

T.C.
Mersin Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

147309

147309

**TÜRKİYE'DEKİ ULUSAL VE ULUSLARARASI OTEL
ZİNCİRLERİNDE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ
VE BU ÖZELLİKLERİN ÇALIŞANLARIN TUTUMLARINA ETKİLERİ**

Selda YARIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2004

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan M. Tepeci

Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

(Danışman)

Üye B. Taner

Doç. Dr. Bahar TANER

Üye A. Kadir

Yrd. Doç. Dr. A. Kadir ÇORBACI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../... /2004

Prof. Dr. Serra DURUĞÖNÜL
Enstitü Müdürü
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

İşletmelerde kültür olgusu çalışanların tutum ve inanışlarını etkileyen, davranışlarına yön veren bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren, ulusal ve uluslararası otel zincirlerinde organizasyon kültürünü oluşturan unsurların belirlenmesi, Türkiye’de ulusal ve uluslararası otel zincirlerindeki kültürel özelliklerin karşılaştırılması ve organizasyon kültürünün çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Kültür ”organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançlar” olarak tanımlanmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’de turizm işletmelerinde kültürün ölçülmesini sağlayabilmek için Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP)’nin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili ölçeği oluşturulduktan sonra, organizasyon kültürünü oluşturan boyutlar ortaya çıkarılmış, ulusal ve uluslararası otel zincirlerinde kültürel özellikler karşılaştırılmış ve organizasyon kültürü boyutlarının çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkileri incelenmiştir.

Faktör analizi sonucunda Türkiye’de turizm işletmelerinde kültürü oluşturan boyutlar; (1) Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık, (2) Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi İmkânları, (3) Takım Çalışması, (4) Sonuç Odaklılık, (5) Adil Ücretlendirme olarak bulunmuştur. Bu boyutlar ile ilgili olumlu tutum arttıkça çalışanların iş tatminlerinin arttığı, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı görülmüştür. Uluslararası otel işletmelerinde ulusal otel işletmelerine göre Müşterilere Değer Verme, Terfi ve İlerleme Olanakları ve Takım Çalışması faktör boyutlarıyla ilgili olarak çalışanlar daha olumlu inancıya sahiptir. Adil ücretlendirme ve Sonuç odaklılık boyutunda ise uluslararası ve ulusal otel zincirleri

arasında fark görülmemiştir. İş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında da otellerin ulusal ve uluslar arası olmaları ile ilgili bir fark görülmemiştir.

Uyarlama çalışması gerçekleştirilen Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP), Turizm endüstrisi ile ilgili araştırmalarda çalışanların kültürel değerlerini oluşturan özelliklerin ölçülmesi ve bu özelliklerin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ölçülmesine yardımcı olur. Endüstride çalışan yöneticiler için bulunan sonuçlar çalışanların işe alınması, işletmeye uyumlarının kolaylaştırılması, iş tatminlerinin artırılması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılarak işletmenin tamamında ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon Kültürü, Kültürün Boyutları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

ORGANIZATIONAL CULTURE DIMENSIONS IN NATIONAL AND INTERNATIONAL HOTEL CHAINS IN TURKEY AND THEIR IMPACTS ON EMPLOYEE ATTITUDES

ABSTRACT

Organizational culture affects employee attitudes and beliefs and it shapes their behaviors. The purpose of this study is (1) to determine the dimensions of organization culture in the national and international hotel chains in the hospitality and tourism industry, (2) to compare the cultural characteristics of the national and international hotel chains in Turkey and (3) to learn the effects of organization culture on the employees job satisfaction and intent to quit. Culture is defined and measured as “values and beliefs which are shared by the members of an organization”

Hospitality Industry Culture Profile is adapted to Turkish, to measure organizational culture in the hospitality and tourism industry in Turkey. After forming the scale of Hospitality Industry Culture Profile, the dimensions of organization culture is defined, the cultural characteristics in the national and international hotel chains is compared, and the effects of the dimensions of organization culture on the employees job satisfaction and intent to quit is investigated.

The results of the factor analysis shows that hospitality and tourism organizations in Turkey are characterized by (1) Service Quality and Detail Orientation (2) Career Development and Promotion Opportunities (3) Team Work (4) Result Orientatiton (5) Fair Compensation. Positive scores in these dimensions means more satisfied employees and less employee intent to quit. The employees working in the international hotel chains have more positive beliefs on the factor dimensions of Service Quality or Valuing Customers, Career Development and Promotion Opportunities and Team Work than the employees working in natinal hotel chains. No differences have been found between employees

working in national and international hotel chains for Fair Compensation and Result Orientation culture dimensions. No differences were found between employees working in national and international hotel chains regarding on job satisfaction and intent to quit.

Adapted Hospitality Industry Culture Profile may help to measure the dimensions of hospitality and tourism industry culture in Turkey and it may help to investigate the impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to quit. The results of this study may be important for the hospitality managers in hiring employees, in fitting employee and organizational needs and wants, in increasing employee job satisfaction and decreasing employee intent to quit, and in creating an effective and productive working environment .

Keywords: Organizational Culture, The Dimensions of Organization Culture, Job Satisfaction, Intent to Quit,

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

I. BÖLÜM

GİRİŞ	1
I.1. Çalışmanın Amacı	4
I.2. Çalışmanın Önemi	4

II. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI	6
II.1. Organizasyon Kültürü	6
II.2. Organizasyon Kültürünü Oluşturan Unsurlar	11
II.3. Organizasyon Kültürünün Kavramsallaştırılması	17
II.4. Organizasyon Kültürünün Sınıflandırılması	19
II.4.1. Baskın Kültür-Alt Kültür	20
II.4.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür	23
II.4.3. Etkin-İdeal Kültür	24

II.5. Organizasyon Kùltürünün Etkileri	25
II.6. Organizasyon Kùltürünün Ölçülmesi	27
II.7. Organizasyonel Değerler	33
II.8.. Organizasyonel Değerlerin Ölçülmesi	36
II.9. Turizm İşletmelerinde Kùltür	39
II.10. İş Tatmini	42
II.11. İşten Ayrılma Niyeti	45
II.12. Kontrol Değişkenleri	46
III. BÖLÜM	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	48
III.1. Araştırma Deseni	48
III.2. Ölçme Aracı Geliştirme	49
III.3. Pilot Çalışma	52
III.4. Ölçme Aracı	54
III.4.1. Kontrol Değişkenleri	54
III.4.2. Bağımsız Değişkenler	55
III.4.3. Bağımlı Değişkenler	55
III.5. Evren ve Örneklem	57
III.6. Veri Toplama ve Analizi	58
IV. BÖLÜM	
ANALİZ VE BULGULAR	59

IV.1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri ve Çalışılan Otellerin Özellikleri	59
IV.2. Faktör Analizi	60
IV.3. İşletme Kültürünün Boyutları, Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları	65
IV.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar	66
IV.5. Regresyon Analizi	67

V. BÖLÜM

SONUÇ	70
V.1. Araştırma Yöntemi	71
V. 2. Bulgular	71
V. 3. Göstergeler	74
V.4. Sınırlılıklar	76
V. 5. Öneriler	77
KAYNAKÇA	78

EKLER

Ek 1. Otellere Gönderilen Yazı
Ek 2. Otellere Gönderilen Yönerge
Ek 3. Okullara Gönderilen Mektup Ve Yönerge
Ek 4. Okullara Gönderilen Yönerge
Ek.5. Turizm İşletmelerinin ve Çalışanlarının Özellikleri Anketi
Ek.6. Otel İşletmelerinin ve Çalışanlarının Özellikleri Anketi

TABLolar LİSTESİ

Tablo II.1. Kültürel Değerler ve Davranışsal Normların Genel Boyutları	37
Tablo II.2. Beş Değer Ölçeği Tarafından Bulunan Organizasyonel Değerlerin (Kültür) Boyutları	38
Tablo III.1. Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili	51
Tablo IV.1. Demografik Değişkenler	60
Tablo IV.2. Turizm İşletmelerinde Kültürü Oluşturan Boyutlar	62
Tablo IV.3. Faktör Boyutlarının Ortalama Değer Olan 4'ten Farklılıkları	63
Tablo IV.4. Sürekli Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonlar	66
Tablo IV.5. Demografik Değişkenler ve Örgüt Kültürü Faktörlerinin Çalışanların İş Tatmini ve İşlerini Değiştirme Niyetleri Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil II.1. Organizasyon Kültürünü Etkileyen Faktörler, Örgüt Kültürü ve Organizasyonel Sonuçları	13
Şekil II. 2. Organizasyon Kültürünü Oluşturan Unsurlar	18



I. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler geçmişe göre daha sorunlu ve daha hızlı değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir (Schein, 1996: 235). Değişme sürecine uygun, çağdaş yöneticilik anlayışında ilginin odağı bireye kaymıştır. Müşterilere hizmet veren çalışanların etkinliği ve verimliliği, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlayan temel unsurlardan biri haline gelmiştir. İşletmeleri oluşturan ve geliştiren temel unsur çalışanlar olduğuna göre, onları yönetmek ve organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların menfaatlerini ve isteklerini dikkate alan bir işbirliği çerçevesi oluşturabilmek (Casson, 1997: 16), işletmelerde çalışan bireylerin paylaştıkları değerlerin bilinmesini gerektirir. Çalışanların tavır ve davranışlarını biçimlendiren temel faktörlerin anlaşılması yöneticilere önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Geleneksel yönetim tarzında organizasyonlardaki faaliyetleri yönlendirmede birleştirici ve bütünleştirici bir unsur olarak işletme kültürünün gücü ve önemi yeterince dikkate alınmamaktadır (Kemp ve Dwyer, 2001: 77). Oysa işletme kültürünün iyi anlaşılmasını gerektiren bir çok sebep vardır. İşletmelerde kültürün her düzeyde anlaşılması, yöneticilere faaliyetleri güçlendirmede kullanabilecekleri pozitif bir pozisyon yaratır (Woods, 1989: 97). Kültür olgusu bir toplumda, bir işte, bir organizasyonda ve organizasyon içindeki bir grupta görülen bir gerçektir ve etki sahibidir (Schein, 1985: 24). Kültür benzer fikir, düşünce ve davranışlı insanları bir arada tutan bir bağ, bireysel ve sosyal etkinlikleri şekillendiren oldukça önemli bir olgudur

Örgütlerin bireyler arasında paylaşılan değerler sistemi olan kültür açısından incelenmesi (Akıncı, 1997: 33), 1980'lerden günümüze üzerinde yoğun olarak çalışılan bir

konudur. Günümüzde işletme kültürünün yokluğu veya eksikliği çalışanların işlerine ve çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermemelerine neden olan, temel kavram haline gelmiştir (Yıldırım, 1997: 99). Bu durum, çalışanların bağlılığını ve sadakatini sağlamak için işletme yönetimlerinin, değerli bir kaynak olarak görülen kültüre ilgi duymasına yol açmıştır (Yıldırım, 1997: 99). Tüm çalışanların işletmedeki temel değerleri kabul edip, bağlılık göstermesi (Robbins, 1993: 606), örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve temel değerlere saygı duyulması bağlılığın yükselmesine, verimliliğin artmasına ve sonuç olarak da yüksek kârlılığa sebep olacaktır (Wilson, 1997: 87).

Organizasyonel yaşamın anlaşılmasına yardımcı olma sürecinde, organizasyon kültürünün dört temel fonksiyonu vardır: (1) kültür üyelere bir organizasyonel kimlik sağlar, (2) ortaklaşa bağlılığı kolaylaştırır, (3) organizasyonun sürekliliğini sağlar ve (4) üyelerin kendi çevrelerini anlamalarına yardımcı olarak davranışlarını şekillendirir (Wagner ve Hollenbeck, 1998 : 337).

Etkinliği sağlamak isteyen yöneticiler işletmede çalışanların inanç, tutum ve değerlerindeki farklılıkları işletme amaçları doğrultusunda ortak bir paydada birleştirmeyi amaçlamalıdır. Ancak bu şekilde bireylerin ortak bir amaca doğru beraberce yürümleri sağlanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 696). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sadece örgüt amaçları için çalışmalarını değil, bu çalışmalarında anlam bulmalarını da ifade etmektedir (Yıldırım, 1997: 99-100).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, çalışanların desteğini ve katılımını gerektirmektedir. Bir yönetimin en önemli işlevi, çalışanların amaçlarını, firmanın amaçlarıyla özdeşleştirmek ve bu şekilde sonuca varmaya çalışmaktır. Kişilerin amaçları genellikle buldukları kültürel ortama göre belirlenir. Farklı kültürel yapılarda olan

insanlar için, onların da benimseyecekleri veya en azından uyacakları ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşte bu noktada, işletme kültürünün önemi kendini hissettirir (Ceylan, 1997: 38). Üst düzey yöneticiler, açık bir şekilde bir dizi değerler ifade ederek ve bu değerleri resmi biçimde politikalar, resmi olmayan biçimde alışkanlıklar ve teknik dil ile destekleyerek bir kültür oluşturabilirler (Wilson, 1997: 87). Yönetim tarafından işletme kültürünü oluşturan bütün unsurlar saptanarak, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak yolunda, çalışanlar yönlendirilebilir, bireysel ve örgütsel performans artırılarak, işletmenin kârlılığı maksimize edilebilir.

Örgütlerde bireylerden beklenen performansın artırılmasının en kalıcı ve sağlıklı yolu bireylerin iş tatminlerinin artırılmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 696). Main (1998)'e göre çalışanların işten ayrılmaları ve yüksek personel devri, yiyecek hizmet işletmelerinin karşı karşıya kaldığı en önemli problemlerden biridir (<http://nacasportal.meisoft.com/library>). Çalışanların işten ayrılma eğilimleri, işletmedeki temel değerleri benimseme düzeyleri ve iş tatminleri ile yakından ilişkilidir. Bu aşamada kültür ve kültürü oluşturan karakteristikler, bireylerin iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir araç işlevi görür (Gray, Niehoff, Miller ve Pool, 2000; Tepeci, 2001, Tepeci ve Tepeci ve Farrar, 1999).

İşletme kültürü, özellikle de otel işletmelerinde kültürün özellikleri ve boyutları ülkemizde çok dar kapsamlı olarak çalışılmış bir konudur (Altunay, 1999). Türkiye'de örgüt kültürünün özelliklerini ortaya çıkarabilecek, güvenilirlik ve geçerliği sınanmış bir ölçme aracı bulunmamaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü oluşturan unsurları belirleyip, kültürü oluşturan değerler, normlar ve varsayımların davranışlar üzerindeki etkilerini anlayarak çalışanların iş tatminini, örgüte bağlılığını ve işten ayrılma niyetini olumlu ve olumsuz etkileyen kültürel faktörleri ortaya çıkarabilir. Yöneticilerin, örgütteki kültürün

özelliklerini bilmeleri, çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirmeyi kolaylaştırarak, rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olur.

I.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı üç başlık altında incelenebilir: (1) turizm sektöründe faaliyet gösteren, ulusal ve uluslararası otel zincirlerinde organizasyon kültürünü oluşturan unsurların belirlenmesi; (2) Türkiye’de ulusal ve uluslararası otel zincirlerindeki kültürel özelliklerin karşılaştırılması ve (3) organizasyon kültürünün çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin saptanmasıdır.

I.2. Çalışmanın Önemi

Bu çalışma aşağıda yer alan sebeplerden dolayı önem taşımaktadır:

- 1) Türkiye’de adapte çalışması sonucu turizm ve hizmet endüstrilerinde kullanılabilecek bir kültür ölçeği geliştirilmiştir.
- 2) İşletme kültürü, çalışanların iş tatminini, işten ayrılma niyetlerini ve dolayısıyla bireysel performans ve işletme performansını etkileyebilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992; Tepeci, 2001).
- 3) Bu araştırmanın sonuçları otel işletmeleri yöneticilerine kültürü oluşturan karakteristiklerle ilgili detaylı bilgi verecek ve işletme yöneticilerine, işletme kültürünü şekillendirerek otel işletmelerinde iş tatminini arttırıp, çalışanların işten ayrılmayla ilgili düşüncelerini azaltmalarına yardımcı olabilecektir.

4) Yöneticilerin, işletmelerindeki kültürün özelliklerini bilmeleri, çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirmede kendilerine yardımcı olacaktır.

5) Türkiye’de ulusal ve uluslararası otel işletmelerinde örgüt kültürünü araştırıp, karşılaştırma yapan çalışmalara rastlanamamıştır. Böyle bir çalışma, işletme kültürü olgusundan yeterince fayda sağlayabilmek için bilinmesi gerekenleri ortaya çıkarabilecektir.



II. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Turizm işletmelerinde yönetim açısından karşılaşılan en önemli problemlerden biri çalışanların işletmenin temel değerlerini benimseyip, yönetimin amaçlarını gerçekleştirme yönünde istekli olmamalarıdır. Çalışanları işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yönünde teşvik etmeyi sağlamanın en önemli yollarından biri etkin bir işletme kültürü oluşturmak ya da var olan kültürü etkinleştirmektir. Etkin bir işletme kültürü oluşturmak ya da varolan kültürü etkinleştirmek çalışanların işlemeye bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırıcı, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı yönde bir etki yaparak, yöneticilere diğer işletmeler karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

İşletmelerin başarısı, yöneticilerin varolan kültürü anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır (www.isguc.org/cgucray). Turizm gibi emek yoğunluklu, müşteri odaklı ve personel devrinin yüksek olduğu bir endüstride, kültür yönetimi daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bölümdeki literatür taraması, organizasyon kültürünün kuramsal ve görgül (emprical) gelişimi ve işletme kültürüne ilaveten çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek diğer değişkenleri sunmaktadır.

II.1. Organizasyon Kültürü

Organizasyon kültürünün tanımıyla ilgili çok az görüş birliği olduğu halde (Barney, 1986: 657), örgüt kültürü, firma kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü, kurum kültürü gibi pek çok kavram organizasyon kültürünü ifade etmek için eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Organizasyon kültürü, işletmedeki değerler, üstünlükler, iyi yada kötü kabul edilen davranışlar, işletmede işlerin yapılış biçimi ve işletmenin politik çevresinin

toplama (Bliss, 1999: 8), çalışanların davranışlarını ve algılamalarını etkileyen psikolojik ve yapısal öğelerin toplamı (Fletcher ve Jones, 1992: 30), işletmenin işini yürütme yollarını belirleyen, değerler, inançlar, varsayımlar ve sembollerin oluşturduğu karmaşık bir yapı (Barney, 1986: 657), spesifik bir sistem olan organizasyondaki, benzer davranış biçimlerini arttıran, paylaşılan varsayımlar ve değerler (Gordon, 1991: 397), örgüt içindeki sosyal iletişimden doğan, paylaşılan veya müzakere edilen semboller ve anlamlar (Yıldırım, 1997: 100) olarak ifade edilmektedir. Rousseau (1990: 160) tarafından yapılan daha geniş bir tanıma göre kültür bir biçimde üyeler tarafından paylaşılan, birbirleriyle ilişkili ortak varsayımlar ve dünya görüşleri, değerler, davranışsal normlar, faaliyet örnekleri ve maddi unsurlar kümesinden oluşan sosyal bir süreçtir. İşletme yönetimi açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Akıncı, 1997: 31).

İşletmeler kendilerine özgü kültür ve değerlere sahiptir. Alchian (1950) ve Alchian ve Demsetz (1972)'e göre bir işletmenin kültürü kendisini diğer işletmelerden ayıran çeşitli özellikler gösterir. Farklı organizasyonel tecrübeler benzer kültürel sonuçlara yol açabileceği (Barney, 1986: 660) gibi, örgütlerde çalışan bireylerin ve kültürü oluşturan özelliklerin farklılığı örgütlerin kültürlerinin genellikle birbirinden farklı olması sonucunu doğurur. Değişik sosyal altyapıdan gelen ve değişik değerlere sahip insanlar örgüte değişik değerler ve bakış açıları aşılamaktadır (Ceylan, 1997: 38). İşletme kültürü, işletmedeki herkesin beklentilerini oluşturan, davranışlarını yönlendiren ve sonuçları etkileyen kuralları koyar, ya şirkete rekabet avantajı sağlar ya da şirketin zayıf noktası olur.

Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünü, örgütle ilgili bir değişken, bir alt sistem olarak ele alırken, bazıları örgütte her şeyin yapılış biçimi olarak görmüşlerdir. Örgütsel

kültürün bazı temel işlevleri ana çizgileriyle; örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması (Deal ve Kennedy 1982, Ouchi 1989), örgütsel biçimlendirme aracı (Gray 1988, Robbins 1988), örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı (Schein 1984, Varol 1989), örgütsel sorunların çözümlenmiş yöntemi (Başaran 1982, Schein 1984), bütünleşme-kaynaşma aracı (Robbins 1988, Ouchi 1981), moral ve güdülenme aracı (Şişman 1994), örgütsel iklimin belirleyicisi (Varol 1989, Cherrington 1994), örgütsel verimlilik ve etkinliğin anahtarı (Gordon 1992, Schein 1984), örgütsel değişimin hedefi, aracı, belirleyicisi (Larsen 1991, Deal ve Kennedy 1982) ve örgütsel istikrar ve mükemmelliğin göstergesi (Gordon 1992) olarak özetlenebilir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 250-251).

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak bir yönü, bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise; kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplum üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olmasıdır (Akıncı, 1997: 31-33). Newstrom (1993)'a göre örgüt kültürünün özellikleri:

1) Ayırt edicidir. Organizasyonların her biri kendilerine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur.

2) Kararlı bir yapıdadır. Kurum kültürü zaman içinde çok yavaş değişir. Bunun dışında hızlı gelişimi gerektiren istisnalar, firma çok büyük bir krizle karşılaştığında ya da iki farklı firma birleşme yoluna gittiğinde kültür şokunu engellemek için, iki kültürün dikkatli bir şekilde biraraya getirilmesiyle yaşanmaktadır.

3) İfade edilmeden de anlaşılabilir. Kurum kültürü işletme içinde açıkça belirtilmekten öte ifade edilmeden de hissedilebilen bir yapıdadır.

4) Semboliktir. Kültür doğrudan gözlemlenebilen kendi başına varlığı olan bir kavram değildir. İşletme kültürü, işletmenin inanç ve değerlerini çalışanlara ileten semboller topluluğu şeklinde de ifade edilmektedir.

5) Bütünleştiricidir. Örgütteki bireylerin ortak inançlarıyla uyumlu bir işletme kültürü, organizasyondaki bireyleri bir amacı gerçekleştirme yolunda birleştirir, kaynaştırır ve bir arada tutar.

6) Kabul görmüştür. Bireylerin etkileşiminden ortaya çıkan bir kültürde işletmedeki temel değerler, normlar, anlamlar ve fikirler işletmede çalışan bireyler tarafından paylaşılır.

7) Üst yönetimin bir yansımasıdır. Bir çok firmanın kültürü, söyledikleriyle çalışanlarını etkileme gücüne sahip, üst yönetimden gelmektedir (Akıncı, 1997: 42-44).

Bir kavram olarak organizasyon kültürü, yanlış anlaşılabilir ya da iklim, felsefe, ideoloji, tarz, insanların yönetilme şekli gibi kavramlarla karıştırılabilir (Schein, 1985: 24). Paylaşılan inançlardan oluşan örgüt kültürü iklim, strateji, vizyon, misyon vb. kavramları da içine alarak geniş bir anlam ifade eder. Kültür, bir birimdeki sosyal kavrayışlar iken, iklim organizasyondaki tecrübeler hakkındaki bireysel algılamaya ya da tanımlayıcı inançlardan oluşur (Rousseau, 1990: 173). Bir organizasyonda iklim, çalışanların organizasyonda neyin önemli olduğuyla ilgili algıladıkları mesajlardan oluşur (Schneider ve Bowen, 1995: 239), daha çok örgütte şu an neler olup bittiği ile ilgilidir ve işletmenin günlük operasyonlarını betimlemek için kullanılır (Arslan, 2001: 178). Bir başka tanıma göre iklim organizasyon kültürünün temelini oluşturan değer ve inançların

bir sonucu olarak ortaya çıkan belli somut politikalar, uygulamalar ve ödül sistemleridir (Chung and Schneider, 2003: 488).

Hem kültür hem de strateji örgüt içindeki anlatım ve yorumlar konusunda rehberlik yapar, geçmişteki karar ve eylemlerdeki tarz ve modelleri özetler, yargılama, oluşturma, haklı kılma ve onaylama gibi faaliyetleri içerir. Her iki kavram da örgütte düzen, anlam ve bağlılık gibi kavramların yerleşmesine yardımcı olur (Arslan, 2001: 189). İşle ilgili stratejileri uygulamaya koymadan önce, organizasyon kültürünün anlaşılması organizasyonlar açısından önemlidir (Pool, 2000: 33). Stratejik yönetim ve bununla ilgili belgeler örgüt kültürünün bir parçasıdır (Arslan, 2001: 189). Stratejik yönetim kavramı vizyon ve misyon kavramları ile yakından ilgilidir. Paylaşılan bir örgüt kültürünü oluşturabilmek için, çalışanların ortak bir örgüt vizyonuna ve bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin fikirlere sahip olmaları gerekir (Şekercileroglu, 2001: 95). Paylaşılan vizyon oluşturma uzun dönemde çalışanların işletmeye bağlanmalarını teşvik eder (Senge, 1990: 21).

Kültürler arası belirgin farklılaşmalara ilişkin bulgular, liderlik, güdülenme, iş tanımı, takım oluşturma gibi olgulara yön gösteren yönetim ve örgütlenme kuramlarının evrenselliğinin sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Hofstede'nin 80'li yıllarda yaptığı kapsamlı araştırmada kültürel farklılıkların kritik boyutları tanımlanmıştır. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40 ülkeden 116.000 çalışanın katıldığı araştırmada, elde edilen bulgular kültürel anlamda belirgin ayrımlar içeren 4 ana kültürel boyut sergilenmiştir. Bu boyutlar ortaklaşa davranışçılık-bireysellik (collectivism vs individualism), baskın değerler (feminity vs masculinity), güç mesafesi (power distance) ve belirsizlikten kaçınma (uncertainty avodiance) olup, daha sonra uzun erimli yönelme (long term orientation) de 5. boyut olarak eklenmiştir (<http://www.pyd.org.tr./001.pdf>).

Kültür konusu Türkiye’de de üzerinde yoğun olarak çalışılan bir konudur. Kuruluşlarda örgüt kültürü incelemesi (Taş, 2001; Tongurlu, 2000), eğitim kurumlarında örgüt kültürü incelemesi (Erdem ve İşbaşı, 2001; Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000), örgüt kültürünü oluşturan faktörler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001), işletme kültürü: kavram tanımı ve metodolojik sorunlar (Bozkurt, 1997), bu çalışmaların bir kısmını oluşturmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalarda daha çok kültürün insan kaynakları uygulamalarıyla (Şekercileröğlü, 2001), halkla ilişkiler uygulamalarıyla (Soydaş, 2001), endüstriyel karakteristiklerle (Oğuz, 1998), iş tatmini ile (Yıldız, 1999), yönetim ve organizasyon yapısı ve işgücü verimliliği ile (Eren, 1997) ilişkisi incelenmiştir.

Otel işletmelerinde örgüt kültürü, Falez Otel örneğiyle araştırılmıştır (Altunay, 1999). Bu çalışmada Altunay tarafından, Falez oteldeki mevcut örgüt kültürü, çalışanların örgütsel uygulamalar ile ilgili algılamalarından yola çıkılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada örgüt kültürünün düzeyini belirlemeye ilişkin olarak, işgören seçimi, sosyalleşme, değerlerin algılanma düzeyi, iletişim, işbirliği, kararlara katılım düzeyi, bağımsız karar verebilme, hoşgörü, ödül, değişikliklere uyum, grup çalışması, amaç birliği, esneklik, örgütsel semboller ve yönetim uygulamalarının belirlenmesi ile ilgili sorular sorulmuştur. Yönetim, işgören seçimi, işbirliği, iletişim ve takım ruhunun oluşturulması konusundaki uygulamaların, Falez Otel’in örgütsel yaşamında ön plana çıktığı, örgütsel semboller, hoşgörü, ödül, bağımsız karar verebilme, kararlara katılım, sosyalleşme ve değişikliklere uyum konusundaki uygulamaların ise geri planda kaldığı görülmüştür.

II.2. Organizasyon Kültürünü Oluşturan Unsurlar

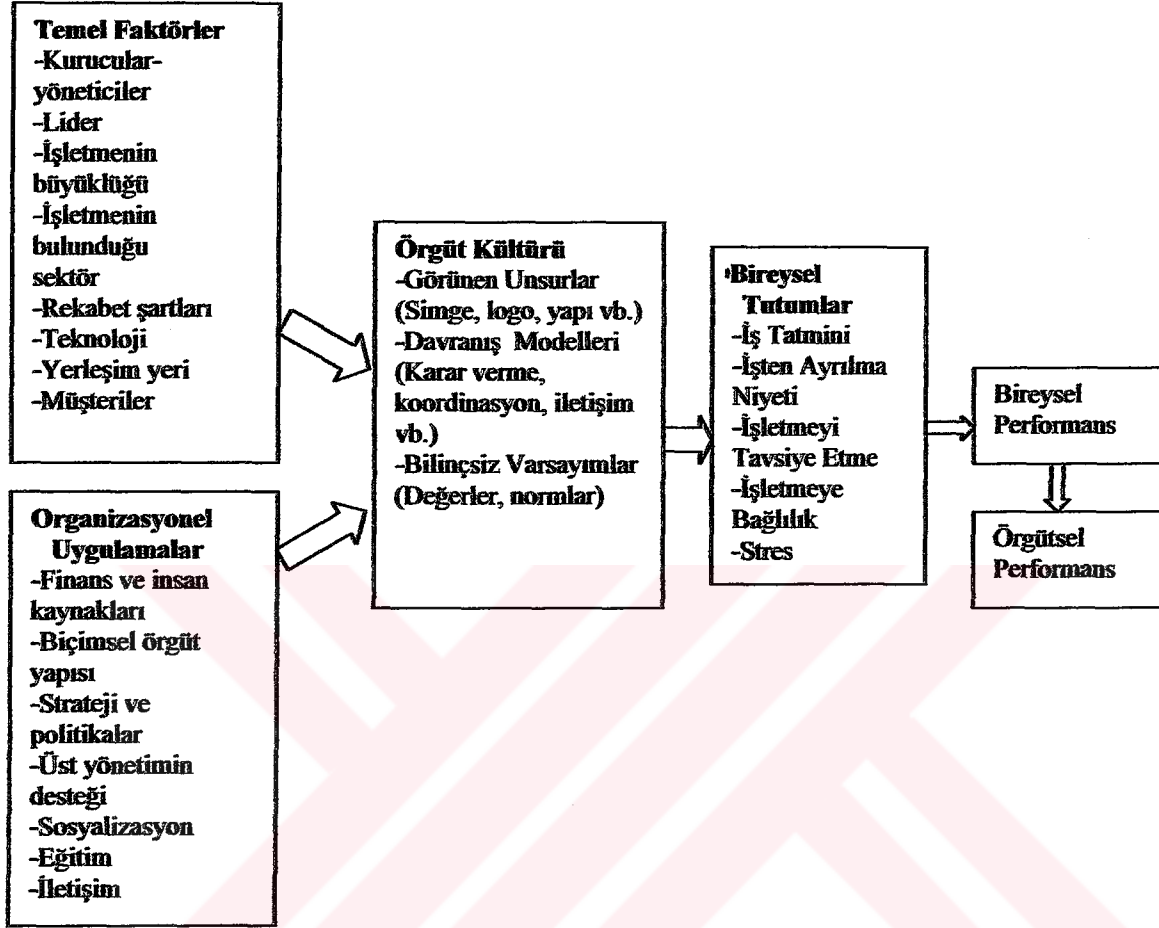
Akademik literatürde üzerinde görüş birliğine varılan düşünceye göre örgüt kültürü grup üyeleri tarafından paylaşılan davranışlar, değerler ve normlardan oluşur,

görünen ve görünmeyen olmak üzere iki düzeyi vardır, gruptaki bireyler tarafından şekillendirilir, değişimi genellikle yavaştır ve yeni grup üyelerinin resmi ve gayri-resmi olarak sosyalizasyon süreci boyunca öğrendiklerini kapsar (Wilson, 1997: 89).

Organizasyon kültürünün gelişimini etkileyen kritik faktörler; (1) kurucular, (2) faaliyetler ve teknoloji, (3) personel, (4) çevre, (5) işletmenin büyüklüğü, (6) yapısı, (7) yerleşim yeri ve (8) amaçlardır (Brown ve Harris, 1997: 108). İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan; ürünleri, müşterileri, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim ve bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlâksal faktörler gibi unsurlar kültürlerin oluşması için gerekli olan, inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü oluşturur (Eren, 2000: 150-151). Schein (1991)'a göre organizasyon kültürünü etkileyen en önemli faktörler; iş çevresi, liderlik, yönetim tarzı, resmi ve gayri-resmi sosyalizasyon sürecidir (Wilson, 2001: 357-358).

Şekil II.1.'de organizasyon kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler ile organizasyon kültürü ve organizasyonel sonuçları gösterilmektedir. Kurucular-yöneticiler, lider, işletmenin büyüklüğü, içinde bulunduğu sektör, rekabet şartları, teknoloji, yerleşim yeri ve müşterilerden oluşan temel faktörler ile işletmenin finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, üst yönetimin desteği, sosyalizasyon, eğitim, iletişim, strateji-politikaların oluşturduğu organizasyonel uygulamaların bir araya gelmesiyle; görünen unsurlar, davranış modelleri ve bilinçsiz varsayımların meydana getirdiği örgüt kültürü ortaya çıkar. Örgüt kültürünün etkilediği iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işletmeyi tavsiye etme, işletmeye bağlılık ve stres gibi bireysel tutumlar çalışanların bireysel performanslarını ve dolayısıyla örgüt performansını etkileyebilmektedir.

Şekil II.1.
Organizasyon Kültürünü Etkileyen Faktörler, Örgüt Kültürü, Bireysel ve Organizasyonel Sonuçları



Morden (1995)'a göre kurucuların geçmişleri, tecrübeleri, istekleri, milliyetleri vb. organizasyonun değer sistemini ya da organizasyondaki değer yargılarını şekillendirir (Roper, Brookes ve Hampton, 1997: 148). Örgüt kültürünün oluşmasında işletmenin ilk kurucularının rolü yanında üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin de rolü bulunmaktadır (Bingöl, 1997: 35). Karar vericilerin ulusal kültürleri, endüstri ve/veya şirket geçmişleri, üst düzey yöneticilerin uzmanlık ve becerileri örgüt kültürü üzerinde etkilidir (Roper ve diğerleri 1997: 148-150).

Bir çok yazara göre, liderler organizasyon kültürü ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Peters ve Waterman (1982)'a göre liderlik tarzı ve organizasyon kültürü fonksiyonel olarak ilişkilidir; liderler organizasyon kültürünün temeli olan paylaşılan değerlerin yönetiminde önemli bir role sahiptir (Lok ve Crawford, 2001: 596).

İşletme kültürünün oluşumunu ve yapısını etkileyen bir diğer faktör işletmenin büyüklüğüdür. Küçük örgütlerde kültür genellikle tek bir güç şeklindedir ancak büyük ölçekli örgütlerde genel örgütsel kültür yanında, genellikle farklı beklentilere, amaçlara ve değerlere sahip çalışanların alt kültürler oluşturduğu görülür (Bingöl, 1997: 33).

Yeni teknolojilerin uygulanması örgütsel yapıda, iş ilişkilerinde, üretim sürecinde değişikliklere yol açmaktadır. Bu da örgütsel felsefenin, politikaların, amaçların, normların, kuralların değişmesine, dolayısıyla örgüt kültürünün değişmesine neden olmaktadır (Bingöl, 1997: 31).

Hizmet işletmelerinde işletme kültürünü etkileyen en önemli bileşenlerden biri müşterilerdir. Çünkü hizmet işletmelerinde işletme kültürü müşterilerle paylaşılır ve eşzamanlı olarak müşterilerden etkilenir. Houghton ve Tremblay (1994)'e göre farklı pazarlardan gelen müşterilerin konaklama işletmesinin sunduğu ürünle ilgili algılamaları farklıdır (Roper ve diğerleri, 1997: 148). Hizmeti sağlayanlar ile müşteriler arasındaki karşılıklı iletişim ve hizmetin ortaya çıktığı esnada müşterilerin bulunması operasyonel ve yönetsel uygulamaları etkileyecektir (Tepeci ve Farrar, 1999: 623).

Organizasyon yapısı (haberleşme biçimi, kurallar, ast-üst ilişkileri, yetki devri ve sorumluluk uygulamaları) işletme kültürünü etkileyen unsurlardandır. Organizasyonel uygulamalar organizasyon kültürünü şekillendiren değişkenlerdendir. Strateji ve politikalar bireylerin davranışlarının nasıl olması gerektiğini belirler (Tepeci ve Farrar, 1999: 623).

Yönetimin örgütün yaşamını sürdürmesini sağlamak için geliştirdiği strateji, yapı ve işlemler örgüt kültürünü büyük oranda etkiler (Bingöl, 1997: 32). Denison (1990)'a göre kültür organizasyonların yönetim sistemlerini oluşturan değerler, inançlar ve ilkeler kadar, bu temel prensipleri gösteren ve güçlendiren yönetim faaliyetleri ve davranışlarını da ifade eder (Brown ve Harris, 1997: 106).

Yönetim kademesindekilerin davranışları, sözleri ve uygulamaları örgüt kültürü üzerinde büyük etkiye sahiptir. Risk alma, karar verme, denetim, planlama vb. hususlardaki tutumlar, işgörenlerin kararlara katılım derecesinin belirlenmesi, örgüt elemanlarının özgürlüğü vb. hususlarda üst yönetim tarafından oluşturulan norm ve değerler örgüt kültüründe önemli rol oynar (Bingöl, 1997: 35).

Sosyalizasyon, yeni çalışanların işe adapte olabilmeleri için kendi işleri ile ilgili bilmeleri gereken görevleri, iş rollerini, grup süreçlerini ve organizasyonel özellikleri öğrenme sürecidir (Young, 2003: 289). Örgütsel sosyalleşme olarak da adlandırılan sosyalizasyon örgüt kültürünü açıklamada kullanılan temel kavramlardan biridir. Can (1997)'a göre örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir (Köse ve diğerleri, 2001: 231). Organizasyon kültürü, yeni işgörenin örgütün bir üyesi olarak kabul edilmesi için öğrenmesi gerekenleri içerir (Ceylan, 1997: 37).

Sosyalizasyon süreci işe yeni alınacak personelin seçimiyle beraber işler. Grup üyelerinin homojenliği yani üyelerin aynı değer ve duygulara, aynı tarzlara sahip olmaları grubun bütünleşme derecesini artırır (Ergan, 2001: 575). İşletmede çalışanlar aynı ya da benzer kültürel değerlere sahip ise örgüt içinde faaliyetlerin yürütülmesi ve uyumun sağlanması daha kolay olur. Dolayısıyla işe yeni alınacak personelin seçiminde de işletmenin temel değerlerinin yanı sıra, diğer çalışanların kültürel özellikleri ile benzer

değerleri paylaşan kişilerin seçilmesi uyumun sürdürülmesi açısından uygun olacaktır. Sosyalizasyon süreci etkili olduğunda yeni üyeler organizasyona daha bağlı olacak, belirsizlik, çatışma ve işten ayrılmalar azalacaktır (Young, 2003: 306).

İşgörenin, henüz işe yeni alındığı zaman uygulanacak bir eğitim programı ile örgütü tanıması; amaçları, tutumları, kuralları kısacası örgüt içindeki kültürü öğrenip, kendi değer yargılarıyla kıyaslaması sağlanır. Zaten bu kıyaslama sonucunda işgören ya işe ve örgüt kültürüne uyum gösterip verimli olacaktır yada daha başından kendisini işe uygun olarak görmeyip başka yollar deneyecektir (Eren, 1997: 96), bu da işletmeler için maliyetlerin azalması anlamına gelecektir.

Etkin iletişim örgütteki kültürel dokunun bütün çalışanlarca paylaşılmasını sağlayacak bir fonksiyona sahiptir (Şekercileröğlü, 2001: 100). İletişim yoluyla örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, hikayeler, gelenekler (Altunay, 1999: 83) ve faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli bilgiler çalışanlar tarafından öğrenilip yorumlanabilir. Etkin bir iletişimle, örgüt kültürünü, temel değerlerini ve hedeflerini daha iyi anlayan ve görevlerinin gereklerini iyice benimseyen bireyler, daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirirler, bu durumda performans ve iş tatmini artar (Akıncı, 1997: 121). Etkin bir örgüt kültürü ve iletişim birbirini karşılıklı olarak etkileyen süreçlerdir. Etkili bir iletişim olmadan güçlü bir kültürden, güçlü bir kültür olmadan etkili bir iletişimden bahsetmek oldukça zordur.

Paylaşılan değer ve davranışlar bireylerin çalıştıkları işletme ile ilgili iyi şeyler hissetmelerini sağlar. Bağlılık ve sadâkât hisleri çalışanların daha iyi performans gerçekleştirme yolunda daha fazla çaba göstermelerine yol açar (Kotter ve Heskett, 1992: 16). Kotter ve Heskett (1992)'in organizasyon kültürü ile uzun dönem ekonomik performans arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yaptıkları çalışmalardan

elde edilen sonuçlara göre; işletme kültürünün uzun dönemli ekonomik performans üzerinde önemli bir etkisi vardır ve işletme kültürü performansın artırılmasına yardımcı olabilir.

II.3. Organizasyon Kültürünün Kavramsallaştırılması

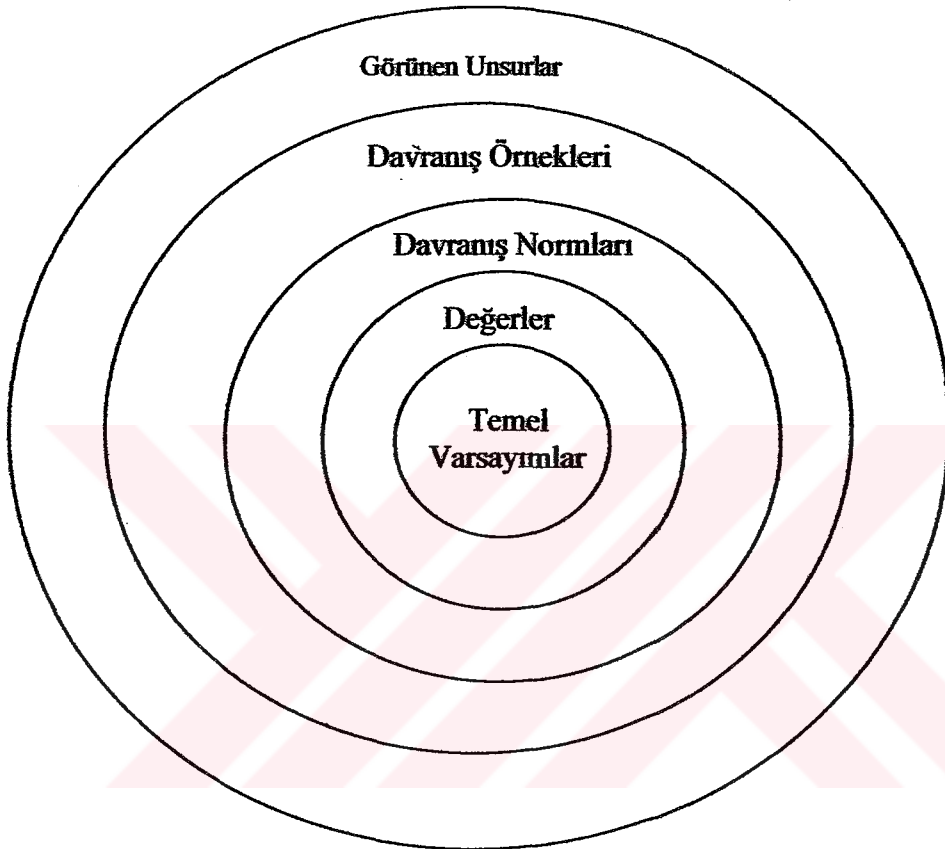
Kotter ve Heskett'in organizasyon kültürünü görülebilen ve derinlerde daha zor görülebilen olmak üzere iki düzeye ayırarak yaptıkları araştırmalara göre; daha derinlerde ve zor görülebilen düzeyde kültür, gruptaki bireyler tarafından paylaşılan ve üyelerin değişmesi ile kolayca değişmeyen değerler toplamıdır. Bu değerler organizasyonlara göre farklılık gösterebilir ve bu düzeyde kültürün değişimi oldukça güçtür. Daha görülebilir düzeyde kültür, işletmedeki yeni çalışanların, organizasyondaki mevcut çalışanları takip edebilmelerini otomatik olarak teşvik eden davranış örnekleri ya da tarzları sunar. Kültürün bu iki düzeyi doğal olarak birbirini etkiler; paylaşılan değerler ile grubun davranışları ve uygulamaları birbirleri üzerinde etkilidir (Kotter ve Heskett,1992: 4).

Schein (1991) dışında bir çok yazar kültürün iki düzeyi olduğuna inanmaktadır. Schein görülebilen unsurları farklı kültürleri tanımlamak ve anlamak için kullandığı halde, onun bakış açısıyla kültür sadece derinlerdeki daha az görülebilen düzey ile ilgilidir (Wilson, 1997: 88). Wagner ve Hollenbeck (1998)'e göre de organizasyon kültürü derinlerde yer alan normlar ve değerler ile bunların görünen ifadeleri olan toplantılar, törenler, adetler, hikayeler ve dilden meydana gelen iki düzeyden oluşmaktadır.

Woods (1989), kültürün üç düzeyinden söz etmektedir. Görünür düzeyde kültür sloganlar, hikayeler, normlar, dil, törenler (çalışanların ödüllendirilmesi gibi), üniformalar, yapısal dizayn, vb. unsurlardan oluşur. Stratejik düzeyde kültür, müşteriler

tarafından her zaman görünmez ama faaliyetleri etkiler. Stratejik düzey üst düzey yöneticilerin sermaye ürün, pazar vb. stratejik kararlarıyla ilgilidir. En derindeki düzeyde

Şekil II.2.
Organizasyon Kültürünü Oluşturan Unsurlar



Kaynak: Rousseau, D.M. 1990. Assessing organizational culture: the case for multiple methods, *Organizational Climate and Culture*, 158.

kültür, işletmede çalışanlar tarafından kabul edilen, varsayım ve değerlerden oluşan bir anlam ifade eder (Woods, 1989: 83-84).

Bileşimi ve etkileri oldukça karmaşık olan organizasyon kültürü ile ilgili ilişkiler ve parçaların çözümünü bulmak için üzerinde görüş birliğine varılması gerekir (Gordon ve Ditomaso, 1992: 795). Rousseau, (1990: 159), kültür araştırmalarında odaklanmaya yardımcı olmak ve ilgili faktörleri belirlemek amacıyla, kültürü oluşturan

temel unsurları düzenleyerek, kullanıma hazır bir tanıtım geliştirmiştir. Şekil II.2.'de kültürü oluşturan unsurlar, daha görünür-kolay ulaşılabilir unsurlardan, daha derinlerdeki zor ölçülebilen unsurlara göre sıralanmaktadır.

Kültürel aktivitelerin ürünleri olan fiziksel belirtiler; logolar, rozetler vb., davranış modelleri; dışarıdan gözlenebilen ve organizasyonun temel fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan karar verme, koordinasyon ve iletişim mekanizması gibi unsurlardır. Davranışsal normlar; organizasyon üyelerinin inandığı, kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlardır. Değerler; kesin sonuçlar ya da durumlar için öncelikleri belirleyen (tahmin edilebilirliğe karşı yenilik gibi) unsurlardır. Bilinçsiz varsayımlar; direkt olarak üyeler tarafından bile bilinmeyen ve ölçülmesi için araştırmacı ve üyenin karşılıklı etkileşimini gerektiren unsurlardır (Rousseau, 1990: 157). Bu çalışmada işletme kültürü değer yargıları yönünden ölçülmeye çalışılacaktır. İşletmedeki çalışan insanların değerleri uzun süre aynı biçimdedir ve zor değişir. Ayrıca değerler, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler.

II.4. Organizasyon Kültürünün Sınıflandırılması

Organizasyon kültürü farklı yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Organizasyon kültürünü her yaklaşım kullanım amacı ve kullanılan kriterlere göre sınıflandırmaktadır (Kuşluvan ve Karamustafa, 2003: 466). Pool (2000: 36), organizasyonel kültür envanterinin ölçtüğü (12 küme) normatif inançlar ya da paylaşılan davranışsal beklentilerle ilgili olarak oluşturulan 3 tip kültürel özellikten söz etmektedir: yapıcı kültür, pasif- savunmacı kültür, saldırgan-savunmacı kültür. Fletcher ve Jones (1992), yaptıkları kültürel denetim çalışmaları sonucunda kültürü, (1) homojen - heterojen kültür, (2) zenginleştirilmiş - yönetilebilir kültür, (3) gelişen - durağan kültür ve (4) dengeli

- uyumsuz kültür olmak üzere 4 temel kategoriye ayırmıştır (Fletcher ve Jones, 1992: 31). Lysons (2000) ise işletme kültürünü; baskın kültür-alt kültürler, güçlü-zayıf kültürler ve uyarlanmış-kendiliğinden oluşmuş (adaptive-unadaptive) kültürler şeklinde sınıflandırmıştır (Kuşluvan, 2003: 459-460). Wilson (1997), işletme kültürünü oluşturan özellikleri, hizmet sektöründe bankacılık alanında, Martin ve Meyerson (1988)'un yaptıkları gibi bütünleştirici, farklılaştırıcı ve parçalara ayırıcı olarak 3 temel perspektiften incelemiştir.

Bu çalışmada işletme kültürü; baskın kültür-alt kültür, güçlü kültür-zayıf kültür ve etkin-ideal kültür başlıkları altında incelenmiştir. Etkin-ideal kültürün farklı bir başlık olarak incelenmesinin nedeni güçlü ve zayıf kültürler ile baskın-alt kültürlerin bir çok işletmede bir arada görülmesi ve bu kültür tiplerinin her birinin etkinliği ile ilgili tartışmalardır. Turizm ve otel işletmelerinde organizasyon kültürünün çalışanların tutumları üzerine etkilerinin incelendiği bu çalışmada etkin-ideal kültürler ulaşılmaması hedeflenen kültür boyutunu ifade edildiği için ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır.

II.4.1. Baskın Kültür-Alt Kültür

Bir kurumun kültüründen bahsedildiği zaman, aslında o kurumdaki baskın kültürden bahsedilmektedir. Yani baskın kültürün örgüte belli bir kişiliği veren kültürün, makro bakış açısı olduğu söylenebilir (Akıncı, 1997: 37). Bununla beraber, her örgütün yapısı organizasyon içinde değişik altyapılar ve süreçler oluşturur. Bu süreçte, her örgüt kültürü birçok alt kültüre ayrılır. Alt kültürler, organizasyonun değişik parçaları arasında, departmanlarda, bölümlerde ve değişik işlem yerlerinde kolayca oluşabilir (Ceylan, 1997: 37). Martin ve Siehl (1983)'e göre organizasyonel düzeyde farklı birimler baskın kültürün

yanında ya da baskın kültürle çatışan alt kültürler geliştirebileceği gibi (Gordon, 1991: 397), bu alt kültürler birbirleriyle ilgisiz de olabilir (Wilson, 1997: 90).

Kültürün, hakim değerlerin içselleştirilmesi veya benimsenmesi olarak tanımlanması, bütün örgüt üyelerinin bunu benimsemeleri gerektiği iddiası, her zaman doğru değildir. İşletmelerde astlarla üstlerin farklı sosyal gruplara ve değerlere bağlı olmaları (Yıldırım, 1997: 99), örgütlerin işgücü çeşitliliği ve global çevresi (Ceylan, 1997: 38), departmanlar-bölümler arasında, ya da farklı hiyerarşik düzeylerde çeşitli alt kültürlerin oluşmasında etkili olur. Organizasyondaki farklı iş grupları, çoğunlukla farklı alt kültürler oluştururlar (Ceylan, 1997: 38).

İşletmelerin faaliyetlerini geliştirmelerini etkileyen unsurlar incelendiğinde, kültür ile birlikte alt kültürlerin de bu süreçte önemli bir rol oynadığı görülür (Schein, 1992: 98). Alt kültürler daha geniş organizasyonlarda gelişmekte olup, grubun değerlerini, tavırlarını, inançlarını, durumlarını ve tecrübelerini yansıtır (Lok ve Crawford, 2001: 595). Bu durumda alt kültürler, geniş ölçekli örgütlerde tek bir değer, inanç ve kurallar topluluğuna sahip birey grubu olarak ifade edilebilir (Bingöl, 1997: 33). Grup ya da birimin oluşturduğu alt kültür eğer varsa organizasyonun baskın (dominant) ve temel değerlerine ilaveten grubun/bölümün değerlerini de benimser (Lok ve Crawford, 2001: 596). Alt kültürde bireyler, firmanın baskın kültürünün temel değerleriyle beraber, kendi alt kültürlerinin ek değerlerini de benimsemektedirler (Akıncı, 1997: 37). Alt kültür üyelerine bir kimlik sağlar (Bingöl, 1997: 33).

Wilson (1997)'a göre işletme kültürünün bütün çalışanlar tarafından paylaşıldığına dair bir kanıt bulunmamaktadır. Tavırlar, davranışlar ve normlar bölümler arasında farklılık göstermektedir. Wilson (1997)'in yaptığı çalışmalarda organizasyonel düzeyde ve alt bölümler düzeyinde örgüt kültürü ile ilgili sınırlı bir görüş birliğinin olduğu

ve amaçların belirli olmadığı durumlarda çalışanların kendi rollerini anlayamadıkların görülmüştür. Bu çalışmada ayrıca organizasyonlarda hizmetin sunulduğu yer ve farklı hiyerarşik düzeyler arasında alt kültürlerin olduğu açıkça görülmüştür (Wilson, 1997).

Alt kültürlerin ortaya çıkmasıyla organizasyonlarda bölümler, fonksiyonlar ve düzeyler arasında değerler, amaçlar ve ödüllerin farklılaştığı görülmektedir (Cooke ve Rousseau, 1988: 269-270). Örgütlerdeki normlar, değerler ve sosyal anlamlar her bir grubun kendi alt kültüründen etkilenmektedir. Örgüt içi normlar ve değerler sosyal bütünleşmeye yol açabileceği gibi çatışmaya da neden olabilmektedir (Yıldırım, 1997: 99). Özellikle geniş ölçekli, bürokratik ve önemli ölçüde rekabetle karşı karşıya bulunmayan örgütlerde alt kültürlerin örgütün genel misyonuna zarar verme tehlikesi vardır (Bingöl, 1997; 33). Organizasyonlarda alt kültürlerin oluşması, güçlü kültürlerin oluşmasını engellemektedir (Cooke ve Rousseau, 1988: 260).

Drucker (1992)'a göre, örgüt kültürünün çalışanlar arasında işbirliğini artırıcı özellikler taşıması, yani alt ve karşıt kültürleri ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmesi etkinlik derecesini artırıcı bir etki oluşturacaktır. Böylece çalışanlar arasındaki işbirliği ile oluşacak sinerji örgütün çıkarlarına katkı sağlayacaktır (Şekercileroglu, 2001: 81). Lok ve Crawford, (2001: 608)'un yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre alt kültür çalışanların organizasyonel bağlılıklarını, organizasyonun baskın kültüründen daha çok etkilemektedir.

II.4.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Bir kurumun kültürü, neticede etkili bir performans ve etkinliği beraberinde getiriyorsa, güçlü bir kültür olarak nitelendirilebilir (Akıncı, 1997: 42). Güçlü bir kültür yönetsel olarak belirlenmiş kalite, hizmet ve yenilik gibi amaçlar etrafında işgörenleri

birleştirmeyi hedefler ve işgörenle işveren arasında çıkar birliğini savunur (Yıldırım, 1997: 101). Deal ve Kennedy'e göre güçlü ya da zayıf bütün kültürlerin organizasyondaki davranışlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır, fakat güçlü kültürlerde tüm çalışanlar organizasyonun amaçlarını bilir ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışır (Saffold, 1988: 548).

Güçlü kültürler çalışanların davranışları üzerinde son derece etkilidir ve direkt olarak işten ayrılmaları azaltıcı ve bağlılık ve birlikteliği artırıcı bir rol oynarlar (Kemp ve Dwyer, 2001: 78). Güçlü kültürler, çalışanlar arasında yoğun bir bağlılığın oluşturulması ve korunmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu güçlü bağlılık, özellikle çalışanlar örgütün başarısında yararlı olabilecek bilgilere sahip olduğunda ya da çok yüksek seviyede motivasyona ihtiyaç duyulduğu dönemlerde önem kazanmaktadır (Akıncı, 1997: 57). Güçlü bir kültür performans iyileştirme, müşterileri elde tutma ve büyümeye katkıda bulunan sürükleyici faktörler ve süreçleri belirleme üzerinde yoğunlaşmaktadır (<http://bahadirakin.tripod.com/kalitegudusu.htm>).

Güçlü bir örgüt kültürü işletmeye bir çok açıdan yarar sağlar. İşletmedeki uygulamalara ve süreçlere standartlaştırma veya rasyonellik getiren örgüt kültürü, bu özelliğiyle çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler. Yine işletmelerde önemli bir problem niteliği taşıyan yöneticilerin yetiştirilmesi de örgüt kültürü aracılığıyla kolaylaşır. Bu yolla yöneticilerin üyesi oldukları örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetişmeleri mümkün olur (Unutkan, 1995: 70).

Güçlü bir işletme kültüründe yöneticilerin tamamına yakını işlerin yapılış yöntemiyle ilgili fikir birliğine sahiptir ve işletmedeki değerleri paylaşırlar. Güçlü kültüre sahip firmalar dışarıdan bakıldığında kesin bir tarz sahibi olarak görülür (Kotter ve Heskett, 1992: 15- 16). Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı arttırmasından yola çıkarak,

kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturduğu ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlendiği söylenebilir (Akıncı, 1997: 57). Şişman (1994)'a göre güçlü örgüt kültürleri çalışanlar arasında dostluk, sevgi, saygı gibi insancıl duyguları da geliştirip "birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için" duygusunu oluştururlar (Altunay, 1999: 103).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Çalışanların ortak değer, inanış ve davranışları paylaşmadıkları zayıf kültüre sahip organizasyonlar, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyonlara kıyasla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için, rakiplerinin gerisinde kalmaktadırlar (Eren, 2000: 150). Bununla birlikte Kotter ve Heskett (1992) organizasyon kültürünün güçlülüğü ile uzun dönem ekonomik performans arasında pozitif ama zayıf bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Buna göre güçlü kültürler her zaman mükemmel performans yaratmamaktadır.

II.4.3. Etkin-İdeal Kültür

İşletme yönetimi açısından değerlendirildiğinde etkin bir kültür, üst yönetimce desteklenen, işletmenin amaçlarının ve stratejilerinin gerçekleşmesine yardımcı olan, çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini artıran, bağlılık ve psikolojik tatmin yaratan, motivasyonu artıran, iletişimde etkinliği ve sürekli öğrenmeyi destekleyen, iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamayı kolaylaştıran bir unsurdur. Fletcher

ve Jones (1992: 31)'a göre ideal kültür yoktur, farklı bağlamlar için farklı kültürler uygun olabilir.

Esnek ve yeniliklere açık, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen ve kendini devamlı geliştirebilen kültürler başarı için ideal kültürlerdir (Altunay, 1999: 106). Değişimi kültürün bir parçası haline getirmiş örgütlerde farklı koşullara uyum daha kolay ve hızlı olmaktadır (Şekercileroglu, 2001: 83-85). Örgüt kültürleri oluşturulurken ya da uygun kültür sürdürülmeye çalışılırken çevrede meydana gelen ekonomik ve teknolojik gelişmeler, rakiplerin durumları ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler sürekli takip edilmeli ve değişime adapte olmak işletmedeki kültürün bir özelliği olmalıdır.

Kurum kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığın artmasına yardımcı olan bir olgudur. Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır (Akıncı, 1997: 57). Etkin bir işletme kültürüne sahip işletmelerde, yönetimin çalışanların davranışlarını yönlendirmek için resmi kural ve yönetmeliklere olan ihtiyaç azalacaktır. Çalışanlar firma kültürünü benimsediklerinde yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan bunları içselleştirerek, kendi kendilerini yönlendireceklerdir (Akıncı, 1997: 53). Etkin bir kurumsal kültüre sahip işletmelerde, koordinasyon işlevi yerini kendiliğinden koordinasyona bırakacaktır (Altunay, 1999: 100-101). İdeal kültürler başarı odaklı, birleştirici, insancıl, kendini gerçekleştirici düşünce ve davranış tarzlarının gelişmesine yardımcı olur (Cooke ve Rousseau, 1988: 245).

II.5. Organizasyon Kültürünün Etkileri

Organizasyon kültürünün, örgütü biçimlendirme, örgütsel toplumsallaşmayı sağlama, bütünleştirici ve kaynaştırıcı olma, güdülemeye yardım etme gibi, tüm

işlevlerinin yerine gelmesiyle, işgören açısından sorun olan ya da işgörenin çalışmasını engelleyen tüm olumsuz etmenler ortadan kalkacaktır (Eren, 1997: 97). Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar (Köse ve diğerleri, 2001: 222). Eğer uygun değerler ve davranışlar örgüt üyeleri tarafından benimsenirse ortak bir amaç ve ahlaki katılım gelişir ve bu da bir kontrol yöntemi olarak çalışanların sürekli gözetilmesi ihtiyacını ortadan kaldırır (Yıldırım, 1997: 100).

March ve Simon (1958)'a göre, organizasyondaki gruplar arası çatışmalar çalışanların amaçlarındaki ya da gerçeği algılamalarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Bolon ve Bolon, 1994: 22). Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir amaç birliği sağlayarak ve üyelerin algılamalarını şekillendirerek çatışmaların azaltılmasına yardımcı olur. Ayrıca kültür grupların sınırlarını çizer ve gruba katılmak için gerekli olan kriterleri tanımlar. İyi tanımlanmış grup sınırları üyenin gruba ve grubun işiyle bütünleşmesini artırır (Ceylan, 1997: 38).

Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000: 120).

O'Reilly ve diğerlerine göre işletme kültürü çalışanların sergiledikleri tavır ve davranışları etkiler (Wagner ve Hollenbeck, 1998: 341). Erdem'e göre örgüt kültürü bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstericidir. Giyinme, konuşma, davranma bu etkinin çalışma ortamına yansıyan biçimleridir. Bu etki sayesinde bireyler kendilerinden beklenen, örgüt çıkarlarıyla çatışmayan davranışlar göstereceklerdir. Böylece çalışanlar beklenmeyen veya acil olaylara ilişkin durumlarla karşılaştıklarında

davranış biçimlerindeki belirginlik ile etkin davranışlar geliştirebilirler (Şekercileroğlu, 2001: 82). Kültür verimlilik ve iş gücü devri gibi değişkenler aracılığıyla finansal performansı etkileyebilir (Tepeci ve Farrar, 1999: 617).

Pool (2000), organizasyon kültürü ile çalışanın sahip olduğu rolden kaynaklanan stres arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapıcı-olumlu kültür ile rol çatışması ve rol karmaşası arasında ters bir ilişki bulmuştur. Yapıcı-olumlu kültürler rol kaynaklı stresi önemli ölçüde azaltmakta, işletmelerde yaratıcılığı arttırmakta, işin kalitesini ve yapılan iş miktarını olumlu etkilemektedir. İşteki stres azalırken, iş tatmini, performans ve işe bağlılık artmaktadır. Saldırgan ve pasif kültürler organizasyondaki performansı, iş tatminini ve işe bağlılığı engellemektedir (Pool, 2000: 39).

Organizasyon kültürünü güçlendirmek, etkinleştirmek ya da değiştirebilmek için organizasyondaki mevcut kültür ya da alt kültürlerin anlaşılması ve objektif bir biçimde ölçülmesi gerekir (Kuşlvan ve Karamustafa, 2003: 475). Ölçümler organizasyonda strateji, yapı ve kontrol sistemleriyle ilgili kararların alınmasında yardımcı olabilecek bilgiler sunar (Brown ve Harris, 1997: 127). Hofstede (1990) ve Van Don ve Sanders (1993)'e göre çalışanların organizasyondaki kültürel farklılıklarla ilgili farkındalıklarını geliştirmeleri kültürün ölçülmesi ile sağlanabilir (Brown ve Harris: 1997: 126). Ölçümler ayrıca yönetime, kendi organizasyonlarındaki kültürel değişiklikler ve farklılıkları ölçmeye yardımcı olur ve organizasyonların stratejik planlarının ve kontrollerin etkinliğini gösterir (Brown ve Harris, 1997: 127).

II.6. Organizasyon Kültürünün Ölçülmesi

Kültür kavramından fayda sağlanmak isteniyorsa, organizasyon kültürünün analiz edilmesinde başvurulacak ortak bir çerçeve geliştirilmeli ve uygun bir tarzda

kullanılmalıdır. Kültür olgusunun içeriğinin tam ve doğru olarak bilinmemesi, bu olgunun dinamik sonuçlarının anlaşılmasında başarısızlığa, kültürel öğrenmeye gereğinden fazla, öğrenilmesi gerekenleri (gerçek kültür) öğrenmeye yetersiz önem verilmesine, kültürün bazı kısımlarının (kültürü oluşturan parçaların, kültürün kendisiyle) kültürün bütünüyle ve kültürün görünen düzeyinin kültürün özüyle karıştırılmasına yol açar (Schein, 1985: 24)

Örgütsel kültür, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını (Arslan, 2001: 36) gösterdiğine göre, her örgütte çalışanların inanç, tutum ve davranışlarını yönlendiren kültürel değerlerin farklı olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışanları işletme amaçlarına yönlendirebilmek için, organizasyonun tamamında bulunan kültürel karakteristiklerin derecesinin ölçülmesi önemlidir (Saffold, 1988: 550). Bir işletmede hakim olan kültürün tanımlanması ve ölçülmesi oldukça karmaşık ve zor bir süreçtir.

Araştırmacılar organizasyon kültürünü ölçmek için çeşitli yöntemler ve araçlar kullanmışlardır. Smircich (1983)'e göre organizasyon kültürü geleneksel olarak gözlem ve görüşme gibi kalitatif yöntemlerle ölçülür. Görüşme ve gözlemler çalışanları daha farklı davranmaya (genellikle daha iyi) ve görüşmelerde sorulara sosyal arzu edilebilirlik düşüncesiyle cevap vermeye teşvik eder. Daha önemlisi katılımlı gözlemde gözlenenler subjektif olarak yorumlanabilir.

Organizasyon üyelerinin davranış ve düşünce tarzlarına rehberlik eden-yol gösteren paylaşılan değerler ve inançlar olarak örgüt kültürü geleneksel olarak kalitatif yöntemlerle ölçülür (Cooke ve Rousseau, 1988: 245). Schein (1996: 229)'a göre organizasyonun sahip olduğu kültürü anlayabilmek için organizasyondaki gerçek davranışların gözlenmesi gerekir. Kalitatif metodlarla yapılan ölçümlerde odaklanılan birimler kendilerini kendi sözcükleriyle tanımladıklarından, bir birimle ilgili yoğun ve derinlemesine bilgi edinilebilir ve hakkında yeterince bilgi sahibi olunmayan konu ve

süreçlerle ilgili bilgilerin ortaya çıkarılması için uygundur (Cooke ve Rousseau, 1988: 246).

Kantitatif metodların kullanımı, değişik bölümler arasındaki ölçümler ve bireyler, organizasyonlar ve alt birimler arasında karşılaştırmalar yapılmasını kolaylaştırır. Farklı araştırmacılar tarafından farklı birimlerde yapılan ölçümlerin tekrarlanabilirliğini sağlar, verilerin yorumlanmasında genel olarak ifade edilen bir çerçeveye sunar ve kültürel değişim programları için gerekli bilgilerin toplanmasında önemli avantajlar sağlar. Kantitatif yöntemler geniş ölçekli çalışmalarda kalitatif ölçeklere göre avantajlar sağlar (tekrarları ve kıyaslamaları kolaylaştırır) (Cooke ve Rousseau, 1988:246).

Kantitatif yaklaşımlar, kültürün kuramsal ilgi alanındaki unsurlarla ilgili açık, tekrarlanabilir bilginin elde edilmesi ve değerlendirilmesi için standartlaştırılmış yöntemlerden oluşur (Rousseau, 1990: 166-169). Kantitatif ölçüm, organizasyonda kültür ile organizasyon başarısı, strateji ve amaçlar arasındaki ilişkinin ölçülmesine ve organizasyonlar arasında karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlar (Rousseau, 1990:185).

Örgüt kültürünün geniş çaplı ve detaylı olarak belirlenmesinde kalitatif ve kantitatif araştırma teknikleri birarada kullanılabilir. Bowditch (1997)'e göre kültür hakkında bireylerin sözlü olarak verdiği ifadelerin yanı sıra, bireylerin nasıl davrandıkları ve birbirleri ile olan ilişkileri, tepe yönetimin çeşitli durumlara nasıl müdahale ettiği, insanların nasıl vakit geçirdiği, işletmenin yıllık raporlarda ve diğer dokümanlarda kendini nasıl ifade ettiği ve örgütün fiziksel yerleşimi bir bütün olarak bir işletmenin kültürünü anlamaya yardımcı eder (Uğuz, 1999: 20-21). Dolayısıyla farklı katmanlardan oluşan kültürün ölçülmesinde farklı araştırma yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Organizasyon kültürü araştırmacıları, organizasyon kültürünü ölçmek için yapılandırılmış görüşmeler, Q-sorts (zorunlu bölümlenme-sınıflandırma) ve standartlaştırılmış anketlerle,

iyi tespit edilmiş yapılarla hayli karmaşık olan ölçüm teknolojileri kullanmaktadırlar (Rousseau, 1990: 153). Kültürün katmanlara ayrılarak modellenmesinde, merkezden dışa doğru gidildiğinde, yapılandırılmış araçlardan, dışardan gözleme doğru bir yol kullanılması uygun olur (Rousseau, 1990: 166). Woods (1989:84), restaurant endüstrisinde sözü edilen üç düzeyde (görünen düzey, stratejik düzey, derinlerdeki anlamlar) kültürü oluşturan temel unsurları saptamak amacıyla doğrudan gözlem, görüşme ve ölçme tekniklerini kullanarak araştırmalarını yürütmüştür. Woods'un bu yöntemlerin hepsini beraber kullanmasının sebebi sosyal bilimlerdeki araştırmalarda yaygın olarak görülen problemin ortada kaldırılmasını sağlamaktır. Hawthorne etkisi olarak adlandırılan bu durumda çalışanlar, gözlemlenirken anladıklarında farklı (genellikle daha iyi) davranma eğilimi göstermektedirler.

İşletme kültürünü ölçmenin bir yolu kültürel denetim çalışması yürütmektir. Fletcher tarafından geliştirilen Cultural Audit (Kültürel denetim), organizasyon kültürünün geniş düzeyde, detaylı bir biçimde, farklı açılardan ölçülmesine olanak sağlar (Fletcher ve Jones, 1992: 30). Denetimler, içinde yaşanan kültürün özelliklerinin anlaşılmasını sağlar (Çetin, Akın ve Erol, 2001: 315). Kültürel denetimde maddeler, işgücünün motivasyonu ile ilgili belirli iş özellikleri ve pozitif iş sonuçları elde etme açısından önemli unsurlar göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Kültürel denetimde bireylerin işin her boyutuyla ilgili algılamaları ve bireysel olarak idealin ne olması gerektiği de ölçülür (Fletcher ve Jones, 1992: 31-32). Bu ölçüm aşağıda yer alan 3 unsurun bulunmasını gerektirir:

- 1) Kişilerin kendi durumlarına ilişkin algılamaları (M-Score)
- 2) Kişilerin organizasyondaki diğer bireylerin durumları ile ilgili algılamaları (O-Score)

3) Kendi ideal durumları (I-Score)

Kültürel denetim, organizasyonun nasıl algılandığıyla ilgili bir perspektif sunar. Çalışanların şimdiki algılamalarının ideal durumdan ne şekilde ve ne kadar saptığını gösterir. Yeni fikirler, teknikler, prosedürler vb.'nin nasıl karşılanacağını ölçülmesini sağlar. İşletme kültürünün yeni başlangıçlar için (TKY gibi) uygun olup olmadığını ve eğer değilse bunun için neye ihtiyaç duyulduğunu gösterir. İşletmenin farklı departman ya da bölümleri arasında, kültürde uyumsuzlukları belirler, bunların çözümü için neler yapılması gerektiğinin tam olarak saptanmasına yardımcı olur. Çok sayıda verinin çeşitli yollarla analiz edilmesine olanak sağlar (Fletcher ve Jones, 1992: 34).

Tepeci (2001) tarafından geliştirilen Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (Hospitality Industry Culture Profile (HICP)), algılanan organizasyon kültürü ile tercih edilen organizasyon kültürünün özelliklerini ve organizasyonlarda, kişi organizasyon uyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada ayrıca kişi-organizasyon uyumu ile çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve organizasyonu tavsiye etmeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. HICP, turizm endüstrisindeki araştırmalarda kültür, bireysel değerler ve kişi organizasyon uyumunu ölçmek amacıyla kullanılacak bir araç niteliğindedir.

Tepeci (2001), daha önce muhasebe, kamu çalışanları gibi hizmet endüstrisinin çeşitli bölümlerindeki farklı işletmelerde kullanılmış olan 7 boyutlu Organizasyon Kültürü Profili (Organizational Culture Profile, OCP)'ni bir dizi pilot çalışmayla geliştirerek, turizm işletmelerinde paylaşılan kültürel değerler ile ilgili en uygun faktör boyutlarını bulmaya çalışmıştır. Bu ölçek O'Reilly'in geliştirdiği OCP'nin 54 maddeden oluşan 1991 versiyonuna dayanmaktadır. OCP, Cable ve Judge (1996) ve Judge ve Cable (1997) tarafından, faktör boyutlarından ödün verilmeden 40 maddeye düşürülmüştür. Tepeci

tarafından turizm endüstrisini tanımlayacak özelliklerden oluşacak şekilde düzenlenerek, 8 kültürel boyut (yenilikçilik, detaylara dikkat etme, sonuç odaklılık, ataklık (saldırganlık), takım odaklılık, insan odaklılık, dürüstlük ve etik değerlere önem verme, müşterilere önem verme) ortaya konmuştur. Her bir kültür boyutunu ölçmek için 4 madde kullanılmıştır. Tepeci tarafından yapılan 3 pilot çalışmada bu boyutlarla ilgili maddelerin, boyutları tam olarak ölçüp ölçmediği araştırılmış ve örgüt kültürü kavramı ölçülmeye çalışılmıştır. Pilot çalışmaların sonuçlarına göre ölçekte gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılarak, turizm işletmelerinde kültürü güvenilir ve geçerli olarak ölçen bir araç geliştirilmiştir.

Birinci pilot çalışma sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilememesi üzerine ikinci pilot çalışma yapılmıştır. İkinci pilot çalışmada 8 boyutlu (yenilikçilik, sonuç odaklılık, detaylara dikkat etme, saldırganlık, takım odaklılık, birey odaklılık, etik değerlere önem verme ve dürüstlük, müşterilere değer verme) 32 maddeden oluşan ölçme aracı kullanılmış; saldırganlık ayrı bir faktör olarak ortaya çıkmamış, takım ve insan odaklılık maddeleri beraber yüklenerek, 6 faktör boyutu ortaya çıkmıştır. Ölçme aracının soru formatının uygunluğunu (zorunlu sıralamaya karşı sınıflama) ve değer boyutlarını ölçmek için Tepeci tarafından 3. pilot çalışma yapılmıştır. Üçüncü pilot çalışmadan önce literatür tekrar taranarak; kişisel/kariyer geliştirme, adil ücretlendirme ve yetkilendirme boyutları ölçeğe eklenmiştir. Bu durumda üçüncü pilot çalışma 40 maddeden oluşan 10 boyutlu bir ölçekle yapılmıştır. Üçüncü pilot çalışma sonucunda yetkilendirme maddeleri bir araya gelmediği için ölçekten çıkarılmıştır.

Sonuç olarak organizasyon kültürü ve bireysel değerlerin meydana getirdiği 9 boyutlu, 36 maddeden oluşan Hospitality Industry Culture Profile (HICP) (Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili) ölçeği ortaya konmuştur (Tepeci ve Bartlett, 2002). Maddelerin daha anlaşılabilir olması için daha sonra üç maddenin isimleri; güven -

güvenilir olma (trust-truthfulness, empathy for employees-fairness with employees, achievement orientation-task accomplishment) çalışanlar için empati - çalışanlara karşı dürüstlük, başarıya odaklılık-başarıya odaklanma olarak düzeltilmiştir.

II.7. Organizasyonel Değerler

Örgüt kültürü, paylaşılan bir değer sistemidir (Şekercileröğlü, 2001: 83).

Organizasyon kültürünün kesinlikle temel ögesi olan organizasyonel değerler (Enz; 1986, Rousseau; 1990), organizasyonlar açısından önemli olan anlamlar ve amaçlarla ilgilidir.

Kültür, bir organizasyonda neyin önemli olduğuyla ilgili konu ya da algıların paylaşılan özetidir. Paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlar bu konu yada algıların neden önemli olduğuyla ilgilidir (Schneider ve Bowen, 1995: 240). O'Reilly (1989)'e göre bir organizasyonun değer sistemi, hizmet çalışanlarının davranışlarına yol gösteren ve kontrol eden önemli bir kaynaktır ve üyeler için bir anlam ifade eder; nelerin önemli olduğunu belirtir, nelerin nasıl ve neden yapılacağını ve nelerin yapılmasının beklendiğini göstererek, üyeler arasında uygun davranışların nelerden oluştuğuyla ilgili tam bir görüş birliği sağlamalarına yardımcı olur (Dobni, Ritchie ve Zerbe, 2000: 91-93).

Chatman (1991)'e göre değerler hem organizasyonların, hem de bireylerin sürekli ve temel özellikleridir, Meglino (1992)'ya göre değerler tatmin ve davranışsal niyetler gibi bir çok sonucun tahmin edilmesine yardımcı olur (Tepeci, 2001: 21).

Genellikle organizasyon kültürünü ifade etmek için ya da organizasyon kültürü yerine kullanılan organizasyonel değerler bir hizmet işletmesinin kültürünü ve yaşamını her yönden etkiler. Dion (1996)'a göre organizasyonel değerler işletmede ne yapılacağını, iç ve dış müşterilere nasıl davranılması gerektiğini, karar alma süreci esnasında ne tür bilgilerin göz önünde tutulması gerektiğini belirler (Kuşluvan ve Karamustafa, 2003: 468).

Değerler organizasyonun faaliyetlerine rehberlik ederek ve yol göstererek önemli bir rol oynar (Dobni ve diğerleri, 2000: 91-92).

Organizasyonun değerleri üyeler arasında uygun davranışların nelerden oluştuğuyla ilgili gizli bir anlaşma duygusu yaratır (Dobni ve diğerleri 2000: 91). Eğer kültürel değerlerin örgüt üyelerince içten benimsenmesi sağlanabilirse, bu aşamada kültür örgütteki çatışmaları ve gerilimleri azaltma işlevini görerek, uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı olur (Şekercileroglu, 2001: 83). Bu durumda organizasyonel başarı çalışanların değerlerinin organizasyonel değerlerle uyum içinde olmasının sağlanmasına (Young, 2003: 290) ve bu değerlerin organizasyonun her bir üyesi tarafından kabul edilmesine bağlıdır (Kuşluyan ve Karamustafa, 2003: 467).

Temel değerlerle uygulamalar arasında uyum sağlayan örgütlerde verimlilik artacaktır. Çünkü değerlerle uygulamalar arasındaki uyumsuzluk enerjinin boşa tüketilmesine yol açar. Değerlerin gündelik etkinliklerle bütünleştirilmesi ise enerjiyi özgür bırakır ve insanları birlikte hareket etmeye yönlendirir. Bu da sadık müşteriler, işgörenler ve verimli bir iş ortamı oluşturur (Blanchord, 1998: 105).

Dobni ve diğerleri (2000: 91) tarafından, hizmet endüstrisinde farklı değer sistemlerinin farklı verimlilik sonuçları yaratıp yaratmadığıyla ilgili araştırmanın sonuçlarına göre hizmet sektöründe bireylerin performansları, işlerindeki hisleri, davranışları ve düşüncülerinden etkilenmektedir. Bu çalışma, bağlılık üzerinde olumsuz etkisi bulunan, geleneksellik, risk önleme ve verimliliği azaltıcı davranışların önemini göstermektedir.

Organizasyonlar insana saygı ve iyi performans için yüksek ücret gibi bir takım kesin değerleri teşvik ederek, çalışanların tavır ve davranışlarını etkileyerek, sosyal enerji

ve motivasyon yaratabilir. Çalışanlara yönelik ek imkanlar sağlayan yüksek kalitede bir iş ortamının sağlanması çalışanların tatminini arttıracak ve dolayısıyla işten ayrılma davranışlarını azaltacaktır. Esnek çalışma saatleri, eğitim ve ilerleme fırsatları, iyi ücret, arkadaşça ve destekleyici bir çalışma ortamının yarattığı yüksek moral (Blake, 1997), gibi bir takım özelliklere sahip olmayan işletmelerde yöneticiler açısından çalışanların tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Gray ve diğerleri, 45-46). Berry (1999)'e göre mükemmellik (excellence), yenilik (innovation), neşe (joy), takım çalışması (teamwork), saygı (respect), bütünlük-doğruluk (integrity) ve sosyal kazançlar gibi temel kültürel değerler hizmet işletmelerinde yüksek performans yaratmaktadır (Kuşluvan, 2003: 467).

Fintel (1989), Withiam (1996), ve Woods (1989)'a göre eşitlik, empati, ilgi, içeriden terfi, detaylara dikkat, yenilik, takım çalışması gibi kültürel değerler çalışanları motive eder ve daha önemlisi onları arzu edilen davranışları ve standartları gerçekleştirmeleri yönünde teşvik edebilmektedir (Tepeci, 2001: 15).

Goodman, Zammuta ve Gifford (2001)'a göre organizasyonel değerler ile organizasyona bağlılık, işe bağlılık, yetkilendirme ve iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır. Aynı şekilde Gifford (2002)'a göre, kültürel değerler, organizasyonel bağlılık, işe bağlılık, yetkilendirme ve iş tatmini ile pozitif, işten ayrılmalarla negatif ilişkilidir (Kuşluvan ve Karamustafa, 2003: 471).

Bununla beraber Deal ve Kennedy (1982)'e göre organizasyonda paylaşılan değerlerin artması ve güçlenmesi, demode olma, yenilikler karşı direniş ve tutarsızlık-çelişki gibi bazı riskler yaratmaktadır. Yönetim belirli kararları ile organizasyonel değerler arasındaki çelişki organizasyon kültürünü tehdit eder. Güçlü paylaşılan değerlerin olduğu

organizasyonlarda işletme çevredeki değişikliklere gerektiği kadar hızlı uyum sağlayamayabilir (Kuşluvan ve Karamustafa, 2003: 468).

Yöneticiler yuvarlak masa toplantıları, kişisel görüşmeler ve çeşitli ölçme araçlarıyla çalışanların değer sistemleriyle ilgili algılarını öğrenebilmek için bilgi toplamalı, beklentilerini belirlemek, iletişimlerini güçlendirmek için ve gerekli değişiklikleri yapmak için daha fazla zaman ve enerji harcamalıdır (Dobni ve diğerleri, 2000: 105). İşletmede çalışanlar tarafından paylaşılan değerlerin bilinip, doğru biçimde analiz edilmesi işletmelerde, yöneticilerin çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirip, onları yönetmek ve işletme amaçlarını gerçekleştirmek yönünde önemli avantajlar sağlar.

II.8. Organizasyonel Değerlerin Ölçülmesi

Bir organizasyondaki kültür, çalışanların demografik özellikleri, önyargıları, ihtiyaçları, işten beklentileri vb. farklılıklar nedeniyle işletmedeki tüm çalışanlar tarafından aynı algılanmayabilir. Sokugama (1996)'ya göre bir grubun örgüt kültürüne ilişkin algılamaları, motivasyonlarını, işe bağlılıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını etkilemektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 38). Hizmet işinde performansın verimliliği büyük ölçüde çalışanların bireysel olarak düşündükleri, hissettikleri ve işlerindeki davranışlarının bir fonksiyonudur (Dobni ve diğerleri, 2000: 91). Organizasyon kültürünü yönetmek organizasyonel davranışın resmi olmayan kısmını şekillendiren normlar ve değerler hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir (Wagner ve Hollenbeek, 1998 : 363).

Her organizasyon kültürünün derinliklerinde, üyelerin davranışlarını biçimlendiren ve onların organizasyon ortamını anlamalarına yardımcı olan temel değer ve

normların toplamı yer alır (Wagner ve Hollenbeek, 1998: 337). Değerler ve davranışsal normları ölçen ölçme araçlarının içeriği çok çeşitlidir. Bazı durumlarda belirtilen

Tablo II.1.
Kültürel Değerler ve Davranışsal Normların Genel Boyutları

		<i>Boyutlar</i>	
<i>İş ile İlgili</i>		<i>Kişilerarası</i>	<i>Bireysel</i>
<i>Tanımlamalar</i>			
	Yenilik	İletişim	
	Kalite	İnsana değer verme	Özgürlük
	Analiz	Adaletlilik	Kendini ifade etme
	Risk alma	Uyum	Esneklik
	Mükemmeliyetçilik	Takım ruhu/Morale	
<i>Örnekler</i>			
<i>Değer</i>	Başaramama korkusu	Dürüstlük	Kendini gerçekleştirme
	Statükoyu tercih etme	Bütünlük	
<i>Davranışsal</i>	Asla hata yapmama	Başkaları tarafından	Kişisel ifade
<i>Norm</i>	Yeni fikirlere meydan	kabul edilme	
	okuma	İletişime açık olma	

Kaynak: Rousseau, D.M. 1990. Assessing organizational culture: the case for multiple methods, *Organizational Climate and Culture*, 179.

boyutların davranış ya da değer olup olmadığı kesin değildir. Boyutların birbirleriyle çakıştığı durumlar Tablo II.1.'de 3 temel kategoriye ayrılarak gösterilmektedir (Rousseau, 1990: 179).

Organizasyonel değerler de organizasyon kültürü gibi kalitatif ve kantitatif yöntemlerle ölçülebilir. Organizasyonda değerleri ölçmek için kullanılan kantitatif ölçme araçlarından bazıları; Organizasyon Kültür Profili (Organizational Culture Profile)

(O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1988), Organizasyonel İnançlar Anketi (Organizational Beliefs Questionnaire) (Sashkin ve Fulmer, 1985), İşletme Kültür Ölçeği (Corporate Culture Survey) (Glaser, 1983), Değer Ölçeği (Value Survey) (Schwartz, 1992), İşin Anlam ve Değer Ölçeği (The Meaning and Value of Work Scale) (Kazanas, 1978), İnsan Değer Ölçeği (Human Value Index) (Ronen, 1978) (Tepeci, 2001: 9-18).

Tablo II.2.
Beş Değer Ölçeği Tarafından Bulunan Organizasyonel Değerlerin (Kültür) Boyutları

<u>OCP</u> (54 Madde)	<u>CES</u> (24 Madde)	<u>OVCS</u> (19 Madde)	<u>SWW</u> (42 Madde)	<u>MVW</u> (50 Madde)
Yenilik				
İstikrar				
İnsana saygı	Diğerlerine ilgi	Çalışanlara değer		Kişilerarası iliş.
Sonuç odaklılık	Başarma	Kâra değer verme	Para kazanma	Ekon. bağımsız
Detaylara dikkat			İlerleme imkânları	
Saldırganlık				
Takım odaklılık	Eşitlik			
	Dürüstlük	Etik	Etik	
		Müşteri odaklılık	İşe düşkünlük	
		Topluma fayda		Güvenlik
				Çalışma şartları
				Prestij
			Sosyal statü	Sosyal statü
			Gurur-Onur	Tanınma

Kaynak: Tepeci, M. 2001. The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry. Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Penn. State University. ABD.

Yukarıdaki tabloda, beş değer ölçeği tarafından bulunmuş olan restaurant sektörünün kültürel özellikleri Tepeci (2001, 2002) tarafından özetlenmektedir.

II.9. Turizm İşletmelerinde Kültür

Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle insanların seyahate yönelmeleri artmaktadır. Bu durum turizm işletmelerinin giderek daha çok önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine yol açmaktadır. Otel işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak, insan emeği ve işgücüdür. Bu yüzden otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi, bir anlamda bünyesinde çalışan iş görenlerin bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, müşterilerle iletişim becerilerine ve müşterilerine en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır.

Hizmette esnekliğin artması, otel çevresi ve müşteri deneyimlerinin analiz edilmesi ve geliştirilmesi sürecinin tamamına bütün çalışanların katılımının teşvik edilmesini gerektirmektedir (Teare, 1993: 73). Varol (1989)'a göre otellerin görece başarısında ekonomik ya da teknolojik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlama mutlaka çok önemli yere sahiptir ama bunlardan daha da önemlisi, sayılan bu unsurları kullanacak, harekete geçirecek temel felsefeye, ruha ve dürtüye sahip olmalarıdır. İstihdam edilen personelin, otelin değerlerine ne oranda inandıkları ve sahip oldukları, sayılan unsurlardan çok daha fazla önem taşır.

Otel işletmeleri yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre farklı bazı özelliklere sahip işletmelerdir. Turizm ve konaklama işletmelerinde ürünün elle tutulamaması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, üretim ve tüketim esnasında ortamda müşterilerin bulunması ve organizasyondaki personelin ürünü müşteriye servis etmede çok önemli unsur olması bu endüstrilerde organizasyonlar açısından özellikle önemlidir.

Hizmet işi, personelin organizasyonda varolan organizasyona özgü inançlar, normlar ve değerler tarafından yönlendirildiği bir süreçtir. Hizmet personeli organizasyonun yüzüdür ve bu yüzün etkili kullanılabilmesi organizasyonel kültürün anlaşılmasına bağlıdır (Wilson, 2001: 353). Hizmet sektöründe müşteriyle karşılıklı etkileşim içinde olan çalışanlar direkt olarak kontrol edilemez. Hizmet sektöründe çalışanları kontrol etmenin tek yolu, davranışlarına dolaylı olarak yol gösteren kültürel değerler yaratmaktır (Schneider ve Bowen, 1995: 238).

Organizasyondaki görünen unsurlar ile temel değer ve inançlardan oluşan kültür, konaklama işletmelerinin performanslarının güçlülüğü ve zayıflığının önemli unsurlarındandır (Kemp ve Dwyer, 2001: 91). Fidan (1996)'a göre bir işletmede çalışan personelin kültürel değerleri arasındaki farklar ve ayrıntılar, insanları etkili ve verimli yönetmeyi amaçlayan yöneticiler için çeşitli problemlerin kaynağını teşkil ettiğinden, otel yöneticilerinin öncelikle elemanlarının değer yargılarını sonra da örgüt kültürünü oluşturan değer inanç ve normları çok iyi bilmeleri ve aralarında bir bağ oluşturarak verimliliği arttırmaları gerekmektedir (Altunay, 1999: 105).

Woods (1989: 96)'a göre turizm endüstrisinde kültürü oluşturan değerler aşağıdaki gibidir:

- Organizasyonlar, hizmetler doğrultusunda farklılık göstermektedir,
- Eğitim önemlidir,
- Endüstri belirli kişilik özellikleri gerektirmektedir,
- Tükenmişlik büyük bir problemdir,
- Takım çalışması önemlidir,
- Organizasyonun içinden terfi görülmektedir,

- Eğlence önemlidir,
- Endüstri çok çalışmayı gerektirmektedir.

Kemp ve Dywer (2001: 90)'a göre kültür organizasyona bir çok avantaj sağlar, tek tek bireyler tarafından üstesinden gelinemeyecek, karmaşık iş ve görevlerin kolayca gerçekleştirilmesine yardımcı olur, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını mümkün kılar, karşılıklı teşviklerle yaratıcılığı artırır, grupların görev koordinasyonlarında kolaylık sağlar, problemlerin çözümü açısından farklı bakış açıları yaratır.

Konaklama işletmelerinde organizasyon kültürü, strateji ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Kemp ve Dwyer (2001: 90)'a göre stratejik bir unsur olarak kültür çalışanların otel ile kendi geleceklerini planlama fikirlerini güçlendirmenin yanı sıra otelin geleceğinin planlanmasında bir anahtar işlevi görerek performansın artırılmasını garanti eder.

Roper ve diğerleri, uluslar arası otel gruplarında kurucuların, karar vericilerin, yöneticiler ve çalışanların ulusal, kişisel, profesyonel ve endüstri geçmişlerinin bu organizasyonları nasıl etkilediğini Pizam (1993)'ın kültürler hiyerarşisinden yararlanarak incelemiştir. Bu araştırmacılar, bu kişilerin uluslar arası işletmeler üzerindeki kültürel etkilerini de incelemiştir (Roper ve diğerleri, 1997: 157).

Şişman (1994)'a göre bir otelde karşılaşılan sorunlar uyum ve bütünleşme konularıyla ilgili olduğundan otel elemanlarının dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve iç bağlılıklarını kolaylaştırmada karşılaşacakları problemlere çözüm bulabilmeleri sahip oldukları kültürel ölçütlere bağlıdır ve bu ölçütler kullanılarak problemler çözülebilecektir (Altunay, 1999: 106). Kültürün kişilerde yarattığı ortak amaç ve sosyal dayanışma

duyguları, otel içinde personelin anlaşmasına yardımcı olurken, soyut ilişkileri düzenleyip koordinasyonu sağlayacaktır (Altunay, 1999: 100-101).

Turizm ve konaklama endüstrisinde düşük ücret, işgücü devri, sosyal olmayan çalışma saatleri (gece, hafta sonu, tatil günleri vb.), değişken ve emniyetsiz çalışma, çiftli (tam zamanlı ve part time) işgücünün varlığı, eğitimsizlik, yetkilendirme ve katılımın olmaması, uygunsuz terfi uygulamaları, kariyer geliştirme ve planlamasının olmaması, otokratik yönetim tarzları, düşük çalışan tatmini gibi belirli faktörler, özellikler, çalışma şartları ve insan kaynakları uygulamaları, organizasyonel amaçlar ve stratejilerle uyumlu tek ve güçlü bir kültürün yaratılmasını ve sürdürülmesini zorlaştırmaktadır (Kuşluvan ve Karamustafa, 2003: 473).

Otel işletmelerinde kültürün etkinliğinin önündeki en önemli engellerden biri olan personel devir hızını düşürebilmek için işe yeni alınacak personelin seçimi ve bu kişilerin uygun bir sosyalizasyon sürecine tabii tutulmaları büyük önem taşımaktadır. Köse ve Gülgün (1997)'e göre kişinin değerleri ve otelin kültürü arasındaki uyumun yükseklik derecesi oteldeki personel devir hızının azalması, otele daha fazla bağlanma, daha fazla performans gibi davranışsal sonuçlarla gözardı edilemez şekilde ilişkilidir (Altunay, 1999: 79).

II.10. İş Tatmini

İş tatmini çalışanların işlerini yerine getirmekten duydukları memnuniyet ve aldıkları hazzı yansıtır (Pool, 2000: 24). Cranny ve diğerleri (1992)'ne göre iş tatmini bir bireyin beklediği veya arzuladığı durumlar ile gerçekleşen durumlar arasında yaptığı

karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir. Brief (1998)'e göre iş tatmini “bir bireyin işine karşı tutumu”dur (Özdevecioğlu, 2003: 695-696).

Literatüre bakıldığında bir çok çalışmada iş tatmini ve çalışanların davranışları arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Lam, Baum, ve Pine, 2001: 36). Blau ve Boal (1989), Brooke ve diğerleri (1988) de iş tatmini ile işten ayrılma niyetinin birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Lam ve diğerleri, 2001: 36). İşgörenlerin çalışma ortamında tatminsiz olmaları durumunda uyumsuzluk gözlenmekte, bunun sonucu olarak, işten ayrılma eğilimi ve buna bağlı olarak da işgören devir hızı artmaktadır (Tütüncü, 2000: 108). İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olacaktır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 125).

İş tatmininin en önemli sonucu organizasyonel bağlılıktır. Saporow (1994)'a göre iş tatmininin artması çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. İş tatmini, işten ayrılma niyetini azaltma (Gray ve diğerleri, 53), daha az devamsızlık, üst düzeyde verimlilik ve gelişmiş misafir hizmetlerinde memnuniyeti artırma gibi arzu edilir sonuçlar yaratır (Swerdlow ve Roehl, 2003: 358). Lam ve diğerleri (2001: 36)'nin yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre iş tatmin düzeyleri düşük olan yöneticilerin işten ayrılma niyetleri, iş tatmini yüksek olanlara göre daha üst düzeydedir. Vroom (1964), Muchinsky ve Tuttle (1979) ve Porter ve Steers (1973)'e göre iş tatmini düzeyi ile işgücü devri birbirleriyle ters ilişkilidir (Lam ve diğerleri 2001: 35). Lam ve diğerleri (2001)'ne göre, iş tatmini yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre, işten ayrılma niyetleri daha alt seviyelerdedir. Woods (1989)'un da ifade ettiği gibi, çalışanlar işletmenin özelliklerine uyum sağlayamadıkları zaman mutluluk ve başarı hissedememekte ve bu tür durumlarda işten ayrılmalar artmaktadır.

Bir otel çalışanının tatmini işle ilgili her biri ayrı ayrı ölçülebilen iş yükü, iş güvenliği, ücretlendirme, çalışma şartları, statü, çalışanların uyumu, sürekli değerlendirme politikaları, yönetimin uygulamaları, ast üst ilişkileri, işteki özerklik, kişinin kendi bilgisini kullanma fırsatları, kişisel gelişim fırsatları gibi çeşitli karakteristiklere bağlıdır (Swerdlow ve Roehl, 2003: 359). Çalışanların tatminini belirleyen unsurların saptanması yöneticilere çalışanların tatminlerini arttırma, dolayısıyla daha yüksek karlılık sağlayabilmeleri için strateji geliştirmede yardımcı olur.

Johnson (1981)'a göre hizmet işletmelerinde üst düzeyde görülen personel devirleri, ürün ve hizmet kalitesini etkilemekte, ayrılan personelin yerine yenisini alma ve onları çalıştırma maliyetlerini arttırmakta ve karlılığı etkilemektedir (Lam ve diğerleri, 2001: 36).

Bu çalışmada İş Tatmini, Genel İş Tatmini ve İçsel ve Dışsal İş Tatmini boyutlarında ölçülmüştür. Genel İş Tatmini bir işi oluşturan farklı özelliklerin (ücret, iletişim, diğer çalışanlarla ilişkiler vb.) değerlendirmelerinin toplamından oluşur ve çalışanların işleri ile ilgili taşıdıkları genel hisleri ifade eder. İçsel ve Dışsal İş Tatmini, çalışanların iş tatmini ölçmede önemli olarak görülen iki boyutta (içsel ve dışsal) yapılan ölçüm sonuçlarını ifade etmek için kullanılır. İşin kendisi veya işin içeriği ile ilişkili içsel faktörler; insanların psikolojik ihtiyaçları, ör: tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme iken, iş çevresi ile ilgili olan dışsal faktörler: ücret, denetim, çalışma koşulları ve işletme politikalarından oluşmaktadır.

İş doyumunu ölçmek için kullanılan ölçeklerin bazıları; İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index, JDI), Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need ve Satisfaction Questionnaire), Yüz Çizelgesi (Faces Kunin Scale), Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)'dir (Swerdlow ve Roehl, 2003: 359,

Tütüncü ve Çiçek, 2000: 125-126). MSQ ile insanların psikolojik ihtiyaçlarından olan, örneğin: tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme gibi içsel faktörlerin yanında, iş çevresi ile ilgili olan dışsal faktörler; ücret, denetim, terfi, çalışma koşulları ve işletme politikaları ölçülmektedir.

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen envanter Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşur. MSQ dıştan gelen, içten gelen ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçer (Spector, 1997: 15). 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Oran, 1989). Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar (1996) tarafından araştırmalarda kullanılmıştır. MSQ 20 tane ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifade, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum"a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Envanterden sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır (<http://www.insankaynakları.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>).

II.11. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar, işletmenin özellikleriyle uyum sağlayamadıkları durumlarda mutluluk ve başarı hissedememekte bu tür durumlarda işten ayrılmalar artmaktadır (Woods, 1989: 96). Turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek oluşu, otel işletmelerinde, bireyler arasında büyük ölçüde paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanan etkin bir kültürün oluşturulmasını ve sürdürülmesini zorlaştıran bir özelliktir.

Bireysel ve organizasyonel özelliklerin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin bilinmesi, yöneticilerin gerçek işgücü devrini azaltmalarına yardımcı olur.

İşsizlik oranları yüksek olmasına rağmen turizm endüstrisinde çalışacak kalifiye eleman bulma güçlüğü sektörün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlardan biridir (Sims, 2003: 545). Yüksek işgücü devri turizm endüstrisinde, kültürel kontrolün düzeyini kısıtlayan en önemli faktörlerdendir (Ogbonna ve Harris, 2002: 41). Personeli seçme, işe alma ve eğitime maliyetleri hesaba katıldığında yeni çalışanların birkaç ay hatta bazı durumlarda birkaç hafta içinde işten ayrılmaları organizasyonların sakınmak isteme sebepleri ortaya çıkar (Young, 2003: 290).

Hurst (1997)'e göre konaklama endüstrisi işgücü devrinin en üst düzeyde görüldüğü sektörlerden biridir. Turizm sektöründe işgücü devrinin aşırı düzeyde yüksek olmasının temel etkisi, çalışanların işe alma ve eğitim maliyetleri, müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili algılamaları ve işletmenin her düzeyinde çalışanların tatmini üzerinedir (Sims, 2003: 545, Gray ve diğerleri, 46). Lashley ve Rowson (2000)'e göre bazı turizm ve konaklama sektöründe çok az firma hesabını yapsa da, sektörde personelin işten ayrılma maliyetlerinin toplamı çok yüksektir (Lashley, 2003: 408).

II.12. Kontrol Değişkenleri

Bireysel farklılıklar kişilerin tercihlerini ve ideal iş özelliklerini etkiler. Ayrıca, kişisel faktörler, organizasyonel özellikler ve sonuçlar arasındaki ilişkinin önemli belirleyicisidir (Fletcher ve Jones, 1992: 32). Locke (1976)'a göre cinsiyet, yaş, çalışılan ve çalışma süresi gibi demografik faktörler bireylerin iş tatminlerini etkilemektedir (Roper ve Brookes, 1997: 167).

Mathieu ve Zajac (1990)'a göre daha yaşlı ve çalışma süresi daha uzun olan çalışanların iş tatmini diğerlerine göre daha yüksektir (Lok ve Crawford, 2001: 609). Mobley (1982)'ye göre yaş ve işgücü devri birbirleriyle ters orantılıdır. Genç insanlar daha ileri yaşlardakilere göre kişisel sebeplerle (seyahat ya da eğitime devam etme gibi) daha çok işten ayrılmaktadır (Sims, 2003: 550).

Lok ve Crawford (2001: 609)'un yaptıkları çalışmanın sonuçları da iş tatmini ve organizasyona bağlılık ile yaş ve çalışma süresi arasında aynı yönde bir ilişki bulunmuştur. Altunay (1999)'ın Falez Otel'de yaptığı çalışmada da çalışanların işletmede çalışma süreleri arttıkça, daha olumlu tutum sergiledikleri ve işletmeye bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

Çalışma saatleri ve fiziksel koşullar bakımından part-time çalışanların (%70 oranında) tatmin düzeyi, yüksek bulunmuştur (Harbourne 1995). Mok ve Finley (1986), Hong-Kong'da otel yiyecek-hizmet iş görenlerinin iş tatmin düzeylerini demografik değişkenlere göre inceleyerek, iş tatmini ve işgören devri (turnover) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; bayan çalışanlar terfi fırsatları açısından erkek çalışanlara göre daha memnuniyetsiz, genç çalışanların tatmin düzeyleri ileri yaşlardakilere göre daha düşük bulunmuştur. Genç işgörenler arasında işgören devir hızı yüksek bulunmuştur, 10 yıldan daha uzun bir süre aynı işletmede çalışanlar ücret bakımından daha yüksek tatmine sahiptir. Bu nedenle, bu gruptaki işgören devri daha az görülmektedir (Mok ve Finley, 1986: 71-73).

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışanların tutumlarının ve davranışsal niyetlerinin anlaşılması, işletmelerin temel değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenerek, verimliliğin ve kârlılığın artırılmasını sağlamak, yöneticiler açısından rekabet avantajı yaratabilecek önemli bir unsurdur. İşletmede kültürel değerlerin ortaya konarak, çalışanların tutum ve davranışsal niyetlerinin bu değerlerden ne şekilde etkilenebileceğini saptamak önem taşıyan bir konudur. Yönetim tarafından çalışanların tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen unsurlar belirlenerek, çalışanların tatmin düzeylerinin dolayısıyla kişiler arası uyumun ve işletmenin verimliliğinin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirebilir.

Bu çalışmada ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde kültürel değerlerin, çalışanların tutum ve davranışsal niyetlerine etkileri araştırılmaktadır. Bu bölümde çalışmanın araştırma deseni, veri toplama araçları (instrumentation), evren, örneklem, veri toplama protokolü, değişkenler ve veri analiziyle yöntemin detayları yer almaktadır.

III.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada ulusal ve uluslar arası otel işletmelerinde işletme kültürünü oluşturan unsurların, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu çalışma deneysel bir çalışma olmadığı ve neden sonuç ilişkisi araştırılmadığı için işletme kültürünü oluşturan boyutları ortaya çıkarmak ve bu boyutların çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisini bulabilmek amacıyla ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır.

III.2. Ölçme Aracı Geliştirme

Bu çalışma için kullanılacak veri toplama aracının düzenlenmesinde, Türkiye’de otel işletmelerinde kültürü oluşturan özelliklerin boyutlarının ve bu boyutları tam olarak ölçebilmek için kullanılacak maddelerin (veya ifadelerin) belirlenmesi çok önemlidir. Daha önce Amerika’da denenmiş olan anket maddelerinin (Tepeci, 2001) Türkçe’ye uyarlanması ve anketin biçiminin belirlenmesi için bir dizi çalışma yapılmıştır.

Çalışmada otel işletmelerinde organizasyon kültürünü oluşturan özellikleri saptamak amacıyla Tepeci (2001) tarafından geliştirilen 9 boyutlu, 36 maddelik Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP) ölçeği, Türkçe’ye uyarlanıp, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra kullanılmıştır. Turizm endüstrisinin genel özelliklerinden ve bu endüstrinin global bir endüstri olmasından dolayı, Amerika’da geliştirilip kullanılan bu ölçeğin uyarlanmış halinin, Türkiye’deki turizm endüstrisinin kültürel özelliklerini ölçmek için de uygun olacağı öngörülmüştür. Ölçek uyarlama işine girişmeden önce ölçek uyarlama ile ilgili kaynaklar taranmış, (Savaşır, 1994; Erkuş, 2002) bunlarda tavsiye edilen süreç takip edilmiştir.

Spielberger ve Sharma (1976)’ya göre, test uyarlamada en az dört dönem vardır. Bunlar:

- 1) Maddelerin orijinal (kaynak) dilden hedef dile çevrilmesi.
- 2) Çevirinin değerlendirilmesi ve deneysel formun geliştirilmesi.
- 3) Orijinal formla deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olduğunun saptanması.
- 4) Yeni formun geçerlik ve güvenilirliğinin saptanması (Savaşır, 1994: 27-28).

Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP)’nin Türkçe’ye uyarlanması çalışmalarına, İngilizce’yi ve ölçeğin ilgili olduğu sektörü çok iyi bilen, her

iki dilde ve kültürde deneyim sahibi 5 öğretim elemanının ölçek maddelerini Türkçe'ye çevirmeleri ile başlanmıştır.

Uygun Türkçe'nin kullanılmasına dikkat edilmiş, kullanılan dilin testin uygulanacağı evrene uygun olup olmadığı, kolayca anlaşılabilirliği, sözcüklerin ve ifadelerin uygun seçilip seçilmediğine bakılmıştır. Basamakların isimlendirilmesi üzerinde önemle durulmuştur.

Ölçeğin maddelerinin çevirisi kadar uygulama koşulları, yönergesi ve formatı da çok önemli olduğundan, uzman kişilerden anketin yönergesi ve formatı ile ilgili görüşleri alınmıştır. Ön çalışmalarla yönergenin ve testin cevaplandırma şeklinin hedef popülasyon için uygunluğu araştırılmıştır.

Çeviri tamamlandıktan sonra maddelerin orijinal testtekilerle eşdeğer olup olmadıklarının sınanması amacıyla Hambleton ve Bollwark (1991)'ın tek çeviri yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin çeviri sonrası sorgulama ve çevirinin başka çevirmenlerce değerlendirilmesi şeklinde iki çeşidi vardır (Savaşır, 1994: 30). Çevirinin başka çevirmenlerce denetiminde, tez danışmanı ve yazar testi kaynak dilden hedef dile çevirmiştir. Çeviri, testi çevirenlerden farklı bir çevirmen grubu tarafından incelenmiştir, kaynak dille karşılaştırmalar yapılmış ve değerlendirilmiştir. Belirlenen sorunların üzerinden gidilerek gerekli değişiklikler yapılmıştır. Testin uygulanacağı grupla ilgili bilgi sağlamak (Savaşır, 1994: 30) amacıyla çeviri sonrası düzeltilmiş ölçek, testin uygulanacağı evrenden seçilen 8-10 kişilik küçük bir örnekleme sorgulanmıştır. Hedef grubun yorumlamalarının, kaynak gruba uygun olup olmadığını tespit etmek ve madde eşdeğerliğiyle ilgili bilgi toplamak amacıyla deneklere her maddenin ne anlama geldiği sorulmuştur. Deneklere ayrıca, maddelerin anlaşılır olup olmadığı sorulmuş ve kendi

alternatiflerini belirtmeleri istenmiştir. Daha sonra ölçek tekrar düzeltilerek geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla pilot çalışma yapılmıştır.

Tablo III.1.
Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili

1. Yenilikçilik	2.Sonuç Odaklılık	3.Detaylara İlgi
Yaratıcılık Yenilikçilik Yeni deneyimlere açık Olma Yenilikler için risk Alabilme	İşlerin sonuçlandırılmasına Odaklanma Başarıya odaklanma İşin bitirilmesine Odaklanma Çalışanların çalışmaya çok istekli olması	İşlerin tam olarak detaylarıyla yapılması İşlerin doğru olarak Yapılması Detaylara dikkat etme Detay odaklı olma
4.Takım Odaklılık	5.Kişi Odaklılık	6.Etik ve Dürüstlüğe Değer Verme
Takım çalışması ortamının olması Çalışanlar arasında dayanışma Çalışanlar arasında İşbirliği Takım çalışmasının desteklenmesi	Çalışanların desteklenmesi Çalışanların kendilerini karşıdakinin yerine Koyabilmesi Bireylerin haklarına Saygı gösterilmesi Çalışanlara önem verme	Doğruluk Verilen sözlerin Tutulması Güvenilir olma Dürüstlük
7.Müşterilere Değer Verme	8.Çalışanları Geliştirme	9.Adil Ücretlendirme
Hizmet kalitesine önem verme Müşteri beklentilerini karşılama Müşterilerle iyi ilişkiler Müşterilere değer verme	Çalışanların eğitimine Önem verilmesi Terfi etme imkanları Kişisel kariyer geliştirme ortamının olması Organizasyonun içinden terfi olanakları	Ücretlendirmede eşitlik İyi performansa yüksek ücret ödenmesi İyi finansal ödüller Adil ücretlendirme

Tablo III. 1.'de yapılan uyarlama (çeviri) çalışmaları sonucu elde edilen 9 boyutlu, 36 maddelik Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili'nin Türkçe versiyonunda yer alan boyutlar ve boyutları oluşturan maddeler gösterilmektedir.

III.3. Pilot Çalışma

Pilot çalışma için seçilen örneklem, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda öğrenimlerini sürdüren, daha önce en az bir turizm işletmesinde çalışmış veya halen çalışmakta olan öğrencilerinden oluşmaktadır.

Son halî verilen ve 3 bölümden oluşan anket (Ek 5. Turizm İşletmelerinin ve Çalışanlarının Özellikleri Anketi), Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencilerinden belirlenen kriterlere uyanlar arasından gönüllü olarak anketi cevaplamak isteyenlere uygulanmıştır. Gönüllü öğrenciler, ders saatlerinde, öğle yemeğinden sonra ders başlamadan önce, bir araya toplanarak anketi nasıl cevaplamaları gerektiği detaylarıyla anlatılmıştır. Anketi dolduran öğrencilerden doldurulan formlar toplanmış, az sayıda da olsa daha sonra doldurmak isteyenlere yine detaylarıyla nasıl doldurmaları gerektiği anlatılarak, sonradan teslim etmelerine olanak sağlanarak, boş anket formları verilmiştir.

Yüzyetmişdört (174) Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencisinden toplanan verilerle temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak turizm işletmelerinde kültürü oluşturan boyutlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 8 faktör elde edilmiştir. Ancak bu 8 faktör için yapılan içerik analizi sonucunda düşük yüklenme değerine (<.40) sahip (5 madde) ve birden fazla faktöre yüklenen 3 madde bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Kalan 28 maddenin faktör analizine tabi tutulması

sonucunda yüklenme değeri .50'nin ve özdeğeri 1'in üzerinde, toplam varyansın yaklaşık %71'ini açıklayan anlamlı 7 faktör elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre turizm endüstrisinde işletme kültürünü oluşturan boyutlar; (1) Dürüstlük ve İnsan odaklılık, (2) Ekip Odaklılık, (3) Yenilikçilik, (4) Müşterilere Değer Verme, (5) Çalışanları Geliştirme, (6) Ücretlendirmede Eşitlik ve (7) Sonuç Odaklı Olma şeklinde ortaya çıkmıştır. Detaylara ilgi tek bir faktör olarak ortaya çıkmamış, detaylara ilgi maddeleri Müşterilere Değer Verme ve Sonuç Odaklı Olma faktörlerinin maddeleri ile bir araya gelmiştir. Kişi odaklılık ile etik ve dürüstlüğe önem verme maddeleri tek bir faktör altında bir araya gelmiş bu faktör Dürüstlük ve İnsan Odaklılık olarak adlandırılmıştır.

Pilot çalışmalar tamamlandıktan sonra anketin maddelerinden hiçbiri asıl ölçekten çıkarılmamış, maddelerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla ifadelerde küçük bir takım değişiklikler yapılmış ve bazı maddelerin yerleri değiştirilmiştir. İşin bitirilmesine odaklanma; "işlerin sonuçlandırılmasına odaklanma", çalışanlara önem verme; "çalışanlara değer verme", işlerin doğru olarak yapılması; "işlerin gerektiği şekilde yapılması" ve organizasyonun içinden terfi olanakları; "organizasyon içinde yükselme olanakları" olarak değiştirilmiştir. Anketin ilk maddesi ile ikinci maddesinin yeri, ifadelerin ilk başta kolay anlaşılması için değiştirilmiştir. Anketi cevaplayacak olanlara açıklama yapılırken; "aşağıda yer alan her ifadenin çalıştığınız otel işletmesinin ne kadar özelliği olduğunu işaretlemeniz istenmektedir" denildiğinde yenilikçilik çalıştığım işletmenin hiç özelliği değildir şeklindeki bir ifade karşındakine, çalışanların işlerini bitirmeye istekli olması çalıştığım işletmenin hiç özelliği değildir ifadesinden daha kolay anlaşılır gelmektedir. Son hali verilen Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili ölçeği ile beraber Minnesota İş Doyum Ölçeği, Genel İş Doyumu Ölçeği, işten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılacak ölçek maddeleri ve demografik değişkenlerin

belirlenmesi ile veri toplamada kullanılacak anket formu, asıl çalışmada kullanılmak üzere hazır hale getirilmiştir.

III.4. Ölçme Aracı

Veri toplamak için arkalı önlü olmak üzere tek sayfadan oluşan anket formları kullanılmıştır (Ek 6. Otel İşletmelerinin ve Çalışanlarının Özellikleri Anketi). Bu formda 36 maddelik kültür ölçeği, 20 maddeden oluşan MSQ'nun Türkçe versiyonu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ölçen daha önce güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmış olan (Tepeci, 2001), 3'er maddeden oluşan birer ölçek ve demografik değişkenleri ölçmek amacıyla çeşitli sorular yer almaktadır.

Kontrol değişkenleri, bağımsız ve bağımlı değişkenler bundan sonraki üç bölümde tanımlanmıştır.

III.4.1. Kontrol Değişkenleri

Organizasyon kültürü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilecek demografik özellikler ile organizasyon özellikleri ölçülmüş ve aşağıdaki gibi kodlanmıştır.

Cinsiyet	0= Bay	
	1= Bayan	
Yaş	___ Gerçek yaş (2 rakam)	
Medeni durum	1= Bekâr	3= Boşanmış/Ayrı
	2= Evli	4= Dul

Bekar ve evli olma durumları korelasyon ve regresyon analizleri için 0 ve 1 olarak kodlanmıştır. Örneklemdaki bireylerde boşanmış, ayrı ya da dul kategorisinde kimse bulunmamaktadır.

Turizm endüstrisinde ve ___ yıl ve ___ ay

Şu anki otelde çalışma süresi (Yıllar ay olarak hesaplanmıştır.)

Otel türü 0= Ulusal
1= Uluslararası

Haftalık çalışma saati __ (2 rakam)

Korelasyon ve regresyon analizlerinde haftalık çalışma saati sürekli değişken olarak girilmiştir.

99 rakamı eksik verileri kodlamak için kullanılmıştır.

III.4.2. Bağımsız Değişkenler

Organizasyon kültürü boyutları bu çalışmadaki bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Organizasyon kültürünü oluşturan her bir faktördeki maddeler 1'den 7'ye kadar olan Likert Tipi bir ölçek ile ölçülmüştür. Ölçeği oluşturan 36 maddenin her biri organizasyon kültürünü ölçmek için kullanılmıştır. Organizasyon kültürünü oluşturan 36 madde "Hiç özelliği değil"den "Tamamen özelliği"ne kadar olan bir aralıkta ölçülmüştür. Örnekleme bulunan bireylerden ölçekte yer alan maddeler için çalıştıkları işletmeyi ifade eden özelliği en iyi yansıtan numarayı daire içine almaları istenmiştir. Ör: Yenilikçilik sizin çalıştığınız işletmenin ne kadar özelliğidir?

Hiç özelliği değil	Özelliği değil	Biraz özelliği değil	Kararsızım	Biraz özelliği	Özelliği	Tamamen özelliği
1	2	3	4	5	6	7

III.4.3. Bağımlı Değişkenler

Bu çalışmada 3 bağımlı değişken bulunmaktadır. Genel İş Tatmini, İçsel ve Dışsal İş Tatmini boyutlarını ölçen MSQ ve İşten Ayrılma Niyeti.

Farklı boyutlarda iş tatminini ölçmek için 20 maddelik Minnesota Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Örneklemdaki bireylere en son çalıştıkları otel işletmesindeki işleri ile ilgili durumlardan ne derece memnun olduklarını gösteren numarayı daire içine almaları istenmiştir. Ör: Şimdiki işinizden; sizi her zaman meşgul etmesi bakımından ne kadar memnunsunuz?

Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1-----	2-----	3-----	4-----	5

Genel iş tatminini ölçmek için Cammann (1983)'den uyarlanmış olan 3 maddeli Global İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu maddeler 1'den 5'e kadar değişen bir aralıkta ölçülmüştür. Çalışanlardan çalıştıkları iş ile ilgili iş tatmini maddeleri için kendilerini en iyi ifade eden numarayı daire içine almaları istenmiştir. Ör: Yaptığım işten memnunum.

Hiç Katılmıyorum	Kararsızım	Tamamen Katılıyorum
1-----	2-----	3-----
		4-----
		5

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın çalıştığı işletmedeki işinde kalma yada işinden ayrılma niyetini ölçmektedir. İşten ayrılma niyeti, işte kalma niyetinin tersi olarak düşünülebilir, bu nedenle bu çalışmada işten ayrılma niyetini ölçmek için O'Reilly (1991)'den uyarlanmış olan 3 maddeli İşte Kalma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlardan Genel İş Tatmini Ölçeğinde olduğu gibi, işler ile ilgili işten ayrılma niyetini tanımlayan maddeler için kendilerini en iyi ifade eden numarayı daire içine almaları istenmiştir. İkinci ve üçüncü madde ters kodlanmıştır. Bu ölçekteki yüksek puan işten ayrılma niyetini göstermektedir. Ör: Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.

Hiç
 Katılmıyorum Kararsızım Tamamen
 Katılıyorum 1-----2-----3-----4-----5

III.5. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın genel evreni Türkiye'deki ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde çalışan şef ve yönetici seviyelerinde çalışanlar hariç, tüm çalışanlardır. Bu amaçla (Hilton, WOW, Dedeman vb.) otel yöneticilerine ulaşılarak araştırma talebimiz ve araştırmanın içeriği ve anket uygulanması ile ilgili yönerge (Ek 1. Otellere Gönderilen Yazı, Ek 2. Otellere Gönderilen Yönerge) iletilmiştir. Zaman kısıtlaması ve işletmeler için önemli kabul edilen bazı bilgilerin dışarı çıkabileceği düşüncesi ile veri toplama talebimiz bir çok otel tarafından reddedilmiştir. Bu durumda ikinci bir yol olarak Türkiye'deki Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarındaki akademisyenler ile iletişime geçilerek ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde çalışan/çalışmış deneyim sahibi öğrencilerine anketimizi doldurtmalarını rica edilmiştir (Ek 3. Okullara Gönderilen Mektup). Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarından talebimizi kabul edenlere (Abant İzzet Baysal, Akdeniz, Balıkesir, Bilkent, Dokuz Eylül, Erciyes, Mersin ve Muğla Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu) anket formları postalanmıştır. Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencileri dahil bu okullardan toplam 172 adet anket toplanmıştır. Ayrıca Adana ve Mersin'den birer ulusal ve uluslar arası otelden toplam 35 adet anket toplanmıştır. Toplam 207 adet kullanılabilir anket verisi üzerinde analizler gerçekleştirilmiş ve sonuçları analiz ve bulgular kısmında sunulmuştur.

III.6. Veri Toplama ve Analizi

Hazırlanan anketlerin uygulanması için Türkiye'deki Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları belirlenmiş, buralardaki akademisyenlerden tanıdıklar seçilerek e-mail atılmış yapılan çalışma detaylarıyla anlatılmış ve yardımcı olup, olamayacakları sorulmuştur. Olumlu cevap alınan okullardaki akademisyenlere uygulanacak anket ve anketin nasıl uygulanması gerektiğini anlatan detaylı yönergeler (Ek 4. Okullara Gönderilen Yönerge) kargo ile gönderilmiş, akademisyenlerden 15 gün içinde doldurulmuş formları geri yollamaları istenmiştir. Yukarıda adı geçen okulların tamamından gönderilen anket formları doldurulmuş biçimde dönmüştür. Mersin Üniversitesi'nde öğrenciler yemekten sonra, dersten önce bir araya toplanarak anketi nasıl cevaplandırmaları gerektiği detaylarıyla anlatılmış, dolduran öğrenciler formları araştırmacıya teslim etmiştir.

Adana ve Mersin'deki otellerden toplanan veriler için randevu alınarak sorumlu müdürler ile görüşülmüş, bölüm yöneticilerinden çalışanlara anket hakkında ön bilgi vererek, araştırmaya destek olmaları istenmiştir. Çalışanlar molalarda ve yemek aralarında bir araya toplanarak, anketin nasıl cevaplanması gerektiği detaylarıyla anlatılmış, doldurulan formlar yöneticilerin görmeyeceği şekilde gruptan bir birey tarafından toplanarak araştırmacıya teslim edilmiştir.

Verilerin analizi kısmında demografik değişkenlerin kategorik sınıflandırılması, faktör analizi, t testleri, faktör boyutları ve bağımlı değişkenler için ölçek hesabı, korelasyon ve regresyon analizi yapılması öngörülmüştür. Bu analizler yapılmış ve IV. bölümde detaylarıyla anlatılmıştır.

IV. BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

Ulusal ve uluslararası otel zincirlerinde çalışan 207 kişiden toplanan ankete verilen cevaplar SPSS for Windows 10 istatistiksel paket programının yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girilmesi, betimleyici istatistikler ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Analizlerde öncelikle ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde çalışanların demografik özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak işletmelerin kültürel özelliklerini belirleyen faktör boyutlarını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör boyutlarının Cronbach's Alfa'larına bakılarak güvenilirlik analizi yapılmış ve her bir faktör için ortalama faktör skoru hesaplanmıştır. Daha sonra faktör boyutlarının ortalama değerlerinin orta değerden (1'den 7'ye Likert tipi ölçekte 4'den) farklı olup olmadığı t-testi ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Demografik değişkenlerin, kültür boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine göre farklı olup olmadığı test edilmiştir. Genel İş Tatmini analizi yapıp, MSQ İş Tatmini ve İş Bırakma Niyeti skorları hesaplanmıştır. Bir sonraki korelasyon analizi, çalışmada ele alınan (sürekli) değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması ve yapılan regresyon analizinin yorumlanmasına yardımcı olması açısından önemlidir. Son olarak işletme kültürünü oluşturan özelliklerin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini ortaya çıkarabilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

IV.1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri ve Çalışılan Otellerin Özellikleri

Tablo IV.1., bu çalışmanın kategorik demografik değişkenlerini sayı ve yüzde olarak göstermektedir. Verilerin büyük bir kısmı ulusal ya da uluslar arası otel işletmesinde çalışmış olan turizm işletmeciliği ve otelcilik öğrencilerinden toplandığı için bu kişilerin

yaşları 20-23 arasında değişmektedir. Anketi cevaplayanların, % 39'u bayan, % 58'i bay'dır. Örneklemin % 5'i evli, % 80'i bekârdır. Örneklemin % 45'i ulusal otel zincirlerinde, % 49'u ise uluslararası otel zincirlerinde çalışmış ya da çalışmakta olanlardan oluşmaktadır. Çalışanların turizm endüstrisinde çalışma süreleri ortalama 23 aydır.

Tablo IV.1.
Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	120	57.9
	Bayan	81	39.1
Medeni Hâl	Evli	11	05.3
	Bekâr	166	80.1
Çalışılan Otel	Ulusal zincir	94	45.4
	Uluslararası zincir	101	48.7

IV.2. Faktör Analizi

Toplanan veriler üzerinde faktör analizi yapılarak, işletme kültürünün boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 20, 24, 5 ve 29'uncu maddeler düşük yüklenme değerine (<40) sahip olduğu için analizlerden çıkarılmış, 2. faktör analizinde ise 6, 1, 16 ve 11. maddeler düşük yüklenme değerine sahip olduğu ve bir kısmı çapraz yüklendiği için bu maddeler de çıkartılarak 3. bir faktör analizi yapılmıştır. .40'ın altında yüklenme değerine sahip olan ve çapraz yüklenen 8 madde çıkarıldıktan sonra, kalan 28 madde ile yapılan faktör analizinin sonucunda toplam varyansın % 72.37'sini açıklayan anlamlı 5 faktör ortaya çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği .937 ($p<.00$), verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo IV. 2. her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün özdeğeri ve açıkladığı varyans ile faktörlerin iç tutarlılık değerlerini göstermektedir. Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP) ile bu çalışmada bulunan faktör yapısı, Tepeci (2001)'nin ABD'inde geliştirerek, orada uygulanan çalışmasında ortaya çıkan faktör yapısından farklılık göstermektedir. Özgün ölçekte birden fazla faktörü (boyutu) oluşturan maddeler, Türkiye'deki örneklem verilerinde bir araya gelerek tek faktör altında toplanmıştır. Tepeci (2001)'nin çalışmasında 3 ayrı faktörü oluşturan Müşterilere Değer Verme, Detay Odaklılık ve Sonuç Odaklılık boyutları 10 maddenin bir araya gelmesi ile tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili'nde (Faktör 1) Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık boyutu toplam varyansın, en yüksek kısmını (% 53.41) açıklamaktadır. Bu 10 madde turizm işletmelerinde insan odaklılık ve kaliteli hizmetin en önemli özellikler olduğunun ortaya çıkması olarak değerlendirilebilir. (Faktör 2) Kişisel Kariyer Geliştirme varyansın % 6.53'lük kısmını açıklayıp, yine 10 maddeden oluşmuştur. Ek Parasal Ödüller ve İyi Performansa Yüksek Ücret maddeleri, özgün ölçekte Ücretlendirme faktörünün maddeleri ile bir araya gelirken, burada Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi Olanakları faktörü'nün altında toplanmıştır. Bu maddeler turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminin, işletmelerin kültürel özelliklerinin bir parçası olduğunu göstermektedir. (Faktör 3). İşbirliği ve Takım Çalışması varyansın % 4.83'ünü açıklayıp 4 maddeyi içermektedir. Bu maddeler turizm işletmelerinin bir diğer özelliği olan takım çalışmasının önemini göstermektedir.

Sonuç Odaklılık (Faktör 4), zor şartlar altında çalışabilme ve çalışanların işlerini tamamlamaya istekli olması maddelerinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmıştır ve toplam varyansın % 3.89'lük kısmını açıklamaktadır. Son olarak (Faktör 5) Adil

Tablo IV.2.
Turizm İşletmelerinde Kültürü Oluşturan Boyutlar

Faktörler	Faktör yükleri	Eigen değer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
<i>Faktör 1: Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık</i>		14,95	53,41	.9439
18. Müşterilere değer verme	.849			
07. Hizmet kalitesine önem verme	.775			
32. Müşterilerle iyi ilişkiler	.766			
12. Müşteri beklentilerini karşılama	.755			
25. İşlerin gerektiği şekilde yapılması	.685			
22. İşlerin tam olarak detaylarıyla yapılması	.681			
14. Detaylara dikkat etme	.666			
04. Güvenilir olma	.621			
27. Sonuç odaklı olma	.612			
10. Doğruluk	.553			
<i>Faktör 2: Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi İmkanları</i>		1.829	6,53	.9287
36. Organizasyon içinde yükselme olanakları	.804			
30. Kişisel kariyer geliştirme ortamının olması	.765			
34. İyi performansa yüksek ücret ödenmesi	.751			
23. Terfi etme imkanları	.679			
09. Çalışanların desteklenmesi	.582			
08. Ek parasal ödüller verilmesi	.581			
28. Yaratıcılık	.580			
35. Çalışanların kendilerini karşıdakinin yerine koyabilmesi	.538			
21. Yeni deneyimlere açık olma	.518			
03. İşletme içi eğitim faaliyetlerine önem verme	.515			
<i>Faktör 3: İşbirliği ve Takım Çalışması</i>		1,353	4,83	.8981
17. Çalışanlar arasında işbirliği	.809			
33. Çalışanlar arasında dayanışma	.797			
26. Takım çalışması ortamının olması	.604			
31. Takım çalışmasının desteklenmesi	.553			
<i>Faktör 4: Sonuç Odaklılık</i>		1,089	3,891	.5980
13. Zor şartlar altında çalışabilme	.810			
02. Çalışanların işlerini tamamlamaya istekli olması	.642			
<i>Faktör 5: Adil Ücretlendirme</i>		1,036	3,701	.8636
15. Ücretlendirmede eşitlik	.874			
19. Adil ücretlendirme	.830			
		<i>Açıklanan Toplam Varyans (72.37)</i>		

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .937 Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 4406,072, $df=378$).

Ücretlendirme 2 maddenin bir araya gelmesiyle toplam varyansın % 3.70'lik bölümünü oluşturmaktadır. Faktörlerin güvenirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar .9439 ile .5980 arasında olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998).

Ulusal ve Uluslar arası otel zincirlerinde otel kültürünü oluşturan faktör boyutları incelendiğinde beş faktör boyutu ortalaması, 1 - 7 Likert ölçeğine göre, orta değer 4'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Faktör boyutları yüksek ortalama değerden düşüğe doğru sıralandığında (1) Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık ($X = 5.65$; $t = 20.33$, $p < .01$), (2) Kişisel Kariyer Geliştirme ($X = 4.63$; $t = 6.33$, $p < .01$), (3) Takım Çalışması ($X = 5.22$; $t = 12.82$, $p < .01$), (4) Sonuç Odaklılık ($X = 5.05$; $t = 11.18$, $p < .01$), (5) Adil

Tablo IV. 3.
Faktör Boyutlarının Ortalama Değer Olan 4'ten Farklılıkları

Faktör Boyutları	Ortalama	t-değeri	df	p-değeri	95% Min	95% Max
Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık	5,65	20,339	194	,000	1,4902	1,8103
Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi İmkânları	4,63	6,339	194	,000	,4398	,8371
Takım Çalışması	5,22	12,829	194	,000	1,0368	1,4134
Sonuç Odaklılık	5,05	11,183	194	,000	,8703	1,2430
Adil Ücretlendirme	4,54	4,907	194	,000	,3269	,7662

Not: 1-7 Likert Tipi Ölçek

ücretlendirme ($X = 4.54$; $t = 4.90$, $p < .01$) şeklindedir. Bu sonuç turizm endüstrisinin genel özellikleri (hizmet yoğun, arz fazla, rekabet yüksek vb.) düşünüldüğünde pek beklenmeyen

bir sonuç değildir. Ancak son faktör Adil Ücretlendirmede ortaya çıkan ortalama sonuç, ücretlerin düşüklüğünden şikayet edilen ülkemiz için biraz sürpriz olabilir.

Ortalama değeri en büyük olan faktör ortalama değeri Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık boyutunda görülmektedir. Pilot çalışmanın sonuçlarında da görüldüğü gibi hizmet işletmeleri olan ve insanın en önemli unsur olarak görüldüğü otel işletmelerinde müşterilere değer vermenin işletmelerin bir özelliği olması beklenen bir sonuçtur. Takım Çalışması ve Sonuç Odaklılık boyutları da anlamlı olarak orta değer olan 4'ten büyüktür. Servis kalitesi sağlamanın şartı çalışanların bir takım bilinciyle ve işleri sonuçlandırmaya yönelik olarak hareket etmeleriyle mümkün olabilir. Bu nedenle bu boyutların orta değerlerinin 4'ten büyük olması da beklenen bir sonuçtur. Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi Olanakları ile Adil Ücretlendirme boyutları da anlamlı olarak 4'ten büyüktür, bu boyutların değerlerine bakılarak kişisel kariyer geliştirme, terfi olanakları ve adil ücretlendirmenin bu işletmelerin biraz da olsa özelliği olduğu ifade edilmiştir.

Minnesota Doyum Ölçeğini oluşturan 20 maddenin iç tutarlılığını gösteren Cronbach's Alfa değeri .9202, Genel İş Tatmini Ölçeğini oluşturan 3 maddenin Cronbach's Alfa değeri .6788, İşten Ayrılma Niyetini ölçen 3 maddenin iç tutarlılık katsayısı ise .7161'dir. Bu değerler her üç ölçeğin de iç tutarlılık sağladıklarını yani güvenilir olduklarını göstermektedir. İki ayrı ölçekle ölçülen iş tatmini ortalamaları (Minnesota Doyum Anketi, MSQ ortalaması ($X = 3.6$) ve Genel İş Tatmini Ölçeği ortalaması ($X = 3.7$), 1 - 5 Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 3'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği ortalamasının ($X = 2.7$) orta değerden anlamlı olarak küçük çıkması çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda Türkiye'de ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde çalışanların işlerinden tatmin oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucu çıkarılabilir.

IV.3. İşletme Kültürünün Boyutları, Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Örneklemdaki 2'li gruplar arasında (cinsiyet, çalışılan otelin ulusal ya da uluslar arası zincir olması gibi) faktör boyutları, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri açısından farklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için t-testi yapılmıştır. Buna göre çalışanların bayan ($X= 4.2$) ya da erkek ($X= 4.7$) olmaları ile işletme kültürü boyutları arasında sadece Adil Ücretlendirme boyutunda anlamlı bir fark görülmüştür ($p<.01$). Bayan çalışanların ücretlendirmenin adil olduğuna inançları daha düşüktür. Bayan çalışanların erkeklere göre daha az ücret aldıkları düşünüldüğünde bu beklenen bir sonuçtur. Çalışanların bay ya da bayan olmaları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>.05$).

Uluslar arası otel işletmelerinde, ulusal otel işletmelerine göre (1) Müşterilere Değer Verme ($X= 5.4; 5.8$ $p<.05$), (2) Terfi ve İlerleme Olanakları ($X= 4.3; 4.9$, $p<.01$) ve (3) Takım Çalışması ($X= 4.9; 5.4$ $p<.01$) faktör boyutları arasında anlamlı olarak fark vardır (X 'in karşısında yer alan ilk değer ulusal, 2. değer uluslar arası otel zincirleri için ortalamaları ifade etmektedir). Buradan uluslar arası otel işletmelerinde müşterilere değer verme, terfi ve ilerleme olanakları ile takım çalışması gibi kültürel özelliklerin daha yüksek düzeyde hissedildiği sonucu çıkarılabilir. Adil ücretlendirme ve Sonuç odaklılık boyutunda ise her ikisi arasında fark görülmemiştir. İş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında da otellerin ulusal ve uluslar arası olmaları arasında fark görülmemiştir ($p>.05$).

İşteki unvan ve eğitim durumları için de varyans analizi yapılabildi fakat veri topladığımız örneklem grubunun % 83'ü öğrenci olduğu için ve öğrencilerin büyük çoğunluğunun iş hayatının henüz başlangıcında olduğu düşünüldüğünden bu değişkenler için varyans analizi yapılamamıştır. Ayrıca Örneklemdaki bireylerin sadece % 5,3'ünü

oluşturan 11 kişinin (t-testi için en az 30 olması gerekir) evli olmasından dolayı medeni durum için t-testi yapılamamıştır.

IV.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

Tablo IV.4. bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemdaki çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 23, sektörde bulunma süreleri yaklaşık 2 yıl, haftalık çalışma saatleri ise yaklaşık 54'tür.

Daha önce de belirtildiği gibi korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki birebir ilişkileri açıklaması açısından önemlidir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni açıklarken birbirleriyle ilişki (etkileşim) içinde olduğundan, korelasyon analizine bakılarak her bir sürekli değişkenin birbiriyle olan ilişkisi görülebilir.

Tablo IV. 4.
Sürekli Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonlar

	X	(SH)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Yaş	22,8	(3.0)	1	.70	-.03	-.04	-.05	-.05	.05	.00	.03	.05	-.13
2.İşl.tecrübe	23,2	(27.6)		1	-.02	.14	.10	.06	.14	.04	.20	.14	-.23
3.Çalış saat	53,8	(23.6)			1	-.23	-.24	-.14	-.10	-.01	-.19	-.15	.18
4.Servis kal. det	5,6	(1.1)				1	.79	.73	.53	.44	.67	.53	-.59
5.Kiş.kar.gel. ter.	4,6	(1.4)					1	.74	.54	.51	.66	.49	-.63
6.İşbir. tak. çal.	5,2	(1,3)						1	.48	.51	.59	.45	-.46
7.Sonuç odak.	5,0	(1,3)							1	.28	.47	.52	-.50
8.Adil ücret.	4,5	(1,5)								1	.39	.30	-.36
9.MSQ	3,6	(0,75)									1	.64	-.59
10. Gen. iş tat.	3,7	(1,17)										1	-.69
11. İşten ayrılma	2,7	(1,04)											1

Değişkenler arasındaki $>.19$ korelasyonlar 0.01 , $>.14$ ise 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yaş ($r = .03$, $r = .05$, $p < .05$) ve işletme tecrübesi ($r = .20$; $.14$, $p < .01$) arttıkça iş tatmini artmakta, çalışma saati ($r = -.19$; $-.15$, $p < .05$) arttıkça iş tatmini azalmaktadır (r 'nin karşısında yer alan ilk değer MSQ, 2. değer Genel İş Tatmini ile ilgili korelasyonları ifade

etmek için kullanılmıştır). Yaş ($r = -.13, p < .05$) ve işletme tecrübesi ($r = -.23, p < .01$) arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmakta, çalışma saati ($r = .18, p < .05$) arttıkça işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

Faktör boyutları arasında .28 ile .79 arasında korelasyon görülmektedir. Faktör boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü korelasyonlar mevcuttur. Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık ($r = .67; .53; -.59, p < .01$), Sonuç Odaklılık ($r = .47; .52; -.50, p < .01$), Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi Olanakları ($r = .66; .49; -.63, p < .01$), İşbirliği ve Takım Çalışması ($r = .59; .45; -.46, p < .01$) ve Adil Ücretlendirme ($r = .39; .30; -.36, p < .01$) ile ilgili olumlu düşünceler arttıkça iş tatmini artmakta, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. (r'lerin karşısındaki ilk değer, MSQ, İkinci değer; Genel İş Tatmini ve son değer işten ayrılma niyeti ile ilgili faktör arasındaki korelasyonu ifade etmektedir.)

İş tatmini 3 madde ve MSQ ile ölçüldüğünde, aralarındaki .64 korelasyon, iki ölçeğin aynı şeyi tam olarak ölçmediğini ancak orta yükseklikte bir korelasyonun varlığını göstermektedir. Minnesota İş Doyumu Ölçeği ile ölçüldüğünde iş tatmini arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir ($r = -.59, p < .01$). Genel İş Tatmini Ölçeği ile ölçüldüğünde de iş tatmini arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir ($r = -.69, p < .01$).

IV.5. Regresyon Analizi

Demografik değişkenlerin ve işletme kültürü boyutlarının, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre demografik değişkenler, iş tatminini ölçmek için kullanılan her iki ölçekte de iş tatminini anlamlı olarak açıklamamaktadır. Aynı zamanda demografik değişkenler, işten ayrılma niyetini de anlamlı olarak açıklamamaktadır.

Tablo IV. 5.
Demografik Değişkenler ve Örgüt Kültürü Faktörlerinin Çalışanların İş Tatmini ve İşlerini Değiştirme Niyetleri Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	Genel İş Tatmini				MSQ				İşten Ayrılma Niyeti			
	Beta	R ²	Değişim R ²	F-test	Beta	R ²	Değişim R ²	F-test	Beta	R ²	Değişim R ²	F-test
Demografik değişkenler		.02 (-.01)	.02	.61		.04(.01)	.04	1.31		.06(.03)	.06	1.98
Yaş	.08				-.08				.03			
Turizmde çalışma süresi	.01				.07				-.07			
Çalışma saati	.00				.03				.03			
Örgüt Kültürü Faktörleri		.35 (.31)	.33	12.48		.53(.49)	.48	21.81		.48(.44)	.42	20.05
Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık	.19				.30**				-.14			
Kişisel Kariyer Geliş. ve Terfi İmk.	.17				.19				-.39**			
İşbirliği ve Takım Çalışması	.04				.17				.00			
Sonuç Odaklılık	.26**				.11				-.15*			
Adil Ücretlendirme	.08				.06				-.13			

N: 207 Parantez içinde verilen R² skorları düzeltilmiş R² skorlarıdır.

* p<.05, ** p<.01.

İş tatmini Genel İş Tatmini Ölçeği ile ölçüldüğünde işletme kültürü faktör boyutları iş tatmininin % 33'ünü açıklamaktadır. Burada ise iş tatminini etkileyen en önemli faktör Sonuç Odaklılık (Beta= .26, p<.01) faktörüdür. İş tatmini MSQ ile ölçüldüğünde, kültür faktör boyutları iş tatminini % 48 oranında açıklamıştır. Açıklamada en çok etkili olan faktör Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık faktörüdür (Beta= .30, p<.01). Tepeci (2001)'nin çalışmasında işletme kültürü faktör boyutları iş tatmininin % 26'lık kısmını açıklamaktadır ve burada en etkili olan faktör Dürüstlük ve İnsan Odaklılık faktörüdür.

İşten ayrılma niyetinin % 42'si kültür faktör boyutları tarafından açıklanmaktadır, Tepeci 2001'de işletme kültürü faktör boyutları işten ayrılma niyetinin % 15'lik kısmını açıklamaktadır. İşten ayrılma niyetini en yüksek düzeyde etkileyen faktör boyutu Kariyer Geliştirme (Beta= -.39, p<.01) boyutudur, daha sonra Sonuç Odaklılık

(Beta=-.15, $p<.05$) faktörü gelmektedir. Tepeci (2001)'in çalışmasında işte kalma düzeyini en yüksek etkileyen faktör .19 ile Dürüstlük ve İnsan Odaklılık'tır.



V. BÖLÜM

SONUÇ

Çalışanların tutumlarının ve davranışsal niyetlerinin anlaşılması, işletmenin temel değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenerek, verimliliğin ve dolayısıyla kârlılığın artırılmasını sağlamak, yöneticiler açısından rekabet avantajı yaratabilecek bir unsurdur. İşletmede kültürel değerlerin ortaya konarak, çalışanların tutum ve davranışsal niyetlerinin bu değerlerden ne şekilde etkilenebileceğini saptamak önem taşıyan bir konudur. Yönetim tarafından çalışanların tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen unsurlar belirlenerek, çalışanların tatmin düzeylerinin dolayısıyla kişiler arası uyumun ve işletmenin verimliliğinin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilebilir.

Turizm gibi emek yoğunluklu, müşteri odaklı ve personel devrinin yüksek olduğu bir endüstride, işletme kültürü yönetimi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde kültürü oluşturan özelliklerin bilinmesi ve kültür yönetimi üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Örneğin çalışanların eğitimine özen gösterilerek kişisel kariyer gelişimlerine imkan verilmesinin, bunun da çeşitli şekillerde desteklenerek ödüllendirmenin çalışanların iş tatminlerinin ve işletmeye bağlılıklarının artmasına dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olduğu görülmektedir.

Bu çalışma (1) turizm sektöründe faaliyet gösteren, ulusal ve uluslararası otel zincirlerinde organizasyon kültürünü oluşturan unsurları belirlemek; (2) Türkiye’de ulusal ve uluslararası otel zincirlerindeki kültürel özellikleri karşılaştırmak; (3) organizasyon kültürünün çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

V.1. Araştırma Yöntemi

Çalışmada otel işletmelerinde organizasyon kültürünü oluşturan özellikleri saptamak amacıyla Tepeci (2001) tarafından geliştirilen 9 boyutlu, 36 maddelik Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP) ölçeği, Türkçe'ye uyarlanıp, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra kullanılmıştır. Uyarılama çalışması sonrasında yapılan pilot çalışma ile ölçeğin güvenilirliği tespit edilmiştir. Son hali verilen anket formları ile ulusal ve uluslararası otel zincirlerinin çalışanlarından veri toplanması planlanmıştır. Ancak veri toplama talebimize birçok ulusal ve uluslararası otelden olumsuz cevap alınması üzerine, Türkiye'deki Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarında öğrenimlerini sürdüren ve daha önce en az bir ulusal ya da uluslar arası otel zincirinde çalışmış veya çalışmakta olan öğrenciler ile Adana ve Mersin'deki ulusal ve uluslar arası otellerin bir kısım çalışanı bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya katkıda bulunmayı kabul eden akademisyenlere ve otel yöneticilerine ayrıntılı yönerge ve anket formları gönderilmiştir. Ankette Kültür Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği, Genel İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetini ölçen ölçekler ve demografik değişkenler ile ilgili maddelerden oluşan 3 bölüm bulunmaktadır. 172 öğrenci ve 35 otel çalışanından toplam 207 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiş, analiz bu anketlerle toplanan veriler üzerinde yapılmıştır.

V. 2. Bulgular

HICP'nin Türkçe uyarlamasında orijinal ölçek ile Amerika'da bulunan 7 faktör boyutu, ülkemizde 5 olarak bulunmuştur. Daha önce restaurant işletmelerinde uygulanmış olan ölçek maddeleri (Tepeci, 2001), turizm sektörünün genel özelliklerinden dolayı

ülkemiz otel işletmeleri için de uygun bulunmuştur. Yüklenen kültür maddeleri ve faktör boyutları birbirleriyle aynı olmasa da paralellik göstermektedir. Turizm endüstrisinde işletme kültürünü oluşturan faktörler (1) Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık, (2) Kişisel Kariyer Geliştirme ve Terfi İmkânları, (3) İşbirliği ve Takım Çalışması, (4) Sonuç Odaklılık ve (5) Adil Ücretlendirme şeklindedir. Bu faktörlerin tamamının ortalamaları 1'den 7'ye Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 4'ten anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Ortalama değerden en fazla yüksek olan kültürel boyut Servis Kalitesi ve Detay Odaklılık boyutudur. Turizm işletmelerinin emek yoğun, müşteri odaklı, arz fazla ve yüksek rekabet gibi genel özelliklerinden dolayı bu beklenen bir sonuçtur. Sadece Adil Ücretlendirme boyutuyla ilgili olarak ortaya çıkan orta değerden yüksek değer, düşük ücretlerden şikayet edilen ülkemiz için beklenmeyen bir sonuçtur. Bu durum turizm sektöründe ücretlerin ek gelirlerle (müşterilerin memnun kaldıkları hizmet karşılığı, çalışanlara bahşiş vermeleri, araç kiralama gibi işlerden alınan komisyon vb.) beraber, görünenden daha yüksek olması ile açıklanabilir.

İki ayrı ölçekle (Minnesota Doyum Ölçeği ve Genel İş Tatmini Ölçeği) ölçülen iş tatmini ortalamaları da anlamlı olarak 1'den (hiç memnun değilim) 5'e (çok memnunum) Likert tipi ölçekte orta değerden (3, kararsızım) büyüktür. Bu durum uzun çalışma saatlerine rağmen eğlenceli bir sektör olan turizmde, otel işletmelerinde çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılan ölçekte, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları orta değer olan 3'ten anlamlı olarak küçük çıkmıştır. Bu sonuç işten tatmin olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğunu göstermektedir.

Etik ve Dürüstlüğe Önem Verme, Kişi Odaklılık ve Yenilikçilik faktörlerini oluşturan maddeler bu çalışmada bir faktör altında toplanmışlardır. Sonuç Odaklılığın 2

maddesi bir araya gelerek bir boyut oluşturmuş, diğer iki maddesi Müşterilere Değer Verme ve Detay Odaklılık maddeleri bir araya gelmiştir. Adil Ücretlendirme'nin yalnız iki maddesi bir faktör oluşturmuş, diğer iki maddesi Çalışanları Geliştirme faktörleriyle bir araya gelmiştir. Yaratıcılık ve yeni deneyimlere açık olma maddeleri Kariyer Geliştirme faktörü altında bir araya gelmiştir.

Örneklemdaki gruplar arasında faktör boyutlarıyla ilgili olarak cinsiyet açısından sadece Adil Ücretlendirme yönünden anlamlı bir fark bulunmuştur. Bayan çalışanların genelde baylara göre daha düşük ücret aldıkları bilindiğinden, bayanların ücretlendirmenin düşük olduğuna yönelik inançlarının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Çalışanların bay ya da bayan olmaları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Uluslar arası otel işletmeleri ile ulusal otel işletmeleri arasında Servis Kalitesi ve Müşterilere Değer Verme, Terfi ve İlerleme Olanakları ve Takım Çalışması boyutlarında anlamlı olarak fark görülmüştür. Bulgular, uluslar arası otel zincirlerinde, Müşterilere Değer Verme, Detaylara Dikkat Etme, Kişisel Kariyer Geliştirme ve Takım Çalışmasının ulusal otel zincirlerine göre daha çok önemsendiğini göstermektedir. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerinin düzeyleri açısından çalışılan otelin ulusal ya da uluslar arası olması arasında bir fark görülmemiştir.

Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilere (korelasyon) bakıldığında yaş ve işletme tecrübesi arttıkça çalışanların iş tatminlerinin arttığı, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı görülmektedir. Ayrıca beklenen bir sonuç olarak çalışanların çalışma saatleri arttıkça iş tatminleri azalmakta, işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Demografik değişkenlerin, çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkileri bakımından literatürde bulunmuş olan sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları birbirini destekler

niteliktedir. Örneğin bu çalışmada da literatürde olduğu gibi yaş ve çalışma süresinin uzunluğu ile iş tatmini bir biriyle doğru orantılı, işten ayrılma niyeti ile yaş ve çalışma süresi ters orantılıdır (Altunay 1999, Lok ve Crawford 2001, Mobley 1982, Mok ve Finley 1986, Sims 2003, Tepeci 2001)

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre demografik değişkenler iş tatminini ölçmek için kullanılan her iki ölçekte de iş tatminini açıklamadığı gibi, işten ayrılma niyetini de anlamlı olarak açıklamamaktadır. MSQ ile ve Genel İş Tatmini Ölçeği ile ölçüldüğünde, kültür faktör boyutları iş tatminini açıklamıştır. Açıklamada en çok etkili olan faktörler Servis Kalitesi, Detay Odaklılık ve Sonuç Odaklılık faktörleridir. İşten Ayrılma Niyeti de kültür faktör boyutları tarafından açıklanmaktadır. İşten Ayrılma Niyetini en yüksek düzeyde etkileyen faktör boyutu Kariyer Geliştirme boyutudur, daha sonra Sonuç Odaklılık faktörü gelmektedir.

Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP), turizm endüstrisi ile ilgili araştırmalarda çalışanların kültürel değerlerini oluşturan özelliklerin ve bu özelliklerin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Endüstride çalışan yöneticiler için bulunan sonuçlar çalışanların işe alınması, işletmeye uyumlarının kolaylaştırılması, iş tatminlerinin artırılması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılarak işletmenin tamamında uyumlu ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması açısından önem taşımaktadır.

V.3. Göstergeler

Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili (HICP)'nin Türkçe uyarlama çalışması sonucu elde edilen Turizm ve Konaklama Endüstrisi Kültür Profili, bu endüstride

işletme kültürü ile ilgili araştırmalarda, çalışanların kültürel değerlerini oluşturan özelliklerin ve bu özelliklerin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ölçülmesine yardımcı olabilecek bir araç niteliği taşımaktadır. Endüstride çalışan yöneticiler için bulunan sonuçlar çalışanların işe alınması, işletmeye uyumlarının kolaylaştırılması, iş tatminlerinin artırılması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılarak işletmenin tamamında uyumlu ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, özellikle de çalışanların iş ile ilgili olumlu düşünceleri arttıkça iş tatminlerinin artması, iş tatminleri arttıkça da işten ayrılma eğilimlerinin azalması literatürde bulunan sonuçlarla aynı yöndedir. (Mok ve Finley, 1986, Tepeci, 2001

Çalışanların tutumları ve davranışsal niyetleri çalışmalarını, müşteriye verdikleri hizmeti ve organizasyonun performansını etkilemektedir. Yönetim açısından bakıldığında kültürü oluşturan faktör boyutlarının anlaşılması yöneticilerin, çalışanların tatminsizliğine yol açabilecek faktörleri erkenden belirleyip bunları önlemelerine yardımcı olabilecektir. Bu araştırmanın sonuçları otel işletmeleri yöneticilerine kültürü oluşturan karakteristiklerle ilgili detaylı bilgi verecek ve işletme yöneticilerine, işletme kültürünü şekillendirerek otel işletmelerinde iş tatminini arttırıp, çalışanların işten ayrılmayla ilgili düşüncelerini azaltmalarına yardımcı olabilecektir.

Turizm gibi personel devir hızının yüksek olduğu endüstrilerde çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen özelliklerin bilinmesi, müşteri odaklı çalışanların işe alınması, onların işte kalmalarının sağlanmasında yöneticilere yardımcı olur. Kültürel özelliklerin bilinmesi, işletme kültürüne uygun elemanların seçilmesine kullanılabilir kriterlerin belirlenmesine yardımcı olur ve yeni elemanların sosyalizasyon sürecini kısa sürede geçip işletmeye uyum sağlamalarına katkıda bulunabilir.

Kültürün benzer fikir, düşünce ve davranışlı insanları bir arada tutan bir bağ olduğu düşünüldüğünde, yöneticiler işletmelerinde kültürü oluşturan değerleri belirleyerek çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirmek yolunda yönetip, yönlendirebilirler.

Ayrıca yöneticilerin iş tatminini olumlu, işten ayrılma niyetini olumsuz etkileyen kültürel özellikleri bilmeleri yönetim sürecinde kültür yönetimini de kullanarak işletmede verimliliğin dolayısıyla kârlılığın artmasını sağlayabilirler.

V.4. Sınırlılıklar

Turuizm ve Konaklama endüstrisi Kültür Profili'nin belki de en önemli eksikliği ölçekte olumsuz maddelerin bulunmamasıdır. İşletme kültürünü ifade etmek için kullanılan bütün maddeler olumlu yöndedir. Çalışanlar bu ifadelere 1'den 7'ye Likert tipi ölçek üzerinde düşük puanlar verebilmekte fakat olumsuz ifadeler bulunmadığından, çalışanların olumsuz düşünceleri tam olarak yansıtılamamaktadır.

Çalışmanın önemli sınırlılıklarından biri de anketin tüm evrene uygulanamamasıdır. Bu çalışmanın evreni ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde çalışan tüm çalışanlardır. Ulusal ve uluslar arası otel işletmeleri yöneticilerinin bu tür araştırmaları yapanlara yeterince yardımcı olmak istememeleri ve bu tür çalışmaların kendi personelinin zaman kaybı olarak derlendirmeleri, profesyonel otel çalışanlarından yeterli bilginin alınamaması sonucunu doğurmuştur. Ayrıca bazı otel yöneticilerinin özellikle iş tatmini ile ilgili sorulardan dolayı, işletmenin özel bilgilerinin dışarıya çıkarılabileceği gibi yanlış bir önyargıya sahip olmaları (araştırmacılara güvenmemeleri), bu tür çalışmaların önündeki önemli engellerden biridir.

Örneklem grubunun % 83'ü öğrenci olduğu için ve öğrencilerin büyük çoğunluğu iş hayatının başlangıcında olduğu için, ünvan ve eğitim durumları ile kültürün boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti için varyans analizi yapılamamıştır.

V.5. Öneriler

Daha çok sayıda ve buldukları işletmede daha uzun süre çalışmış otel çalışanından toplanacak veriler daha doğru ve genellenebilir sonuçlar verecektir. Tüm evreni temsil edebilecek nitelikteki örneklemden toplanan sonuçlar işletme kültürünü oluşturan faktör boyutları ile ilgili daha doğru bilgi verecektir.

Evreni temsil edebilecek nitelikteki örneklemden toplanacak verilerle yapılacak analizlerde demografik değişkenlerin işletme kültürünün boyutlarına, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkileri ile ilgili daha açıklayıcı bilgi verebilecektir.

Ölçek maddelerinin Türkiye'de turizm işletmelerinde görülen farklı özelliklerden faydalanılarak genişletilebilir. Örneğin turizm işletmelerinde çok fazla görülen çalma davranışı ile ilgili maddeler eklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. Beril. (1997). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul, İletişim Yayınları.
- Altunay, Arzu. (1999). "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Arslan, Mahmut. (2001). "Yönetim ve Organizasyonların Bazı Temel Kavramları." *Yönetim ve Organizasyon*. Editör: Salih Güney. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 25-44.
- Arslan, Mahmut. (2001). "Örgüt Kültürü." *Yönetim ve Organizasyon*. Editör: Salih Güney. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 177-188.
- Barney, Jay, B. (1986). "Organizational Culture; Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage"? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Bingöl, Dursun. (1997). "Küreselleşme Ve Örgüt Kültürü." *5. İşletme Kongresi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. Ankara, 30-36.
- Blanchord, K. (1998). "Değerlerle Yönetim." *Executive Excellence*. Çev. Kadir Ay, Epsilon yayınları.
- Bliss, William G. (1999 Feb, 8). "Why Is Corporate Culture Important"? *Workforce*. (9), 8-9.
- Bolon, Douglas S. ve Bolon, Donald S. (1994). "A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture." *Journal of Managerial Psychology*, 9 (5), 22-27.
- Bozkurt, Tülay. (1997). "İşletme Kültürü: Kavram ve Metodolojik Sorunlar." *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (2. Baskı). Editör: Suna Tevrü. Türk Psikologlar Derneği. Ankara.

- Brown, Jackie Bnander ve Haris, Peter. (1997). "Organizational Culture and Control in a Strategic Planning Context: Implications For The International Hospitality Industry." Ed. R. Teare, B. Canziani ve G. Brown. *Global Directions: New Startegies for Hospitality and Tourism*. London: Cassel. 105-132.
- Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark G, Jenkins, Douglas Jr., ve Klesh, John R. (1983). "Assesing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members." In S.E. Seashore, E.E.III, Lawler, P. H. Mirvis, ve C. Camman, (Eds.), *Assesing Organizational Change: a Guide to Methods, Measures and Practices* New York, NY:Wiley, 71-138.
- Carraher, S.M., Mendoza, J., Carraher, C.E. ve Schoenfeldt, L. (2003). "The First Step To Service Excellence in the Global Tourism and Hospitality Environment: Selecting Service-Oriented Personel." *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kusluvan. 277-288.
- Casson, N. Herbert. (1997). *İnsan Yönetme Sanatı* (Yayına Hazırlayan: Özcan Ünlü). Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ceylan, Adnan. (1997). "Küreselleşme Sürecinde Örgüt Kültürünün Oluşturulması." 5. *İşletme Kongresi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 37-42.
- Chung, B.G. ve Schneider, B. (2003). "Constructing Climate And Culture For Service in the Tourism Industry." *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and hospitality Industry*. Ed. Salih Kuşluvan, 487-503.

Cooke, R.A. ve Rousseau, D.M. (1988). "Behavioral Norms and Expectations a Quantitative Approach to the Assesment of Organizational Culture." *Group & Organization Studies*, 13 (3), 245-273.

Çetin, C., Akın, B., Erol V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dobni, Dawn, Bernt J. Ritchie, Zerbe, Wilf. (2000). "Organizational Values: The Inside View of Service Productivity." *Journal of Business Research*, 47, 91-107.

Drucker, Peter, F. (1992). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*. Çev: Fikret Üçcan. 6. Baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.

Enver, Ö. Ve Oğuz, M. C. (1997). "Kültür Ve Mesleki Topluluklar Kavramı." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 5. İşletme Kongresi*. 55-60.

Erdem, Ferda Ve İşbaşı, Özden Janset. (2001). "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları." *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.

Eren, Başak. (1997). "Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.

Ergan, Güngör, Nevin. (2001). *Sosyal Gruplar, Yönetim ve Organizasyon*. Editör: Salih Güney. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. (549-575).

Erkuş, Adnan. 2002. *Araştırma Yöntemleri Dersi Notları*. Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Yüksek Lisans.

- Fletcher, Ben C. ve Jones, Fiona. (1992). "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit." *Managerial Auditing Journal*, 7 (6), 30-36.
- Gordon, George, G. (1991). "Industry Determinants of Organizational Culture." *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Gordon, G.G. ve Ditomasso, N. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture." *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Gray, Rachel A., Niehoff, Brian P. ve Miller, Judy L. *The Effect of Job Characteristics on student Employee Job Satisfaction and Intent to Turnover in College and University Foodservice*. 44-57. Erişim Tarihi: 27.10.2003.
<http://nacasportal.meisoft.com/library/UserDocuments/mei/StudEmplJobSatis.pdf>
- Güçray, Cemile. (2002). *İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları*. Erişim tarihi: 13.02.2003. www adresi: www.isguc.org/cgucray.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R.L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Harbourne, David. (1995). "Issues in Hospitality and Catering." *Management Development Review*, 8 (1), 37.
- Karacıoğlu, Fatih Ve Yakupoğulları, Cafer. (2000). "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 245-269.
- Kemp, Sharon. Ve Dwyer, Larry. (2001). "An Examination of Organizational Culture- the Regent Hotel, Sydney." *Hospitality Management*, 20, 77-93

- Kotter, John P. ve Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture And Performance*. New York, NY: Free Press.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra Ve Ercan, Cuma. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler." *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 219-241.
- Kuşluvan Zeynep Ve Karamustafa, K. (2003). "Organizational Culture and it's Impacts on Employee Attitudes and Behaviors in Tourism and Hospitality Organizations." *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kuşluvan, 453- 485.
- Lam, Terry, Baum, Tom Ve Pine, Ray. (2001). "Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1), 35-42.
- Lashley, C. (2003). "Effective Communication With Employees." *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kuşluvan, 395- 413.
- Lok, Peter Ve Crawford, John. (2001). "Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction." *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8), 594-613.
- Mok, Connie ve Doriann, Finley. (1986). "Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Workers in Hong Kong." *International Journal of Hospitality Management*, 5 (2): 71-78.
- Ogbonna, Emmanuel Ve Haris, Llyod C. (2002). "Managing Organizational Culture: Insights from the Hospitality Industry." *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 33-53.

- Oğuz, Mehmet Celal. (1998). "Endüstriyel Karakteristiklerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- O'Reily, C. A., Chatman, J. A., ve Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). "İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 695-710.
- Özgener, Şevki. *Bir Kalite Güdüsü Yaratılmasında Şirket Kültürünün Rolü*. Erişim tarihi: 03.11.2002. www adresi: <http://bahadirakin.tripod.com/kalitegudusu.htm>
- Pool, W. Steven. (2000). "Organizational Culture and it's Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives." *Journal of Management Development*, 19,(1), 32-49.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behaviour*. Prentice-Hall, London.
- Roper, A. Brookes, M. Ve Hampton, A. (1997). "The Multi-Cultural Management of International Hotel Groups". *International Journal of Hospitality Management*, 16 (2), 147-159.
- Rousseau, Denise M. (1990). "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods." Ed. Schneider B. *Organizational Climate and Culture* (153-192). San Francisco: Jossey-Bass.

- Saffold, Guy S. (1988). "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture." *Academy of Management Review*, 13 (4), 546-558.
- Savaşır, Işık. (1994). "Ölçek Uyarlamasındaki Sorunlar ve Bazı Çözüm Yolları." *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33), 27-32.
- Schein, Edgar, H. (1985). *A Dynamic Views*. Jossey-Boss Inc. Publishess, San Francisco. CA 94104.
- Schein, Edgar, H. (1996). "Culture: the Missing Concept in Organization Studies." *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schneider, B. ve Bowen, D.E. (1995). *Winning the Service Game*. Harvard Business School Pres, Boston, MA.
- Senge, M. Peter. (1990). *Beşinci Disiplin*. Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.
- Sims, W.J. (2003). "Managing Labour Turnover in the Tourism Industry." *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kuşluvan, 545-557.
- Smith, K., Gregory, R.S. ve Cannon, D. (1996). "Becoming an Employer of Choice: Commitment in the Hospitality Workplace." *Internationaly Journal of Contemporary Hospitality Management* 8 (6), 3-9.
- Soydaş, Ayda Uzunçarşılı. (2001). "Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları." *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sparrowe, R. (1994). "Empowerment in The Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes." *Hospitality Research Journal*, 17(3): 51-74.

Spector, Paul E. (1997) "Job Satisfaction Survey." Erişim tarihi: 29.05.03, www adresi:

<http://chuma.cos.usf.edu/spector/scales/jssscale.html>.

Swerdlow, S. Ve Roehl, W. S. (2003). "Managing Job Satisfaction in the Russian Industry: Cultural Analysis and Implications." *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kusluvan. 356-376.

Şekercileroglu, Mehmet. (2001). "İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi." *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.

Taş, Ali. (2001). "Örgüt Kültürü (Tüvasaş Örneği)." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Taştan, Seçil. *Değişim ve Değişen İşletmeler*. Erişim tarihi: 15/12/2002. www adresi: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/site.html>

Teare, Richard. (1993). "Designing a Contemporary Hotel Service Culture." *International Journal of Service Industry Management*, 4 (2), 63-73.

Tepeci, Mustafa. (2001). "The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry." *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. The Pennsylvania State University. USA

- Tepeci, M. Ve Farrar, A.L. (1999). "Culture, Person –Organization Fit and Performance in The Hospitality Industry." Ed. J. Miller. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 4 (6), 616-625.
- Tütüncü, Özkan. (2000). "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi." *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), s.106-120.
- Tütüncü, Özkan ve Çiçek, Olgun. (2000). "İş Doyumunun Ölçülmesi, İzmir İl Sınırları İçinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme." *Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 124-128.
- Uğuz, Sevgi Sare. (1999). "Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri Ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R. 1998. *Organizational Behavior* (Third ed.) Securing Complete Advantage. Prentice Hall Inc. N.J., Upper Saddle River.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)." Minneapolis: University of Minnesota.
- Wilson, A.M. (1997). "The Nature of Corporate Culture Within a Service Delivery Environment." *International Journal of Service*, 8 (1), 87-102.
- Wilson, A.M. (2001). "Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing." *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 353-367.

- Woods, H. Robert. (1989). More alike than Different: the Culture of the Restaurant Industry. *The Cornell H.R.A. Quarterly*. August, 82-97.
- Yıldırım, Engin. (1997). "Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 5. İşletme Kongresi*, 99-103.
- Yıldız, Nihal. (1999). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Young, C.A. (2003) "Organizational Socialization: Messages, Meanings and Making Sense". *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kusluvan. 289-308.
- Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış*. Erişim Tarihi: 10.01.2003. www adresi: <http://www.pyd.org.tr/001.pdf>

Ek 1. Otelere Gönderilen Yazı

Sayın Yönetici,

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yüksek Lisans öğrencisi Selda Yarız tarafından yürütülmekte olan bu çalışmada, ülkemizdeki ulusal ve uluslararası otel işletmelerinde, işletme kültürünü oluşturan özellikler ve bu özelliklerin çalışanların tutumlarına etkileri araştırılmaktadır.

Organizasyonlardaki görünen unsurlar (logo, sembol ve seromoniler) ile bireylerin paylaştıkları temel değerler ve inançlardan oluşan kültür, konaklama işletmelerinin performanslarının güçlülüğü veya zayıflığının önemli nedenlerindedir. Günümüzde örgüt kültürünün yokluğu veya eksikliği, çalışanların iş tatminleri ve çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermemelerini açıklayan temel kavram haline gelmiştir.

İşletmede kültürün her düzeyde anlaşılması, yöneticilere faaliyetleri yürütmede kullanabilecekleri pozitif bir pozisyon yaratır. İşletmelerin kültürel özelliklerinin bilinmesi durumunda, yöneticiler işletme kültürünü geliştirerek (değiştirerek), çalışanların işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda daha fazla çaba göstermelerini sağlayabileceklerdir. İşletmelerinin kültürel özelliklerini bilen yöneticiler, yeni işgörenlerin işe alınması aşamasında işletmede paylaşılan değerlerle uyum gösterebilecek kişileri seçebilirler. Bu durumda işe yeni alınan personel eski personel ile daha iyi anlaşır, işletmedeki ortama kolayca uyum sağlayabileceklerdir.

Bu çalışmaya katılmanız durumunda Otel zincirinin Türkiye'deki otellerinde işletme kültürünü oluşturan özellikler ve çalışanlarının tutumları ortaya çıkartılacaktır ve sonuçlar sadece sizinle paylaşılacaktır. Çalışmaya katılan diğer ulusal ve uluslararası otel zincirleri çalışanlarından toplanan verilerle yapılacak istatistiksel analizlerle, Türkiye'deki ulusal ve uluslararası otel işletmelerinin kültürel özellikleri belirlenecektir. Bu çalışmanın sonuçları Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında yazdığım Yüksek Lisans tezimde sunulacaktır. Ancak tezimde hiçbir otel adı belirtilmeyeceğinden ve analizler tüm otel işletmelerinden toplanan verilerle birlikte yapılacağından hiçbir şekilde kültürel özelliklerin hangi otel işletmesine ait olduğu belirlenemeyecektir.

Ek 2. Otellere Gönderilen Yönerge

ANKETİN UYGULANMASI

Zincirimize ait üç otel işletmesinden yaklaşık 180-200 kişilik bir örneklem grubuna anketi doldurtmamız yeterli olacaktır. Önbüro-resepsiyon-satış, yiyecek içecek (restoran, mutfak), kat hizmetleri bölümlerinin her birinden rastsal olarak seçilen yaklaşık 25 full-time otel çalışanından (her bir otel için 75-80) toplanacak veriler bu çalışma için yeterli olacaktır.

Anket formları kapak sayfası ve veri toplama protokolü ile beraber her bir otelden sizin belirleyeceğiniz bir yöneticiye (bütün departmanlara eşit uzaklıkta olduğu için tercihen insan kaynakları yöneticisi) postalanacaktır. Çalışanlara kısa bir açıklama yapılarak (anket formlarının nasıl doldurulacağı, kimliklerinin kesinlikle gizli tutulacağı, içtenlikle ve tüm sorulara cevap vermeleri gerektiği vb.) shiftlerine başlamadan önce ya da sonra, kahve molalarında veya meetinglerden önce ya da sonra anket formlarını doldurmaları istenebilir. O anda dolduramıyorlarsa, daha sonra doldurup getirmeleri mümkündür. Cevaplayıcıların gönüllü katılımı tercih edilmektedir.

Çalışanlar cevapladıkları anket formlarını gönderilen zarflar içinde teslim edebilirler. Bütün anketler tamamlandıktan sonra, anket formlarının insan kaynakları yöneticileri tarafından toplanıp, büyük bir zarfa konularak araştırmacıya postalanması gereklidir. Bütün bu işlemler çok geniş bir zamana yayılıp, üzerinden zaman geçmemesi açısından, oteller tarafından teslim alındığı tarihten itibaren, 10 gün içinde tamamlanması planlanmaktadır.

Anket formları arkalı önlü tek sayfadan ve her bir form üç bölümden oluşmaktadır: (1) Çalışılan turizm işletmesinin özellikleri, (2) Bireysel ve organizasyonel algılar, (3) Demografik özellikler.

Birinci bölümde verilen özelliklerin çalışılan işletmeyi ne kadar yansıttığı 7 derecelendirmeli bir ölçekle ölçülmektedir. Bazı özellikler çalışılan işletmeyi tanımlamakta bazıları tanımlamamaktadır. Cevaplayıcılardan beklenen çalışılan işletmeyi ifade eden özelliği en iyi yansıtan numaranın daire içine alınmasıdır.

İkinci bölümde yer alan maddelerde işin çeşitli yönleri ile ilgili memnuniyeti ölçen ifadeler bulunmaktadır. Cevaplayıcılardan beklenen 5 derecelendirmeli ölçeği kullanarak, ifadelerde belirtilen iş ile ilgili durumlardan ne derece memnun olduklarını gösteren numarayı daire içine almalarıdır.

Son olarak demografik veriler, çalışanların genel özellikleriyle ilgili bilgi elde etmek ve istatistiksel analizler yapmak amacıyla toplanmaktadır.

Vereceğiniz destek için sonsuz teşekkürler.

Selda YARIZ

Adres: Beyazevler Mahallesi

7 Sok. Acar Apartmanı

No: 1 Kat:1 D:3

ADANA

seldayariz@yahoo.com

Ek 3. Okullara Gönderilen Mektup Ve Yönerge

Sevgili Akademisyen Arkadaşım,

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yüksek Lisans öğrencisi Selda Yarız tarafından yürütülmekte olan ve danışmanlığını yaptığım tez çalışmasında, ülkemizdeki ulusal ve uluslararası otel işletmelerinde, işletme kültürünü oluşturan özellikler ve bu özelliklerin çalışanların tutumlarına etkileri araştırılmaktadır.

Ulusal ve uluslararası otel işletmeleriyle yaptığımız görüşmelerden katılım açısından destek göremediğimizden, Turizm İşletmeciliği dalında eğitim alan öğrencilerden çalışma için veri toplamayı düşünüyoruz. Okulunuzda daha önce veya şu an ulusal ve uluslararası otel işletmelerinden birinde çalışan **herbiri** için yaklaşık 20'şer öğrenciye doldurtacağınız (toplam 40) anket tezin tamamlanmasını olanaklı kılacaktır. Daha fazla sayıda öğrenci mevcutsa, bizden ek anket isteyebilirsiniz.

Derslerde öğrencilere yapacağınız duyurularla **Ulusal** (Emek, Dedeman, Sürmeli, Turban, Merit, Turist, Cesar, Princess, Martı, Turtel, Altınyunus, World of Wonders, Magic Life gibi) veya **Uluslararası** (Hilton, Sheraton, Iberotel, Etap Pullman, Holiday Inn, Swiss, Intercontinental, Hyatt Regency, Movenpick gibi) **Otel İşletmelerinde** çalışan öğrencilere ulaşip, uygun zamanlarda, *tercihen bir araya toplayarak*, anket formlarını doldurmalarını isteyebilirsiniz. Cevaplayıcıların gönüllü katılımı tercih edilmektedir.

Anket formları arkalı önlü tek sayfadan ve her bir form üç bölümden oluşmaktadır: (1) çalışılan otel işletmesinin özellikleri, (2) bireysel ve organizasyonel algılar, (3) demografik özellikler. Birinci bölümde verilen özelliklerin çalışılan işletmeyi ne kadar yansıttığı 7 derecelendirmeli bir ölçekle ölçülmektedir. Bazı özellikler çalışılan işletmeyi tanımlamakta bazıları tanımlamamaktadır. Cevaplayıcılardan beklenen, çalışılan işletmeyi ifade eden özelliği (çalışanların paylaştığı ortak özellikler, yöneticilerinin olmasını istediği değil) en iyi yansıtan numaranın daire içine alınmasıdır.

İkinci bölümde yer alan maddelerde işin çeşitli yönleri ile ilgili memnuniyeti ölçen ifadeler bulunmaktadır. Cevaplayıcılardan beklenen, 5 derecelendirmeli ölçeği kullanarak, ifadelerde belirtilen iş ile ilgili durumlardan ne derece memnun olduklarını gösteren numarayı daire içine almalarıdır. Son olarak demografik veriler, çalışanların genel özellikleriyle ilgili bilgi elde etmek ve istatistiksel analizler yapmak amacıyla toplanmaktadır.

Öğrencilere kısa bir açıklama yaparak ve gerektiğinde sorabilecekleri soruları cevaplayarak anket formlarının sağlıklı bir şekilde tamamlanıp size teslim edilmesini sağlayabilirsiniz. Bütün anketler tamamlandıktan sonra, anketleri size sağlanan zarfla araştırmacıya postalayınız. Anketleri sizin tarafınızdan teslim alındığı tarihten itibaren, **15 gün** içinde gönderebilerseniz memnun olacağız.

Vereceğiniz destek için sonsuz teşekkürler.

Yrd.Doç.Dr.Mustafa Tepeci
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Mersin Üniversitesi Tece Kampusu, Tece. Mersin.
Tel: 324-482 2022-23 (Dahili:126)
Fax: 324-482 2026
E-Mail: tepeci@mersin.edu.tr

Ad-Soyad:

Öğrenci No:

TURİZM İŞLETMELERİNİN VE ÇALIŞANLARININ ÖZELLİKLERİ ANKETİ

Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde kültürü oluşturan özellikleri ve çalışanlarının değer yargılarını ortaya çıkarmaktır. Lütfen bütün soruları dikkatlice okuyup, kendi bakış açınız ve tecrübelerinizle cevaplayınız.

Bölüm A: Çalıştığınız Turizm İşletmesinin Özellikleri

Anketin bu kısmında sizden çalıştığınız turizm işletmesini değerlendirmeniz istenmektedir. Bazı özellikler sizin işletmenizi tanımlayacak, bazıları tanımlamayacaktır. Aşağıdaki ölçeği kullanarak, her bir madde için, lütfen sizin işletmenizi en iyi ifade eden özelliği gösteren numarayı daire içine alınız.

Hiç özelliği değil	Özelliği değil	Biraz özelliği değil	Kararsızım	Biraz özelliği	Özelliği	Tamamen özelliği	
1	2	3	4	5	6	7	
1. İşin bitirilmesine odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
2. Yenilikçilik	1	2	3	4	5	6	7
3. Çalışanların eğitimine önem verilmesi	1	2	3	4	5	6	7
4. Güvenilir olma	1	2	3	4	5	6	7
5. Bireylerin haklarına saygı gösterilmesi	1	2	3	4	5	6	7
6. Detay odaklı olma	1	2	3	4	5	6	7
7. Hizmet kalitesine önem verme	1	2	3	4	5	6	7
8. İyi finansal ödüller	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışanların desteklenmesi	1	2	3	4	5	6	7
10. Doğruluk	1	2	3	4	5	6	7
11. Yenilikler için risk alabilme	1	2	3	4	5	6	7
12. Müşteri beklentilerini karşılama	1	2	3	4	5	6	7
13. Çalışanların çalışmaya çok istekli olması	1	2	3	4	5	6	7
14. Detaylara dikkat etme	1	2	3	4	5	6	7
15. Ücretlendirmede eşitlik	1	2	3	4	5	6	7
16. Dürüstlük	1	2	3	4	5	6	7
17. Çalışanlar arasında işbirliği	1	2	3	4	5	6	7
18. Müşterilere değer verme	1	2	3	4	5	6	7
19. Adil ücretlendirme	1	2	3	4	5	6	7
20. Başarıya odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
21. Yeni deneyimlere açık olma	1	2	3	4	5	6	7
22. İşlerin tam olarak detaylarıyla yapılması	1	2	3	4	5	6	7
23. Terfi etme imkanları	1	2	3	4	5	6	7
24. Çalışanlara önem verme	1	2	3	4	5	6	7
25. İşlerin doğru olarak yapılması	1	2	3	4	5	6	7
26. Takım çalışması ortamının olması	1	2	3	4	5	6	7
27. İşlerin sonuçlandırılmasına odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
28. Yaratıcılık	1	2	3	4	5	6	7
29. Verilen sözlerin tutulması	1	2	3	4	5	6	7
30. Kişisel kariyer geliştirme ortamının olması	1	2	3	4	5	6	7
31. Takım çalışmasının desteklenmesi	1	2	3	4	5	6	7
32. Müşterilerle iyi ilişkiler	1	2	3	4	5	6	7
33. Çalışanlar arasında dayanışma	1	2	3	4	5	6	7
34. İyi performansa yüksek ücret ödenmesi	1	2	3	4	5	6	7
35. Çalışanların kendilerini karşıdakinin yerine koyabilmesi	1	2	3	4	5	6	7
36. Organizasyonun içinden terfi olanakları	1	2	3	4	5	6	7

Bölüm B: İdeal Turizm İşletmesinin Özellikleri

Anketin bu kısmında sizden **İDEAL** bir turizm işletmesinde bulunmasını istediğiniz özellikleri belirtmeniz istenmektedir. Bazı özellikler sizin ideal turizm işletmenizi tanımlayacak, bazıları tanımlamayacaktır. Her madde için, lütfen sizin ideal turizm işletmenizde bulunması gereken özelliği ne kadar istediğinizi, ifadenin karşısındaki numarayı daire içine alarak işaretleyiniz.

Hiç istemiyorum	İstemiyorum	Biraz istemiyorum	Kararsızım	Biraz istiyorum	İstiyorum	Çok istiyorum	
1	2	3	4	5	6	7	
1. İşin bitirilmesine odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
2. Yenilikçilik	1	2	3	4	5	6	7
3. Çalışanların eğitimine önem verilmesi	1	2	3	4	5	6	7
4. Güvenilir olma	1	2	3	4	5	6	7
5. Bireylerin haklarına saygı gösterilmesi	1	2	3	4	5	6	7
6. Detay odaklı olma	1	2	3	4	5	6	7
7. Hizmet kalitesine önem verme	1	2	3	4	5	6	7
8. İyi finansal ödülleri	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışanların desteklenmesi	1	2	3	4	5	6	7
10. Doğruluk	1	2	3	4	5	6	7
11. Yenilikler için risk alabilme	1	2	3	4	5	6	7
12. Müşteri beklentilerini karşılama	1	2	3	4	5	6	7
13. Çalışanların çalışmaya çok istekli olması	1	2	3	4	5	6	7
14. Detaylara dikkat etme	1	2	3	4	5	6	7
15. Ücretlendirmede eşitlik	1	2	3	4	5	6	7
16. Dürüstlük	1	2	3	4	5	6	7
17. Çalışanlar arasında işbirliği	1	2	3	4	5	6	7
18. Müşterilere değer verme	1	2	3	4	5	6	7
19. Adil ücretlendirme	1	2	3	4	5	6	7
20. Başarıya odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
21. Yeni deneyimlere açık olma	1	2	3	4	5	6	7
22. İşlerin tam olarak detaylarıyla yapılması	1	2	3	4	5	6	7
23. Terfi etme imkanları	1	2	3	4	5	6	7
24. Çalışanlara önem verme	1	2	3	4	5	6	7
25. İşlerin doğru olarak yapılması	1	2	3	4	5	6	7
26. Takım çalışması ortamının olması	1	2	3	4	5	6	7
27. İşlerin sonuçlandırılmasına odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
28. Yaratıcılık	1	2	3	4	5	6	7
29. Verilen sözlerin tutulması	1	2	3	4	5	6	7
30. Kişisel kariyer geliştirme ortamının olması	1	2	3	4	5	6	7
31. Takım çalışmasının desteklenmesi	1	2	3	4	5	6	7
32. Müşterilerle iyi ilişkiler	1	2	3	4	5	6	7
33. Çalışanlar arasında dayanışma	1	2	3	4	5	6	7
34. İyi performansa yüksek ücret ödenmesi	1	2	3	4	5	6	7
35. Çalışanların kendilerini karşıdakinin yerine koyabilmesi	1	2	3	4	5	6	7
36. Organizasyonun içinden terfi olanakları	1	2	3	4	5	6	7

BÖLÜM C: Kişisel ve Örgütsel Benzerlikler

Aşağıdaki üç madde ile, çalıştığınız turizm işletmesinde paylaşılan değer yargıları ile sizin kişisel değer yargılarınız arasındaki benzerlikler ölçülmeye çalışılmaktadır. Lütfen her bir maddede, değer yargılarınızdaki benzerliği en iyi ifade eden numarayı daire içine alınız. Benzer görünselerde tekrarlar istatistiksel amaçlıdır.

Hiç Katılmıyorum Biraz Katılmıyorum Kararsızım Biraz Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

1. Kişisel değer yargılarım çalıştığım işletmede paylaşılan değer yargılarıyla örtüşür. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
2. Kişisel değer yargılarım, işletmede diğer çalışanların değer yargılarına benzemez. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
3. Çalıştığım işletmedeki değer yargıları ve özellikler benim değer yargılarımı ve kişiliğimi yansıtır. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

BÖLÜM D: İş Tatmini

Aşağıda yer alan envanterde, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili memnuniyetinizi ölçen ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak, ifadelerde belirtilen, işinizle ilgili durumlardan ne derece memnun olduğunuzu gösteren numarayı daire içine alınız.

Hiç Memnun Memnun Çok
Değilim Değilim Kararsızım Memnunum Memnunum
1-----2-----3-----4-----5

Şimdiki işimden;

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından 1-----2-----3-----4-----5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından 1-----2-----3-----4-----5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından 1-----2-----3-----4-----5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından 1-----2-----3-----4-----5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından 1-----2-----3-----4-----5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından 1-----2-----3-----4-----5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından 1-----2-----3-----4-----5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından 1-----2-----3-----4-----5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından 1-----2-----3-----4-----5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından 1-----2-----3-----4-----5
17. Çalışma şartları bakımından 1-----2-----3-----4-----5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından 1-----2-----3-----4-----5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından 1-----2-----3-----4-----5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden 1-----2-----3-----4-----5

Bölüm E: Bireysel ve Organizasyonel Algılar

Aşağıdaki listede çalıştığınız iş ve işletme ile ilgili hislerinizi tanımlayan bir dizi ifade yer almaktadır. Lütfen her bir soruyu, sizi en iyi ifade eden numarayı işaretleyerek cevaplandırınız. Bu sayfadaki tüm soruları yanıtlayınız.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
1	2	3	4	5	
1.Yaptığım işten memnunum.	1	2	3	4	5
2.Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.Her yönüyle düşünüldüğünde, işimi seviyorum.	1	2	3	4	5
4.Bana kalırsa, gelecek üç yılda burada çalışıyor olacağım.	1	2	3	4	5
5.Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
6.Burada çalışmaya başladığımdan beri, ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki yüz ifadelerinden hangisi, işinizden memnuniyet düzeyini en iyi yansıtmaktadır?



Bölüm F: Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz ? Bay Bayan
2. Yaşınız ? _____
3. Medeni haliniz ? Bekar Boşanmış / Ayrı
 Evli
4. Turizm endüstrisinde toplam çalışma süreniz ? _____ yıl ve _____ ay
5. Şu anki yada en son çalıştığınız işletmede çalışma süreniz ? _____ yıl ve _____ ay
6. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz (çalışıyordunuz)? _____
7. Turizm sektörünün hangi bölümünde çalışıyorsunuz (çalışıyordunuz)?
 Otel Tatil Köyü Bağımsız Restaurant
 Seyahat Acentası Diğer (lütfen belirtiniz) _____
8. İşteki ünvanınız-pozisyonunuz nedir (ne idi)? _____
9. Çalıştığınız turizm işletmesi Sezonluk
 Yıl Boyu Açık

Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler.

OTEL İŞLETMELERİNİN VE ÇALIŞANLARININ ÖZELLİKLERİ ANKETİ

Bu anketin amacı, otel işletmelerinde çalışanların kişisel özelliklerini ve değer yargılarını ortaya çıkarmaktır. Anketi doldururken lütfen **en son çalıştığınız** oteli dikkate alınız ve bütün soruları dikkatlice okuyup, kendi bakış açınız ve tecrübelerinizle cevaplayınız. Teşekkürler. Selda Yarız. Mersin Ün.Turizm İŞl.ve O.Y.Okulu

Çalışılan otel adı:

_ Ulusal otel zinciri

_ Uluslararası otel zinciri

Bölüm A: Çalıştığınız Otel İşletmesinin Özellikleri

Anketin bu kısmında, çalıştığınız işletmeyi değerlendirmeniz istenmektedir. Bazı özellikler sizin işletmenizi tanımlayacak, bazıları tanımlamayacaktır. Aşağıdaki ölçeği kullanarak, lütfen sizin işletmenizi ifade eden özelliği en iyi yansıtan numarayı daire içine alınız. Benzer görümler de tekrarlar istatistiksel amaçlıdır.

Hiç özelliği değil	Özelliği değil	Biraz özelliği değil	Kararsızım	Biraz özelliği	Özelliği	Tamamen özelliği	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Yenilikçilik	1	2	3	4	5	6	7
2. Çalışanların işlerini tamamlamaya istekli olması	1	2	3	4	5	6	7
3. İşyerinde eğitime önem verilmesi	1	2	3	4	5	6	7
4. Güvenilir olma	1	2	3	4	5	6	7
5. Bireylerin haklarına saygı gösterilmesi	1	2	3	4	5	6	7
6. Detay odaklı olma	1	2	3	4	5	6	7
7. Hizmet kalitesine önem verme	1	2	3	4	5	6	7
8. İyi finansal ödüller	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışanların desteklenmesi	1	2	3	4	5	6	7
10. Doğruluk	1	2	3	4	5	6	7
11. Yenilikler için risk alabilme	1	2	3	4	5	6	7
12. Müşteri beklentilerini karşılama	1	2	3	4	5	6	7
13. Çalışanların çalışmaya çok istekli olması	1	2	3	4	5	6	7
14. Detaylara dikkat etme	1	2	3	4	5	6	7
15. Ücretlendirmede eşitlik	1	2	3	4	5	6	7
16. Dürüstlük	1	2	3	4	5	6	7
17. Çalışanlar arasında işbirliği	1	2	3	4	5	6	7
18. Müşterilere değer verme	1	2	3	4	5	6	7
19. Adil ücretlendirme	1	2	3	4	5	6	7
20. Başarıya odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
21. Yeni deneyimlere açık olma	1	2	3	4	5	6	7
22. İşlerin tam olarak detaylarıyla yapılması	1	2	3	4	5	6	7
23. Terfi etme imkanları	1	2	3	4	5	6	7
24. Çalışanlara değer verme	1	2	3	4	5	6	7
25. İşlerin gerektiği şekilde yapılması	1	2	3	4	5	6	7
26. Takım çalışması ortamının olması	1	2	3	4	5	6	7
27. İşlerin sonuçlandırılmasına odaklanma	1	2	3	4	5	6	7
28. Yaratıcılık	1	2	3	4	5	6	7
29. Verilen sözlerin tutulması	1	2	3	4	5	6	7
30. Kişisel kariyer geliştirme ortamının olması	1	2	3	4	5	6	7
31. Takım çalışmasının desteklenmesi	1	2	3	4	5	6	7
32. Müşterilerle iyi ilişkiler	1	2	3	4	5	6	7
33. Çalışanlar arasında dayanışma	1	2	3	4	5	6	7
34. İyi performans yüksek ücret ödenmesi	1	2	3	4	5	6	7
35. Çalışanların kendilerini karşıdakinin yerine koyabilmesi	1	2	3	4	5	6	7
36. Organizasyon içinde yükselme olanakları	1	2	3	4	5	6	7

BÖLÜM B: Bireysel ve Organizasyonel Algular

Aşağıda yer alan maddelerde, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili memnuniyetinizi ölçen ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak, ifadelerde belirtilen, en son çalıştığınız otel işletmesindeki işinizle ilgili durumlardan ne derece memnun olduğunuzu gösteren numarayı daire içine alınız.

Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	2	3	4	5

En son çalıştığınız otel işletmesindeki işinden;

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından 1—2—3—4—5
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından 1—2—3—4—5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından 1—2—3—4—5
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından 1—2—3—4—5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından 1—2—3—4—5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından 1—2—3—4—5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından 1—2—3—4—5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından 1—2—3—4—5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından 1—2—3—4—5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından 1—2—3—4—5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından 1—2—3—4—5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından 1—2—3—4—5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından 1—2—3—4—5
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından 1—2—3—4—5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından 1—2—3—4—5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından 1—2—3—4—5
17. Çalışma şartları bakımından 1—2—3—4—5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından 1—2—3—4—5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından 1—2—3—4—5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden 1—2—3—4—5

Aşağıda en son çalıştığınız iş ile ilgili hislerinizi tanımlayan bazı maddeler yer almaktadır. Lütfen her bir maddeyi, sizi en iyi ifade eden numarayı daire içine alarak cevaplandırınız.

- | | Hiç
Katılmıyorum | Kararsızım | Tamamen
Katılıyorum |
|--|---------------------|------------|------------------------|
| 1. Yaptığım işten memnunum. | 1—2—3—4—5 | | |
| 2. Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. | 1—2—3—4—5 | | |
| 3. Her yönüyle düşünülduğünde, işimi seviyorum. | 1—2—3—4—5 | | |
| 4. Bana kalırsa, gelecek üç yılda burada çalışıyor olacağım. | 1—2—3—4—5 | | |
| 5. Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum. | 1—2—3—4—5 | | |
| 6. Burada çalışmaya başladığımdan beri, ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum. | 1—2—3—4—5 | | |

Bölüm C: Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz ? ____ Bay ____ Bayan
2. Yaşınız ? ____
3. Medeni haliniz ? ____ Bekâr ____ Evli ____ Boşanmış/Ayrı ____ Dul
4. En son bitirdiğiniz okul ____ İlkokul ____ Ortaokul ____ Lise ____ M.Y.O. ____ Üniversite
5. Turizm endüstrisinde toplam çalışma süreniz ? ____ yıl ve ____ ay
6. Şu anki çalıştığınız otelde çalışma süreniz ? ____ yıl ve ____ ay
7. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? ____
8. İşteki ünvanınız-pozisyonunuz nedir? _____