



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2012, Volume: 7, Number: 1, Article Number: 3C0087

**NWSA-SOCIAL SCIENCES**

Received: November 2010

Accepted: January 2012

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

**Aziz Gökhan Özkoç  
Orhan Batman**

Gaziosmanpaşa University  
azizgokhan.ozkoc@gop.edu.tr  
obatman@sakarya.edu.tr  
Sakarya-Turkey

**OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN KAYNAK BAĞIMLILIĞINI YÖNETME  
STRATEJİLERİNİN ETKİLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ**

**ÖZET**

Makro örgüt kuramlarından biri olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerarası ilişkiler sonucu oluşması muhtemel asimetrik bağımlılık ve güç ilişkilerini ve bu ilişkilerin ne şekilde yönetilebileceğini incelemektedir. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin kaynak bağımlılığı ile başa çıkma stratejileri nicel veriler ışığında değerlendirilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinin etki ve kontrol stratejileri ile örgütsel tasarım stratejilerini sıklıkla uyguladıkları, dışsal bağlantılar kurma stratejilerini ise uygulamadıkları görülmüştür. Uygulanan iki stratejik faktörden, sadece etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini düşürmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bağımlılık, Kaynak Bağımlılığı Kuramı,  
Otel İşletmeleri, Stratejik Yönetim,  
Örgüt Kuramı

**MEASURING THE EFFECTIVENESS OF THE RESOURCE DEPENDENCE MANAGING  
STRATEGIES APPLIED IN HOTEL MANAGERMENTS**

**ABSTRACT**

Resource Dependence Theory, one of the macro organization theories, analyses the possible asymmetric dependence and power relations which may occur as a result of the relations depending on interorganizational resource and how these relations can be managed. In this study, the strategies of the hotel managements operating in Turkey to cope with resource dependence are evaluated in the light of quantitative data. Accordingly, it is observed that while hotel managements apply the effect and control strategies and organizational design strategies frequently, they do not apply external linkages establishing strategies. From the two applied strategic factors, only the tendency of application of effect and control strategies decrease the level of resource dependence perceived by top managements.

**Keywords:** Dependence, Resource Dependence Theory,  
Hotel Managements, Strategic Management,  
Organization Theory

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İşletme yönetiminde Açık Sistem Yaklaşımının ortaya çıkması ile birlikte örgütün sınırları dışında kalan çevresi ile etkileşimini derinlemesine inceleyen birçok kuram öne sürülmüştür (Durumsallık Yaklaşımı, Vekalet Kuramı, Şebeke Teorisi, Kurumsal Teori gibi). Kaynak bağımlılığı teorisi de aynı şekilde sistem yaklaşımının öne sürdüğü açık sistem anlayışına paralel olarak işletme düşünürleri tarafından ortaya konulmuştur (Darr, 2003).

Kaynak bağımlılığı kuramının en önemli varsayımlarından ilki çevrenin örgütün ihtiyaç duyduğu kıt ve değerli kaynaklara sahip olması ve örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları elde edip etmeyeceğine yönelik belirsizlikleri de bünyesinde taşımasıdır. İkincisi ise çevresel belirsizlik ortamında çok az örgütün içsel olarak kendi kendine yettiğidir (Heide 1994, s.73). Bu nedenle örgütler, çevresel belirsizliklerden kurtulmak ve içsel kaynak ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer firmalarla karşılıklı ilişki içinde olurlar ve bu da bir ilişkinin kurulmasını başlatır (Ulrich ve Barney 1984).

Örgütlerarası kaynağa dayalı ilişkiler zamanla bir tarafın diğerine göre daha fazla güç kazanması sonucunu doğurabilir. Kaynak Bağımlılığı Kuramcıları gücü, bir aktörün başkalarının bağımlı olduğu kaynaklar üzerinde kontrolü ele geçirme kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Haris ve Holden, 2001, Astley ve Sachdeva, 1984: 105). Kaynağa dayalı ilişkiler sonucu oluşan bu orantısız güç ilişkileri bir örgütün diğerleri üzerindeki bağımlılığını geliştirmesi ile sonuçlanabilir ve güçden yoksun kalan örgüt karar alma özerkliğini yitirerek, gücü elinde bulunduran örgütün baskı ve taleplerine boyun eğme zorunluluğu ile karşı karşıya kalabilir (Brock, 2003: 58, Hall, 1991: 32).

Örgütlerin üst yönetimi kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini en aza indirmek için birtakım stratejik faaliyetler planlar ve bu faaliyetlerin uygulanmasını sağlarlar.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'na göre, bir örgütün dışsal bağımlılığını yönetebilmesi için iki yol vardır (Kotter 1979, s.88):

- Örgüt, dışsal unsurlar tarafından yapılan talepleri, bu unsurlara yönelik bağımlılığını azaltarak veya bu unsurlar üzerinde birtakım dengeleyici güçler kazanarak önlemeyi deneyebilir.
- Örgüt, dışsal faktörler tarafından yapılan taleplere razı olmanın maliyetini en aza indirmeyi deneyebilir.

Kaynak bağımlılığı kuramına yönelik stratejiler geliştiren Pfeffer ve Slancik (1978), Kotter (1979), Carroll ve diğerleri (1990) ve Frooman (1999) dışsal bağımlılıkların yönetilmesi için geçmiş ve güncel verileri bir araya getirerek birtakım stratejiler belirlemişlerdir. Frooman'ın "etki stratejileri", Carroll ve diğerlerinin (1990) "köprü kurma ve savunma stratejileri" ile Pfeffer ve Salancik (1978) ve Kotter'in (1979) "dışsal bağımlılığı yönetme stratejileri" kaynak bağımlılığının yönetilmesi açısından öne sürülen başlıca strateji formülasyonlarıdır.

Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter (1979), kaynak bağımlılığının yönetilmesine ilişkin stratejileri belirlemek amacıyla bu konuda yapılan çalışmaların bir sentezini ortaya koymuştur. Buna göre örgütler;

- Dışsal talepleri azaltmak için; bir etki alanı seçme, seçilen etki alanında kimin nasıl faaliyet gösterdiğini kontrol etme ve/veya dışsal unsurlarla faydalı ilişkiler kurma yolunu seçerler,

- Örgütsel tasarım aracılığıyla dışsal unsurlar tarafından yapılan taleplere boyun eğmenin maliyetini en aza indirmek yolunu seçerler.

### **1.1. Etki ve Kontrol Stratejileri (Effect and Control Strategies)**

Örgütlerin dışsal bağımlılıkları yönetmelerinin bir yolu, mal ve hizmetlerin nereden sunulacağını, nasıl temin edileceğini ve kimden temin edileceğini seçmeleridir. Örgütler, dışsal bağımlılıklarını kolayca yönetebilecek çevresel nişler arayarak mevcut etki alanlarında değişiklikler yaparlar. Örneğin, işletmeler arasında yaygın ve karlı bir strateji, baskın bir pozisyon kazanacakları alan aramaktır. (Kotter 1979, s.89).

Örgütler sadece yeni bir etki alanı belirleyerek kaynak bağımlılığını yönetmek yolunu seçmezler. Aynı zamanda çeşitlendirme yolu ile mevcut etki alanlarını genişletebilirler. Bu durum, dike bütünleşme, coğrafi genişleme, birleşme ve devralma gibi yollarla veya içsel gelişim yoluyla, yeni ve farklı ürün/hizmetler geliştirerek, şekillendirilir. Başarılı olunması halinde çeşitlendirme örgütlere tek bir ürün, hizmet, pazar veya teknolojiye olan bağımlılıklarını azaltmaları için yardımcı olur (Pfeffer 1972, s.387).

Örgütlerin dışsal bağımlılıkları yönetmek için başvurdukları üçüncü bir yol, mevcut etki alanında faaliyet gösteren diğer örgütleri ve faaliyet şekillerini kontrol etmeleridir. Örgütler bu amaçla genellikle rekabet koşulları üzerine yoğunlaşırlar. Bu stratejiler kısaca şöyle özetlenebilir (Pfeffer 1972; Pfeffer ve Salancik 1978; Perrow 1970; Kotter 1979, s.90):

- Rekabeti yok etmek ve böylece rekabete yönelik bağımlılıkları azaltıp müşteriler ve alıcılar üzerindeki dengeleyici gücü arttırmak.
- Ticari birlikler yaratmak, birliklere katılmak ve bu şekilde birleşmek. Aynı zamanda rekabeti azaltmaya yardım etmek için kurullar koordine etmek.
- Yasa ve yönetmeliklerin etkisine başvurmak (genellikle rekabeti sınırlandırması için).
- Yine genellikle rekabeti sınırlandırması için etik ilkeler, sosyal vicdan, sosyal normlar gibi biçimsel olmayan kuralların etkisine başvurmak.

### **1.2. Dışsal Bağlantılar Kurma (Contact with External Relationships)**

İkinci bir yol olarak örgütler, bağımlı oldukları çevresel unsurlarla ve mevcut alandaki destekleyici alternatif kaynaklarla faydalı ilişkiler kurarak dışsal bağımlılıklarla başa çıkarlar.

Levine ve White (1961), alternatiflerin bulunabilirliğinin değişimlerde önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bir örgüt, bir başka örgüt üzerindeki bağımlılığını, kritik kaynakları başka alternatif kaynaklardan elde ederek azaltabilir. Örgütlerin, sürekli kaynak tedarik ettiği şirketler dışında alternatif satıcılarla faydalı ilişkiler kurması, başlıca kaynak tedarikçilerine yönelik bağımlılıklarını azaltabilir. Eğer bununla birlikte bir örgüt kritik kaynaklarını alternatif tedarikçilerden sağlayamazsa, bu örgüt özerklik derecesini kaybeder ve öncelikli tedarikçiler üzerindeki bağımlılığını arttırır. Bu durumda, öncelikli tedarikçi bağımlı örgüt üzerindeki kontrolünü kullanabilir. Böylece, örgütler bir başka örgüt tarafından kullanılan etkiyi-gücü alternatif kaynak tedarikçileri ile ilişkiler kurarak azaltabilir (Cook 1977; Benson 1975; Skinner ve

Guiltinan 1986, s.703). Litwak ve Hylton'un (1962) araştırmasına göre, acenteler fon temin etme yönünde alternatif kaynaklar geliştirdikçe, yerel dayanışma sandıklarına olan bağımlılıklarına karşı direnebilmektedirler.

### **1.3. Örgütsel Tasarım Stratejileri (Organizational Design Strategies)**

Örgütler, örgütsel tasarım aracılığıyla dışsal unsurlar tarafından yapılan taleplere boyun eğmenin maliyetini en aza indirme yolunu seçerler. Önceki yaklaşımlardan farklı olarak bu strateji dışsal çevreyi değiştirmekten çok ona uyum göstermeyi amaçlar (Kotter 1979, s.90).

Örgütsel tasarım yoluyla dışsal bağımlılıkları yönetmek amacıyla örgütler genellikle şu yollara başvururlar (Lawrence ve Lorsh 1967; Hinnings ve diğerleri 1974, s.35):

- Örgütler dışsal bağımlılık yaratan her bir kaynak ile mücadele etmek için ayrı alt birimler oluştururlar. Bir işletmede bu alt birimlere pazarlama, İnsan kaynakları, halkla ilişkiler, satın alma departmanları örnek gösterilebilir.
- Örgütler genellikle bu alt birimlere farklı biçimlerde personel sağlar ve örgütlerler. Bu şekilde çevresel oluşumları anlamak ve yönetmek için gereken yeteneklere sahip olmak isterler.
- Örgütler farklı alt birimler arasındaki muhtemel çatışmaları önlemek için birtakım mekanizmalar kurarlar ve bu şekilde bağımlı oldukları dışsal oluşumlar tarafından yapılan taleplerle başa çıkmaya çalışırlar. Örgütler bunu sık sık yaparak, alt çevrelerinin her birine yönelik bağımlılığının derecesi ile alt birimler arasındaki güç dağılımını uyumlaştırmayı denerler. Başarılı olunca, içsel karar alma mekanizmasına örgüt için çeşitli çevresel oluşumların göreceli önemi yansımış olur.

### **2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)**

Kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmeleri tarafından ne derece etkili uygulandığı bu araştırmanın temel sorunsalı ve ulaşılmak istenen amaçtır. Bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını yönetmek için izledikleri yolu ve ulaştıkları noktayı ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin, olası tek taraflı bağımlılıklardan kaçınmak için izledikleri en etkili stratejiler belirlenecektir.

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ (RESEARCH METHOD)**

Araştırma sürecinde belirlenen amaçlara bilimsel veriler yardımıyla ulaşabilmek için alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın amaçlarına bağlı olarak, alan yazın bilgilerinden iki temel değişken belirlenmiştir. Bunlar örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimleri ve üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi değişkenleridir.

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi değişkenini oluştururken, kaynak bağımlılığının yönetilmesi amacıyla geliştirilen çeşitli stratejiler göz önüne alınmıştır. Bu stratejilerden, kaynak bağımlılığı kuramının öncülerinden Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilip, Kotter (1979) tarafından genişletilerek özetlenen kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri, "kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi" değişkeni olarak ölçeklendirilmiştir.

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan her bir boyut için belirlenen ölçeğe çeşitli ifadeler eklenerek bu stratejilerin

işletmeler tarafından uygulanma sıklığı-eğilimi ölçülmeye çalışılmıştır. Her bir boyutu ölçmek için, örgütsel ideoloji değişkeninde olduğu gibi, 5'li likert ölçeğinden yararlanılmış ve stratejilerin işletme tarafından hangi sıklıkta uygulandığını ölçmek amacıyla yöneticilere 20 ifade yönetilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler "Hiçbir zaman" (1), "Nadiren" (2), "Ara sıra" (3), "Sıklıkla" (4) ve "Her zaman" (5) değerine karşılık gelmektedir.

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini ortaya koyan ifadeler için, sıklık belirten ölçeğin uygulanmasında Tavşancıl (2006) tarafından hazırlanan, "Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi" adlı eserden yararlanılmıştır. Oluşturulan ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları ileriki kısımlarda detaylı bir biçimde değerlendirilmiştir.

Örgütler doğal olgular değildir. İnsan yapımı eserlerdir. Bu nedenle, yapısal durumlara bağlı karakteristikler yalnızca yönetsel eylemlerden geçerek örgütlerarası ilişkilerin karakteristiğinin sonuçları olabilir. Yöneticiler durumlarına yönelik algılamalarına bağlı olarak faaliyet gösterecek veya faaliyet göstermekten çekineceklerdir. Yönetsel bağımlılık algılamaları, örgütlerarası ilişkilerin yönetilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağımlılık kavramının yöneticiler açısından psikolojik boyunu ifade eder (Berger ve Diğerleri 1995; Brensen 1996; Noorderhaven ve diğerleri 1998, s.215). Bu nedenle kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçülmesinde yapısal birtakım faktörlerden ziyade, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine odaklanılmıştır.

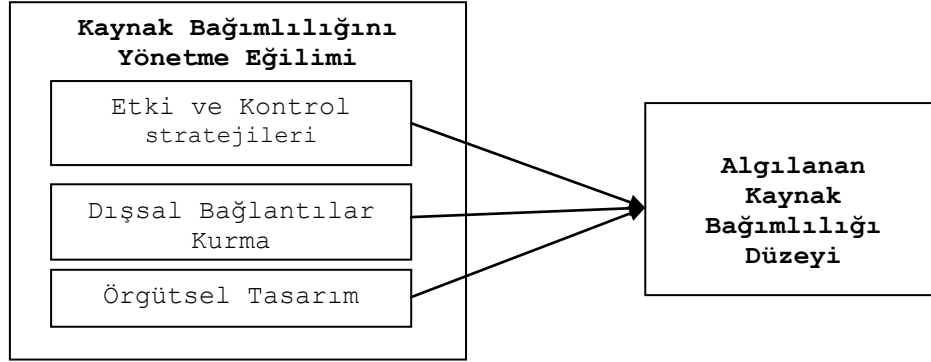
Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçülmesinde ise iki farklı ölçek bir araya getirilmiştir. Bunlardan ilki Saidel (1991) tarafından oluşturmuş olan "kaynak bağımlılığı düzeyi" ölçeğidir. Saidel, kaynak bağımlılığının ölçülmesinde yönetici algılamalarını baz alarak; işletme yöneticilerine üç kapalı uçlu ifade yönelmiştir. İfadelerden ilki kaynağın yönetici açısından önemini, ikincisi alternatif kaynakların bulunabilirliğini, üçüncüsü ise kaynak ilişkisine girilen örgütün kaynak olma koşulunu zorlama yetisini ortaya koymaya yöneliktir. Otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığı algılamalarını ortaya koymak amacıyla, araştırma bulgularına önemli bir katkı sağlayacağı düşüncesiyle bir ifade daha eklenmiştir. Bu ifade Simons ve Ingram (1997) tarafından, örgütsel ideoloji ile kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkinin örneklendirilmesinde kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanması sürecinde, 4. ifade olarak "algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeği"ne eklenmiştir.

Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir (Tezbaşaran,1997). Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadelerin tamamı "Hiç katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4) ve "Tamamen katılıyorum" (5) değerine karşılık gelmektedir. Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin ölçümünde bu ölçekten yararlanılmıştır.

### **3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler (Model and Hypotheses of Research)**

Araştırmanın teorik içeriği baz alınarak, otel işletmelerinde uygulanan kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin etkinliğini ölçmek amacıyla bir model geliştirilmiş ve hipotezler belirlenmiştir (Bkz: Şekil 1). Model, bu araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Araştırma dahilinde oluşturulan model, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetmek için uyguladıkları stratejilerin ne derece etkili olduğunu ölçmeye çalışmaktadır. Modele dahilinde, alan yazında önerilen stratejilerin örgütler tarafından uygulanma sıklığı ortaya konmaya çalışılacak, sonrasında sıklıkla uygulanan stratejilerin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini azaltıp azaltmadığı sorgulanacaktır. Bu şekilde, uygulanan stratejilerin kaynak bağımlılığı düzeyine olan olumlu veya olumsuz etkisi stratejilerin ne derece etkili olduğu hakkında bilgi verecektir (Bkz: Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma modeli  
(Figure 1. Research model)

Yine bu modelin çözümlenmesini sağlayacak, araştırmanın teorik içeriğine uygun bir temel ve üç alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin içeriği şu şekildedir:

- **H<sub>1</sub>:** Otel işletmelerinde etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkiler.
- **H<sub>2</sub>:** Otel işletmelerinde dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkiler.
- **H<sub>3</sub>:** Otel işletmelerinde örgütsel tasarım stratejilerinin uygulanma eğilimi, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkiler.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü (Population and Sample Size of Research)

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma sözü geçen otel işletmelerinin genel müdürlerine uygulanmıştır.

Bu çalışma, otel işletmelerinin sadece anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan ilişkilerini temel alarak, örgütsel ideolojilerin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini incelemektedir. Bir otel işletmesinde elde edilen gelirlerin %65'ini konaklama gelirleri, %30'unu ise yiyecek-içecek faaliyetlerinden elde edilen gelirler oluşturmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Otel işletmeleri ile anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketler arasındaki konaklama anlaşmaları her iki gelir türünün de büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan kaynağa dayalı ilişkileri bu araştırma kapsamında incelenmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2007 istatistikleri ışığında, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı tesis sayısı 1285 olarak belirlenmiştir. Her otel işletmesinde sadece 1 genel müdür görev yaptığı için, araştırmanın evren büyüklüğü 1285 olarak belirlenmiştir.

Örneklem çapının belirlenmesinde Ryan (1995)'in formülü kullanılmıştır. Ryan'ın geliştirdiği model aşağıdaki gibidir;

$$n = \frac{NPq}{(N-1) \frac{B^2 + Pq}{Z^2}} \quad (1)$$

Bu formülde;

n:Örnek çapını,

N:Evrenin çapını,

P:Topluluk oranını veya tahminini,

q:1-P'yi,

B:Katlanılabilir hata oranını ve

Z:İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Formülden yola çıkarak N=1285, P= 0,5, B= %7 ve Z= 1,96 olarak kabul edildiğinde yapılan hesaplama göre, örneklem çapının en az 356 olması gerekir.

Araştırmada örnekleme tekniği olarak ise "sistemik örnekleme" tekniği uygulanmıştır. Sistemik örnekleme elemanların her birinin K'inci adlardan seçildiği ve bu adların hepsinin bir liste oluşturduğu örnekleme türüdür (Altunışık ve diğerleri, 2007: 131). Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilen otel işletmelerine yönelik bilgileri içeren liste baz alınarak, araştırmanın evrenini oluşturan 1285 sayısı, örnek büyüklüğü olan 356 sayısına bölünmüş ve sonuç ortalama 4 çıkmıştır. Elde edilen listeden, 4 ve katlarına tesadüf eden her otel işletmesi örneğe dahil edilmiştir. Anket sonuçlarının geri bildiriminde birtakım eksiklikler olabileceği dikkate alınarak 356 örnek kütle belirlendikten sonra, listede geri kalan işletmeler arasından 4 ve katlarına tesadüf eden 10 işletme daha belirlenmiş ve bu işletmelere de anket çalışması gönderilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen ya da araştırma verilerinin toplanması sırasında belirli nedenlerden dolayı (sağlık, izin, seyahat gibi) işletmede bulunmayan yöneticilerin çalışmaya alınamaması nedeni ile araştırma örnekleme 302 yönetici ile sınırlanmıştır.

Oluşturulan anket formunun otel işletmelerinin genel müdürleri tarafından ne anlam ifade ettiği ve nasıl karşılandığını gözlemlemek amacıyla, ilk olarak 10 otel işletmesi yöneticisi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Anketin uygulanması süreci tamamlandığında, toplam 302 otel işletmesinden geçerli yanıt alındığı belirlenmiştir.

Araştırma dahilinde oluşturulan kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ve algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,82 ve algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,77 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI (FINDINGS OF RESEARCH)

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular (Findings on Demographic Features of Participatings)

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistikî yöntemler aracılığıyla test edilmiş ve söz konusu verilerin dokümantasyonu yine uygun yöntemlerle yapılmıştır. Bu aşamada, katılımcıların demografik özelliklerinden başlanarak, hipotez testlerine kadar, anket çalışması sonucunda elde edilen tüm veriler değerlendirilecektir ve yorumlanacaktır.

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır (n=249; %82,5). Yine Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmını 31-60 yaş arası (n=271; %89,7), orta yaş düzeyinde yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bulgular araştırma sonucunda elde edilen verilerde orta kuşak yöneticilere ait görüşlerin ağırlıkta olacağını göstermektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, üniversitelere bağlı ön lisans, lisans ve lisansüstü programları başarıyla tamamlayıp sektörde kariyer elde eden yöneticilerin oranının %84,8 (n=256) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin faktörlerin incelenmesinde, turizm eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %77,8'i (n=235) turizm eğitimi almışken, %22,2'si (n=67) turizm sektörüne dönük herhangi bir eğitim almamıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerine ilişkin bilgiler

(Table 1. Information about hotel administrators who participate in research)

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bay	249	82,5
Bayan	53	17,5
Toplam	302	100
Yaş		
18-30	27	8,9
31-45	178	58,9
46-60	93	30,8
61 ve üzeri	4	1,3
Toplam	302	100
Eğitim		
İlköğretim	2	0,7
Lise	44	14,6
Ön lisans	76	25,2
Lisans	154	51,0
Lisansüstü	26	8,6
Toplam	302	100
Turizm eğitiminin alınması		
Evet	235	77,8
Hayır	67	22,2
Toplam	302	100
Alınan turizm eğitiminin türü		
Meslek lisesi	18	7,6
Ön lisans	58	24,7
Lisans	103	43,8
Lisansüstü	10	4,3
Sertifikasyon programları	35	14,9
Yurtdışı eğitim	10	4,3
Diğer	1	0,4
Toplam	235	100



Tablo 1'in devamı		
Sektörde çalışma süreleri		
1-5 yıl	37	12,3
6-10 yıl	67	22,2
11-15 yıl	95	31,5
16 yıl ve üzeri	103	34,1
Toplam	302	100
İşletmede Çalışma Süreleri		
1-5 yıl	168	55,6
6-10 yıl	79	26,2
11-15 yıl	38	12,6
16 yıl ve üzeri	17	5,6
Toplam	302	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin sektördeki ve buldukları işletmelerdeki çalışma süreleri de Tablo 1'de detaylandırılmıştır. Buna göre, katılımcıların %34,1'lik (n=103) kesimi 16 yılı aşkın bir süredir, %31,5'lik (n=95) bir kesimi ise 11-15 yıldan bu yana turizm sektöründe görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunun 31-45 yaş arasında oldukları göz önüne alındığında birçok yöneticinin sektörde "çekirdekten yetişme" olduğu söylenebilir.

Katılımcıların sektörel tecrübelerine ilişkin oranların yüksek olmasına rağmen, görev yaptıkları işletmelerdeki çalışma süreleri düşüktür. Buldukları işletmede 1-5 yıl aralığında görev yapan yöneticilerin oranı %55,6 (n=168), 6-10 yıl aralığında görev yapan yöneticilerin oranı %26,2 (n=79)'dir. Otel işletmelerinde üst yöneticilere ait personel devir oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Descriptive Statistics on Variables)

Tablo 2'de Araştırma modeline konu olan her bir değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerleri

(Table 2. Arithmetic mean, standart deviation and mod values concerning about variables)

	GENEL ORTALAMALAR	STANDART SAPMA	MOD
Etki ve Kontrol Stratejilerini Uygulama Eğilimi	4,18	0,99	5
Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejilerini Uygulama Eğilimi	2,26	0,89	2
Örgütsel Tasarım Stratejilerini Uygulama Eğilimi	3,69	1,31	5
Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi	2,15	0,83	2

Elde edilen veriler göstermektedir ki; Otel işletmelerinin çoğu etki ve kontrol stratejileri dahilinde, mevcut etki alanlarını genişletmek veya yeni etki alanlarında başarı elde etmek için de birtakım stratejileri "her zaman" sıklığında uygulamaktadırlar. Yine Otel işletmeleri, etki ve kontrol stratejileri dahilinde mevcut etki alanlarında gösterilen faaliyetleri kontrol etmek için çeşitli stratejiler geliştirip, bu stratejileri sıklıkla uygulamaktadırlar.

İşletmelerin dışsal baskıların şiddetini azaltmak için uygulayabilecekleri bir diğer strateji formülasyonu da "dışsal

bağlantılar kurma" stratejileridir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, dışsal bağlantılar kurmaya yönelik stratejilerin uygulanma eğilimi oldukça düşük değerler almıştır (genel ort= 2,26, ss.= 0,89, mod= 2).

Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütler, örgütsel tasarım stratejilerini uygulayarak dışsal baskılara boyun eğmenin maliyetini en aza indirmeye yolunu da seçebilirler. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde savunma ve uyum stratejilerinin uygulanma eğilimi, etki ve kontrol stratejileri kadar olmasa da, yüksektir (genel ort= 3,53, ss= 1,31, mod= 5).

Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine ilişkin genel ortalamalar incelendiğinde, araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin kaynak bağımlılığı algılamalarının oldukça düşük olduğu sonucuna varılmıştır (a.o.= 2.15; mod= 2).

Otel işletmelerinin yarısından çoğu, ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için "dışsal bağlantılar kurma" stratejilerini uygulamak yerine işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (ort= 3,53), bu departmanlara işinin ehli yönetici ve personeller atama (ort= 3,81) ve departmanlararası uyumsuzlukları önleyecek mekanizmalar kurma (ort= 3,60) yolunu seçmektedirler.

#### 4.3. Değişkenlerarası İlişkilerin Analizi (Correlation Analyses)

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek için ilkönce korelasyon analizi yapılmıştır. Otel işletmelerinde kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini ortaya koyan her bir stratejik boyut (Etki ve kontrol stratejileri, dışsal bağlantılar kurma stratejileri, örgütsel tasarım stratejileri) ile üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkiler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te detaylandırılmıştır.

Tablo 3. Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile kaynak bağımlılığı düzeyi ilişkisine yönelik korelasyon katsayıları  
(Table 3. Correlation coefficients related to resource dependence management tendency and resource dependence level)

		Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi
Etki ve Kontrol Stratejileri	Pearson Korelasyon	-,732(**)
	Sig. (2-üçlü)	,000
	n	302
Dışsal Bağlantılar Kuma	Pearson Korelasyon	,045
	Sig. (2-üçlü)	,433
	n	302
Örgütsel Tasarım	Pearson Korelasyon	-,042
	Sig. (2-üçlü)	,463
	n	302

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-üçlü).

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-üçlü).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre, etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir

ilişki saptanmıştır ( $r = -0,732$ ,  $p = ,000$ ). Otel işletmelerinde etki ve kontrol stratejilerini uygulama eğilimi arttıkça, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi azalmaktadır.

Etki ve kontrol stratejileri dışında, otel işletmelerinde üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine etki eden başka bir faktör bulunmamıştır. Yani dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejileri ile üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasında herhangi bir korelatif ilişki söz konusu değildir. Araştırma sonucunda elde edilen istatistik veriler göstermektedir ki, Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin büyük çoğunluğu etki ve kontrol stratejilerini uygulayarak kaynak bağımlılığını azaltma yolunu seçmişler ve bu stratejilerinde de başarılı olmuşlardır.

Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Burada bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinin daha açık bir şekilde ifade etmek amaçlanmıştır. Araştırma modeline dayalı olarak belirlenen bir temel ve üç alt hipotezin test edilmesi amacıyla bir çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur.

Tablo 4’te kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada Etki ve kontrol stratejileri, dışsal bağlantılar kurma stratejileri, örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğilimi bağımsız değişkenler olup, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ise bağımlı değişkendir.

Tablo 4. Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi

(Table 4. Multiple regression analysis which analyse relationship between resource dependence management tendency and resource dependence level)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Etki ve Kontrol Stratejileri	-,734	-18,543**	,000
Dışsal Bağlantılar Kurma Stratejileri	-,025	-,629	,530
Örgütsel Tasarım Stratejileri	-,035	-,880	,380
F		115,316**	
R		0,733	
R <sup>2</sup>		0,537	
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır			
** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Model algılanan kaynak bağımlılığı değişiminin %53,7 (R<sup>2</sup>)’sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini oluşturan boyutlar (etki ve kontrol stratejileri, dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejileri), algılanan kaynak bağımlılığı düzeyindeki değişimin %53,7’sini açıklamaktadır. Tablo 4’e göre, etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi ile algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi ilişkisinin doğrusal ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğiliminin ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyine anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmamıştır. Bu modele göre etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi bir puan arttığında, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi 0,734 (beta<sub>1</sub>) puan azalmaktadır. Dışsal bağlantılar kurma ve örgütsel tasarım stratejilerini uygulama eğiliminin ise algılanan kaynak bağımlılığı düzeyindeki artış ve azalışa herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.



O halde oluşturulan çoklu regresyon modeli, daha önce belirlenen  $H_1$  hipotezini destekler niteliktedir. Yani Otel işletmelerinde etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkilemektedir. Sözkonusu bu etkinin yönü ise negatiftir. Otel işletmelerinde etki ve kontrol stratejilerinin uygulanma eğilimi arttıkça, üst yönetimlerce algılanan kaynak bağımlılığı düzeyi düşmektedir. Araştırma dahilinde belirlenen  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri ise bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında desteklenmemektedir.

##### **5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)**

Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kaynak bağımlılığını yönetmek için uyguladıkları stratejileri belirlemek amacıyla, araştırmanın teorik kısmında önerilen stratejilerin işletmeler tarafından uygulanma eğilimleri ölçülmüştür. Bu bağlamda, yöneticilere çevre ile olan ilişkilerinde etki ve kontrol, dışsal bağlantılar kurma, savunma ve uyum stratejilerini ne sıklıkta uyguladıkları sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar özellikle Türk turizmi ve Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin çevresel ilişkileri hakkında önemli denilebilecek birtakım bilgilere ulaşma imkanı sağlamıştır.

Örgüt kuramcılarına göre, örgütlerin dışsal bağımlılıklarla mücadele edebilmeleri için iki yolu vardır. Örgütler, ya yeni etki alanları seçerek, dışsal bağlantılar kurarak veya etki alanında kontrolü sağlayarak bağımlılığın oluşturduğu dışsal baskıların şiddetini azaltacaklar; ya da iç yapılanmalarına dönerek örgütsel tasarım stratejileri dahilinde kaynak bağımlılığı sonucu oluşan dışsal baskılara boyun eğmenin maliyetini en aza indirgeyeceklerdir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğu, bu iki seçenektan daha çok ilkini uygulama yoluna gitmişlerdir. Yine işletmelerin birçoğu etki ve kontrol stratejileri ile birlikte örgütsel tasarım stratejilerini de uygulama yolunu seçmişlerdir.

Otel işletmeleri dışsal baskıların şiddetini azaltma yolunu seçerken, alan yazında öne sürülen etki ve kontrol stratejilerini büyük oranda uygulamakta, dışsal bağlantılar kurma yolunu ise büyük oranda tercih etmemektedirler. Yani işletmeler, etki alanlarını genişletmek amacıyla, rekabetin az olduğu ve çok sayıda turist ile acentenin bulunduğu alternatif pazarlar aramakta, sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirmekte, alternatif turizm pazarlarına giriş yapmakta, sanal iletişim ağlarına dahil olmakta, tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapmakta, sosyal sorumluluk projelerine katılmaktadırlar. Yine mevcut etki alanlarını kontrol altında tutabilmek için, anlaşmalı acente ve şirketlerle pazarlık görüşmeleri yapmakta, haksız rekabetin önlenmesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurmakta ve mevcut faaliyet alanında ticari birliklere katılmaktadırlar. Uygulanan bu stratejiler otel işletmelerinin tek bir seyahat acentası ve şirkete olan bağımlılıklarını büyük ölçüde azaltacak faaliyetlerdir. Araştırma modeli dahilinde oluşturulan hipotezlerden ilki de bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Otel işletmeleri, etki ve kontrol stratejilerini uygulayarak tek bir acentaya olan bağımlılıklarını önlemişler, bu sayede yönetsel özerkliğin kaybedilmesi riskini de önlemişlerdir.

Kaynak bağımlılığı sonucu oluşması muhtemel dışsal baskıların şiddetini azaltmak amacıyla geliştirilen dışsal bağlantılar kurma stratejilerin, otel işletmeleri tarafından büyük oranda uygulanmamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin çoğu, kendi alanında faaliyet gösteren diğer otel işletmeleri ile birleşmelere gitmemekte, sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan

bireyleri istihdam etmemekte, anlaşmalı acente ve şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurmamakta ve diğer otel işletmeleriyle ortak girişimler veya koalisyonlar kurmamaktadırlar. Bu durum otel işletmelerinin örgütlerarası ilişkiler sonucu oluşan dışsal bağımlılıklarını, yine örgütlerarası ilişkiler kurarak çözemediklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu bulgulardan hareketle, otel işletmelerinin dış çevrelerine olan güvenlerinin ne derecede yüksek olduğu da tartışma konusu olabilir.

Dışsal bağlantılar kurma stratejilerinin uygulanma eğilimi aynı zamanda, bağımlılıklara ve dışsal baskılara karşı örgütlerin ortak hareket edip etmediklerinin de bir göstergesidir. Bu sonuçlar ortaya koymaktadır ki, otel işletmeleri kaynak bağımlılığını yönetmek için diğer işletmelerle ortak hareket etme yolunu değil de, içe dönük politikalarla kendi sorunlarını kendileri çözme yolunu seçmektedirler. Kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen her bir stratejiyi uygulamak, örgütler açısından maliyetli, zaman alıcı ve koordinasyon gerektiren bir iştir. Bu nedenle işletmelerin uyguladıkları stratejileri değerlendirirken bu durumun göz ardı edilememesi gerekmektedir. Bu tarz bir yaklaşımla hareket edildiğinde, otel işletmelerinin kaynak bağımlılıklarını yönetmek için ayırdıkları bütçeyi, daha çok etki ve kontrol stratejilerini uygulamak için kullandıklarını söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinin yarısından fazlası, dışsal bağımlılıklarla mücadele edebilmek için, etki ve kontrol stratejilerinin yanında örgütsel tasarım stratejilerini de uygulama yolunu seçmişlerdir. Etki ve kontrol stratejileri kadar çoğunlukta olmasa da otel işletmelerinin çoğunluğunu oluşturan kesimi, örgütsel tasarım stratejileri dahilinde yeni teknolojilere yatırım yapmakta, ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturmakta, bu departmanlara işinin ehli yönetici ve personel atamakta ve departmanlararası uyumsuzlukları çözecek mekanizmalar kurmaktadır.

Otel işletmeleri, dışsal baskıları dışsal bağlantılarla çözmek yerine iç yapılanmalarında birtakım düzenlemeler yapma yolunu seçmişlerdir. Aynı zamanda, otel işletmeleri etki alanına dönük stratejik faaliyetlerini desteklemek amacıyla da örgütsel tasarım stratejilerini uygulamış olabilir. Örneğin, etki alanı seçme stratejileri dahilinde tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yatırım yapan bir işletmenin, örgütsel tasarım stratejilerini uygulayarak bünyesinde halkla ilişkiler departmanını kurması, etki ve kontrol stratejilerinin de performansını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ancak departman bazında oluşturulan bu yapısal düzenlemelerin nasıl bir yönetsel anlayışla idare edildiği, örgütsel tasarım stratejilerinin örgütler açısından başarı düzeyini de ortaya koyacaktır.

Son olarak şunu da belirtmek gerekir ki, Bu çalışma, farklı sektörlerde farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle ileride yapılacak bilimsel çalışmalar, bu konunun farklı sektörlerde değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşabilir. Benzer biçimde, bu çalışma otel işletmelerinin anlaşmalı seyahat acenteleri ve şirketlerle olan ilişkilerini baz almıştır. Bu konuda, farklı ilişki formları araştırmaya tabi tutulabilir.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

1. Altunışık, R., Recai, C., Serkan, B. ve Engin, Y., (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

2. Benson, J.K., (1975), "The Interorganizational Network As A Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, 20, s. 229-249.
3. Berger, J., Nooteboom B., and Noorderhaven, N.G., (1997), "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", *Academy of Management Journal*, 40, s. 308-338.
4. Brensen, M., (1996), "An Organizational Perspective on Changing Buyer-Supplier Relations: A Critical Review of the Evidence", *Organization*, 3, 2, s. 121-146.
5. Brock, D.M., (2003), "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda", *International Journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 1, 57-73.
6. Carroll Glenn, R., Jerry, G., and Antal, G., (1990), "Managing the Institutional Environment: Evidence from Hungarian Agricultural Cooperatives", *European Sociological Review*, 6, 1, s. 73-86.
7. Cook, K.S., (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *The Sociological Quarterly*, 18, s. 62-82.
8. Darr, A., (2003), "Control and Autonomy among Workers in Sales: An Employee Perspective," *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, pp. 31-42.
9. Frooman, J., (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *The Academy of Management Review*, 24, 2, s. 191-205.
10. Hall, R., (1991), *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
11. Harris, H. and Holden, L., (2001), "Between Autonomy and Control: Expatriate Managers and Strategic IHRM in SMEs", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No.1, pp. 77-101.
12. Heide Jan, B., (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58, 1, s.71-85.
13. Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., and Schneck, R.E., (1974), "Structural Conditions of Interorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 19, 1, s. 22-44.
14. Kotter, P., (1979), "Managing External Dependence", *Academy of Management Review*, 4, 1, s. 87-92.
15. Lawrence, P. and Lorsh, J., (1967), *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Cambridge: Irwin.
16. Levine, S. and White, P., (1961), "Exchange As A Conceptual Framework for The Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, s. 583-601.
17. Litwak, E. and Hylton, L.F., (1962), "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies." *Administrative Science Quarterly*, 6, s. 395-420.
18. Noorderhaven Niels, G., Bart, N., and Hans B., (1998), "Determinants of Perceived Interfirm Dependence in Industrial Supplier Relations", *Journal of Management and Governance*, 2, 4, s. 213-232.
19. Özdemir, E. ve Akpınar, A.T., (2002), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü Dergisi*, 3, 2, s. 85-105.
20. Perrow, C., (1970) "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", İçinde: M. N. Zald ve Diğerleri, *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, s. 58-89.

21. Pfeffer, J., (1972), "Merger as a Response to Organizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 382-94.
22. Pfeffer, J. and Gerald, R.S., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row Publishers.
23. Ryan, C., (1995), *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*. London: Routledge.
24. Saidel Judith, R., (1991), "Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations", *Public Administration Review*, 51, 6, s.543-553.
25. Simons, T. and Paul, I., (1997), "Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor", *Administrative Science Quarterly*, December, s. 70-88.
26. Skinner, Steven J. and Gultinan, Joseph P., (1986), "Extra-Network Linkages, Dependence, and Power", *Social Forces*, 64, 3, s. 702-713.
27. Tavşancıl, E., (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 399.
28. Tezbaşaran, A.A., (1997), *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
29. Ulrich, D. and Barney, Jay B., (1984), "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population", *Academy of Management Review*, 9, 3, s. 471-81.

**EK: DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANKET FORMUNDA YER ALAN İFADELER  
(ADD: STATEMENTS ON VARIABLES INCLUDED IN THE QUESTIONAIRE)**

***Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği***

1. Rekabetin az olduğu, çok sayıda turist ve acentanın bulunduğu alternatif pazarlar arama.
2. Coğrafi genişlemeye gitme
3. Diğer işletmelerle birleşmeye gitme
4. Sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirip benimseme.
5. Alternatif turizme dönük (kongre turizmi, sağlık turizmi gibi) pazarlara giriş yaparak o pazarlara yönelik ürün geliştirme
6. İnternet yoluyla sanal iletişim ağı oluşturma veya mevcut sanal pazarlama ağlarına dahil olma
7. İşletmeye özgü kampanyalar oluşturarak tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma.
8. Doğrudan kişisel ilişkileri geliştirmek amacıyla sosyal sorumluluk projelerine katılma.
9. Sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri işe alma.
10. Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerle yasal bir zemin oluşturmak için pazarlık görüşmeleri yapma.
11. Anlaşmalı seyahat acentaları veya şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma.
12. Diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler kurma ve koalisyonlar içine girme.
13. Mevcut faaliyet alanında alıcı ve müşterilerin alternatif arayışlarını sonlandırma.
14. Mevcut faaliyet alanında ticari birlikler oluşturma veya mevcut birliklere katılma.
15. Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurma.
16. Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için toplumsal norm ve değerlere başvurma.
17. Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (halkla ilişkiler, pazarlama gibi)
18. Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için departmanlar arası uyumsuzlukları önleyecek mekanizmalar kurma.
19. Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için oluşturulan departmanlara işinin ehli personel ve yöneticiler atama.
20. Yeni teknolojilere yatırım yapma.

***Algılanan Kaynak Bağımlılığı Düzeyi Ölçeği***

21. Üst Yönetim, işletme ile ilgili kararlar alırken anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin fikirlerini kullanır.
22. Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler dışında, işletme hedeflerine doğrudan katkı sağlayan başka kuruluşlar da vardır.
23. İşletme içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler etki sahibidir.
24. Yönetimin yaşanan bir olay sonucu; "Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler" dediği zamanlar olmuştur.