıcı beklenti ve talepleri gibi) çevresel baskı ile karşı karşıya kalmaları durumunda içsel odaklı kültürle (hiyerarşi ve klan gibi) yönelmeleri, gelenekselci yaklaşım tarafından her zaman, modern yönetim yaklaşımları tarafından bazı durumlarda, makul bir çözüm olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan karmaşıklığın, hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasının, model yapısında aynı karakteristik özelliklere sahip diğer bağımsız değişkenlerin, hiyerarşi kültürü üzerindeki güçlü etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

## 6. Sonuçlar

Bu araştırmanın sonuçları genel olarak Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde yer alan, her mevsim hizmet veren, statü itibari ile münferit 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmaktadır.

Otel yöneticileri sektörü, iş çevresi özellikleri itibariyle, 4 farklı boyutta algılamaktadırlar. Bu boyutlar içerisinde sektördeki iş çevresini en iyi düzeyde temsil eden boyut, dinamizm boyutudur. Bunu sırasıyla; baskı, karmaşıklık ve çeşitlilik boyutları takip etmektedir.

Otel yöneticilerinin bakış açılarına göre otel işletmelerinde 4 farklı kurum kültürü türü özellikleri yer almaktadır. Bu türler içerisinde otel işletmelerinin sahip oldukları kurum kültürü türünü en iyi düzeyde temsil eden kültürü türünün adhokrasi kültürüdür. Bu kültürü yapısını sırasıyla; Pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve klan kültürü takip etmektedir.

Otel işletmelerinin adhokrasi kültürünü benimsemesini etkileyen en önemli iş çevresi özelliği, dinamizm ve çeşitliliğdir. Sektörde çevresel dinamizmin ve çeşitliliğin özelliklerini yansıtan durumlar hâkim olunca, otel işletmeleri adhokrasi kültürünün özelliklerini organizasyonel yapılarına egemen kılmaktadırlar. Bununla birlikte adhokrasi kültürü, çevresel baskı ve karmaşıklık unsurlarından olumsuz etkilenmektedir. İş çevresinde karmaşıklık ve baskı hâkim olunca otel işletmeleri adhokrasi kültüründen uzaklaşma eğilimi sergilemektedirler.

Otel işletmelerinin klan kültürüne sahip olmasını etkileyen en önemli iş çevresi özellikleri ise çeşitlilik, baskı ve dinamizmdir. İş çevresinde çeşitlilik, baskı ve dinamizm unsurlarının özellikleri hüküm sürmeye başladığında otel işletmeleri organizasyonel anlamda klan kültürünü benimsemeye çalışmaktadırlar. Benzer şekilde otel işletmelerinde hiyerarşi kültürünün egemen olmasında iş çevresi özelliklerinden karmaşıklık ve baskı oldukça etkilidir. İş çevresinde karmaşıklık ve baskı unsurunun özelliklerinin hâkim olması, otellerin hiyerarşi kültürünü tercih etmelerini önemli düzeyde etkilemektedir.

Diğer taraftan otellerin kurumsal anlamda pazar kültürünü tercih etmelerini etkileyen iş çevresi özellikleri, baskı, çeşitlilik ve karmaşıklığıdır. Sektörde iş çevresi özelliklerinden baskı ve çeşitlilik unsurlarının özellikleri geçerli olmaya başlayınca, otel işletmeleri kurumsal yapılarına pazar kültürünün özelliklerini yansıtan uygulamaları yerleştirmektedirler. İş çevresinde karmaşıklık unsurunun özelliklerinin hâkim olması durumunda ise, oteller pazar kültürünün özelliklerinden uzaklaşmaktadırlar.

## 7. Öneriler

Araştırma sonuçları, otel işletmelerindeki yönetim anlayışının genel olarak gelenekselci yaklaşıma daha yakın olduğunu, kısmen de olsa durumsallık yaklaşımını sergilemeye çalıştığını ortaya koymaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında, sektörün ve otel işletmelerinin bazı yapısal özelliklerinin önemli etkileri vardır. Fakat günümüz iş dünyasının değişen başarı koşulları, sektördeki geleceğe yönelik eğilimler dikkate alındığında bu anlayışın varlığını çok uzun süre koruyamayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerindeki yönetim anlayışının, modern yönetim bakış açısına dönüşmesi gereklidir.

Bu dönüşümün gerçekleşebilmesine katkı yapabilmek amacıyla, iş çevresi ve kurum kültürü bağlamında bazı öneriler sunulmaktadır. Bu doğrultuda günümüz iş dünyasında otel işletmelerine;

- İş çevresinde dinamizmin hâkim olduğu durumlarda, kurum kültürü özelliklerini adhokrasi kültürünün özelliklerine uyumlu hale getirmeleri,
- İş çevresinde çeşitliliğin hâkim olduğu durumlarda, kurum kültürü özelliklerini pazar kültürünün özelliklerine uyumlu hale getirmeleri,
- İş çevresinde baskı unsurunun hâkim olduğu durumlarda, kurum kültürü özelliklerini klan kültürünün özelliklerine uyumlu hale getirmeleri,
- İş çevresinde karmaşıklığın hâkim olduğu durumlarda ise kurum kültürü özelliklerini hiyerarşi kültürünün özelliklerine uyumlu hale getirmeleri önerilmektedir.

Diğer taraftan araştırma modelindeki ilişkiler dikkate alındığında, kurum kültürünü etkileyen birçok dışsal faktör (makro çevre unsurları gibi) varken, yalnızca mikro çevre (sektör çevresi özellikleri) unsurları dikkate alınmıştır. Dolayısıyla aynı konularda bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara, makro çevre faktörlerini de dikkate alarak araştırmalarını kurgulamaları önerilmektedir. Konuya ilişkin kavramsal bütünlüğün sağlanması adına bu oldukça önemli olacaktır.

## 8. Kaynakça

- Adler, P. S., Borys, B., (1996), "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41, 61–89.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., Levine, D. I., (1999), "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system", *Organization Science*, 10, 43–68.
- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Wilson, C., Kummerow, L., (2010), "Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (3), 182-203.
- Alvesson, M., (2002), "Understanding organizational culture", London: Sage.
- Appiah-Adu, K., Blankson, C., (1998), "Business Strategy, Organizational Culture, and Market Orientation", *Thunderbird International Business Review*, 40 (3), 235-256.
- Appleby, R. C., (1991), "Modern Business Administration", 5th Edition, Pitman Publishing.
- Bateman T. S., Snell, S. A., (2002), "Management Competing in the New Era", 5th Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Belassi, W., Kondra, A. Z., Tukel, O. I., (2007), "New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture", *Project Management Journal*, 38 (4), 12–24.
- Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T., (2008), "CEO values, organizational culture and firm outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615–633.
- Bourgeois, L. J., III. (1985), "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments", *Academy of Management Journal*, 28, 548–573.
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J., (1998), "Ortaklaşa Rekabet", (Çev: Levent Cinemre), Scala yayıncılık.
- Burns, T., Stalker, G. M., (1961), "The management of innovation". London: Tavistock.

- Büyüköztürk, Ş., (2006), "Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı", Pegem A Yayıncılık.
- Cameron, K., Quinn, R.E., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Addison-Wesley.
- Chan, A., (1997), "Corporate culture of a clan organization", *Management Decision*, 35(2), 94–99.
- Chatman, J., Jehn, K. (1994), "Assessing the relationship between industry characteristics and organisational culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 522-53.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., Wu, A. W.Y., (2011), "Towards an organizational culture framework in construction", *International Journal of Project Management*, 29 (1), 33-44.
- Chi, T., (2009), "Measurement of business environment characteristics in the US technical textile industry: an empirical study", *The Journal of The Textile Institute*. 100 (69), 545–555.
- Dastmalchian, A., Lee, S., Ng, I., (2000), "The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework", *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 388-412.
- Day, S. G., (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58 (October): 37–52.
- Deal, T. B., Kennedy, A., (1982), "Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life", Addison-Wesley.
- Decarolis, D. M., Deeds, D. L., (1999), "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, 20, 953-968.
- Denison, D. R., (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness", John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Mishra, A. H., (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, 6, 204-23.
- Deshpande, R., Farley, J., Webster, F., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dess, G. G., Beard, D.W., (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52–73.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., (2003), "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *Journal of Management*, 29, 351–378.
- Duncan, R. B., (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313–327.
- Emery F. E., Trist E. L., (1965), "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, 18 (1), 21-32.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A., (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, 10 (4), 803–813.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., Lloréns-Montes, F. J., (2004), "The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance", *Omega*, 32, 425 – 442.
- George, G., Sleeth R. G., Siders, M. A., (1999), "Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms", *Journal of Business and Psychology*, 13 (4), Summer, 545-555.
- Giffords, E. D., Dina, R. P., (2003), "Changing Organizational Cultures", *Administration in Social Work*, 27 (1), 69-81.



- Goffee, R., Jones, G., (1998), "The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business", Harper Business.
- Gonzalez-Benito, J., Rocha, D. R., Queiruga, D., (2010), "The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: An empirical analysis of Brazilian firms". *Int. J. Production Economics*, 124, 1–10.
- Grant, R.M., (2005), "*Contemporary Strategy Analysis*", 5th Edition. Backwell Publishing.
- Harrington, S. J., Guimaraes, T., (2005), "Corporate culture, absorptive capacity and IT success", *Information and Organization*, 15, 39–63.
- Harrison, R., Stokes, H., (1992), "Diagnosing Organisational Culture", Pfeiffer.
- Hitt, A.M., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2005), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)", 6th Edition, Thomson Corporation.
- Hui, L. T., Fatt, Q. K., (2007), "Strategic organizational conditions for risks reduction and earnings management: A combined strategy and auditing paradigm", *Accounting Forum*, 31, 179–201.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., (2003), "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29, 963–989.
- Jarnagin, C., Slocum, J. W., (2007), "Creating corporate cultures through mythopoetic leadership", *Organizational Dynamics*, 36, 288-302.
- Jawahar, I. M., McLaughlin, G. L., (2001), "Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, 26, 397-414.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A., (2005), "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change", *Journal of Management Studies*, 42 (2), 359–384.
- Kangas L. M., (2009), "Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge management initiatives", *Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 29-38.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., (1967), "Organization and environment; managing differentiation and integration", Harvard Business School Press.
- Lee, S. K. J., Yu, K., (2004), "Corporate culture and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Lemon, M., Sahota, P. S., (2004), "Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity", *Technovation*, 24, 483–498.
- Lewis, D. S., French E., Steane, P., (1997), "A culture of conflict", *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (6), 275–282.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., (2009), "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of World Business*, doi:10.1016/j.jwb. 2009.08.006
- Longenecker J. G., Pringle, C. D., (1984), "Management", 6th Edition, Charles E. Merrill Publishing Company.
- Louis, M. R., (1980), "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering organizational settings", *Admin. Sci. Quart*, 25, 226-251.
- MacIntosh, E. W., Doherty, A., (2010), "The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave", *Sport Management Review*, 13, 106–117.
- Martin, J., (1992), "Cultures in Organizations: Three Perspectives", Oxford University Press.
- McCarthy, E., (1998), "The Dynamics of Culture, Organizational Culture and Change", *AI & Soc*, 12, 155-184.

- Miller, D., Friesen, P. H., (1983), "Strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221–225.
- Mintzberg, H., (1979), "The structuring of organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nunnally, J. C., (1978), "Psychometric theory", McGraw-Hill.
- Ogbonna, E., Whipp, R., (1999), "Strategy, Culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector", *Human Resource Management Journal*, 9 (4), 75-81.
- Peter, T. J., Waterman, Jr. R. H., (1982), "In search of excellence: lessons from America's best-run companies", Harper and Row.
- Pool, S.W., (2000), "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives", *Journal of Management Development*, 19 (1), 32-49.
- Porter, M. E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press.
- Quinn, R. E., (1988), "Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance", Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J., (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29, 263–377.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., (1991), "The psychometrics of the competing values culture instrument. In Woodman, R. W., Pasmore, W. A., Editors, "Research in organizational change and development", 5, Greenwich, CT: JAI Press.
- Rhys, A., (2009), "Organizational Task Environments and Performance: An Empirical Analysis", *International Public Management Journal*, 12 (1), 1-23.
- Robbins, S.P., (1989), "Organizational Theory: Structure, Design and Applications", Wiley.
- Rueda-Manzanares, A., Aragon-Correa J. A., Sharma, S., (2008), "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, 19, 185-203.
- Schein, E. H., (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H., (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, 45, February, 109-119.
- Schneider, W. E., (1994), "The reengineering alternative: A plan for making your current culture work", Irwin.
- Sharfman, M. P., Dean, J. W., (1991), "Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach", *Journal of Management*, 17 (4), 681–700.
- Tosti, D. T., (2007), "Aligning The Culture and Strategy for Success", *Performance Improvement*, 46 (1), January, 21-25.
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin K. R., (2006), "Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types", *Management and Organization Review*, 2 (3), 345-376.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., (2004), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayıncılık.
- Velliquette, A., Rapert, M., (2001), "A profile of organizational culture: Implications for services marketing", *Services Marketing Quarterly*, 23, 69-86.
- Wallach, E. J., (1983), "Individuals and organizations: The cultural match", *Training and Development Journal*, 37, 28–36.
- Yasai-Ardekani M., (1989), Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure", *Academy of Management Journal*, 32 (1), 131-56.

- Yılmaz, C., Ergun, E., (2008), "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", *Journal of World Business* 43, 290-306.
- Youngblood, M. D., (2000), "Winning Cultures for the new economy", *Strategy & Leadership*, 28 (6), 4-9.