

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANALİZİ: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Aslı ERSOY ¹

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin örgüt kültürünü analiz etmektir. Örgüt kültürü, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü analiz edilen söz konusu kurumun mevcut durumunu görebilmesi ve gerekli önlemleri alabilmesine katkı sağlayacak olan bu araştırmanın bu anlamda önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma kültür analizi (etnografya) deseninde nitel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini Antalya ilinde faaliyet gösteren söz konusu işletmenin sekiz çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme, metafor ve gözlem tekniği kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmenin içerik analizinden sonra 11 ana tema belirlenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde QSR NVivo 10 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü araştırılan söz konusu kurumun güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu ve çalışanların temel değerlere bağlı oldukları belirlenmiştir. Bunun yanında teknik ve güvenlik departman yöneticileri ve misafir ile daha çok iletişim halinde olan departman yöneticilerinin kuruma dair algılamaları arasında bir farkın olması da dikkate değer bir sonuçtur.

Anahtar sözcükler: Örgüt kültürü, Konaklama işletmeleri, Kültür analizi, Turizm

THE ANALYSIS OF ORGANISATIONAL CULTURE: A RESEARCH TOWARDS FIVE STAR HOTEL

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the organisational culture of a five-star hotel. Organizational culture plays an important role in gaining a competitive advantage. In this regard, this study is thought to be important because this study will contribute the organization, which analyzed organizational culture, in the context of seeing current status and taking necessary measures. The research is a qualitative study in the design of ethnography. The sample of the study consists of eight employees of five-star hotels operating in Antalya. In this study, depth interview, metaphor and observation techniques were used as a data collection tool and eleven main themes were identified after content analysis of the data obtained from semi-structured interviews. QSR NVivo 10 program was used in the analysis of data. According to research results, it is determined that the hotel in point has a strong organizational culture and employees are loyal to the basic values. Besides, having an obvious difference in perceptions about organization between technical and security department managers and other department managers, who are in contact with guest, is a significant result.

Key words: Organisational culture, Hospitality establishments, Cultural analysis, Tourism

¹ Arş. Gör. , Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, örgütlerin ulusal ve uluslararası alanda ayakta kalabilmeleri için rekabet güçlerini artırmaları gerekmektedir. Rekabet gücünü arttırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç kültürdür (Köse, Tetik ve Ercan 2001:1). Rekabet arttıkça ve müşteriler daha talepkâr oldukça, konaklama işletmesi yöneticileri sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma güçlüğü ile karşı karşıya gelmiş ve rekabet avantajı yaratma yöntemlerinden birisi olarak örgüt kültürü üzerinde yoğunlaşmışlardır (Testa ve Sipe, 2011: 2).

Konaklama işletmelerinin süreklilik sağlayabilmesi ve başarısı büyük ölçüde davranışları yönlendiren ve uyumu kolaylaştıran bir güç niteliğinde olan örgüt kültürüne bağlıdır (Şener, 2001: 2010). Örgüt kültürü, konaklama işletmelerinde çalışan personelin davranışlarına yön veren, onları ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeye yönelten değer, norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü yaratmak çalışanların iş ve özel yaşamlarında daha verimli ve mutlu olmalarına yardımcı olmakta (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19) ve örgüt kültürünün iş görenler tarafından benimsenmesi ile mümkün olabilmektedir; aksi takdirde örgüt yapıları zaman içerisinde başarısız olmaktadır (Özkan ve Gümüş, 2013: 1).

Bu araştırmanın başlıca amacı beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin örgüt kültürünü analiz etmektir. Bu amaca yönelik nitel bir araştırma yapılmış olup, bu makalede söz konusu araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırma konaklama işletmesinin örgüt kültürü boyutlarını ortaya koyması sebebiyle önem taşımaktadır. Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü teorik ve ampirik bağlamda ele alınmış olup, söz konusu çalışmalarda nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Konaklama işletmesinde örgüt kültürünün nitel olarak ölçülmesi ve bulguların derinlemesine analiz edilmesi sebebiyle söz konusu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür, bir grup veya kategorideki insanları diğerlerinden ayıran aklın ortak programlaması olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1980: 225). Adler (1999: 14) ise kültürü, bir toplumun üyesi olan insan tarafından kazanılan alışkanlık, beceri, gelenek, ahlak, hukuk, sanat, inanç ve bilgiyi içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır.

İlk olarak Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos (1982) tarafından ise Japonya’da araştırılmış ve alan yazında firma kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, organizasyonel kültür olarak da adlandırılan örgüt kültürü ile ilgili bugüne kadar birçok tanım yapılmıştır. Schein (1992: 12) örgüt kültürünü, bir grubun iç bütünleşme ve dış uyum sorunlarını çözmek amacıyla geliştirdiği ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Camerer ve Vepsalainen’e (1998:115) göre örgüt kültürü, çalışanların beklemedikleri çeşitli durumlarla karşılaştıklarında onlara rehberlik eden geniş kapsamlı ve dolaylı olarak anlaşılan kurallar setidir.

Deal (1986: 301) örgüt kültürünü, dayanışma ve anlam oluşturan ve örgüte bağlılığı ve verimliliği artıran bir insan icadı olarak tanımlamıştır. Simpson ve Cacioppe (2001: 396) ise örgüt kültürünü, bir örgüt ve diğeri arasında bir ayırım yaratan, örgüt üyeleri için kimlik duygusu sağlayan, örgütsel birimlere ve daha büyük takımlara bağlılık oluşturan ve çalışanların ne yapması ve ne söylemesi gerektiği konusunda ipuçları vererek örgütü bir arada tutan sosyal bir tutkal görevi gören bir araç olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürünün temel öğeleri; değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler, hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir (Güçlü, 2003: 150). Bir örgütün kültürü başlangıçta normlar oluşturarak, örgütü kuran liderle özdeşleşme yapıp modelleme gerçekleştirerek oluşturulur ve gruba sonradan giren üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla devamı sağlanır (Schein, 1992: 13).

Bir örgütün kültürü rasyonel ve görüntüsel olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilmektedir. Rasyonel araçların arasında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelirken görüntüsel araçların arasında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikâyeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler ve giyim-kuşam gelmektedir (Koçel, 2005: 31). Şener (2001: 210-217), örgüt kültürünün oluşturulmasında ve bunun devam ettirilmesinde yöneticilerin büyük öneme sahip olduklarına değinmiş ve konaklama işletmelerinde örgüt kültürü oluşturulurken iş görenlere meslekte ilerleme ve yükselme imkânının verilmesine, çalışanlar arasında yardımlaşmanın üst noktada olmasına ve aralarında hoş bir rekabetin yaşanmasına ortam hazırlanmasının önemli olduğunu belirtmiştir.

Örgüt kültürü konusunda farklı yazarlar farklı modeller geliştirmişlerdir (Şişman, 2007: 144-146). Örneğin, Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürlerini; yüksek risk-hızlı geribildirim kültürü, düşük risk-hızlı geribildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geribildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geribildirim kültürü olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Jones (1983) tarafından örgüt kültürleri; üretken, bürokratik ve profesyonel kültürler olarak gruplandırılmış. Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürünü; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik olarak sınıflandırmıştır. Wiener (1988), örgüt kültürüne daha çok örgütsel değerler yönünden yaklaşmış ve örgüt kültürünü; işlevsel-geleneksel kültür, işlevsel- karizmatik kültür, elit-karizmatik kültür ve elit-geleneksel kültür olmak üzere dörde ayırmıştır. Cameron ve Quinn (2000) ise örgüt kültürlerini; girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplamıştır.

Bu araştırmada Handy (1985) ve Harrison (1972)'un örgüt kültürü sınıflaması esas alındığı için ayrıntılı açıklanmıştır. Handy (1985), Harrison (1972)'un sınıflamasını temel alarak örgüt kültürünü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamışlardır (Şişman, 2007: 142-143).

Güç kültürü: Özellikle küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Örgütte güç belirli merkezlerde toplanmıştır ve otokratik bir yönetim biçimi egemendir.

Rol kültürü: Tipik bürokratik örgütlerde ve resmi bürokrasilerde görülebilecek bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır. Rol, iş ve yetkilerin tanımı, rasyonellik, hiyerarşi, kurallar ve prosedürler önemlidir.

Görev kültürü: Birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımların olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. İş-görev merkezli olarak oluşmuş bir kültür tipidir. Örgütte önemli olan işlerin yapılmasıdır ve gücün kaynağı genelde uzmanlıktır. Esnek birer örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur.

Birey kültürü: Örgütün merkezinde bireyin yer aldığı ve önemli görüldüğü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Örgütte herkes, bir çalışan olmanın yanında bir insan ve başlı başına bir değer olarak görülüp örgüt kültüründen çok bireysel kültürler ön plandadır.

Örgüt kültürü günümüzde işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır, çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler için seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç haline de gelebilmektedir (Eren, 2010: 166). Örgüt kültürünün gücünü belirleyen iki ana faktör vardır: Paylaşılabilirlik ve yoğunluk (Wiener, 1988: 536; Luthans, 1995: 500; Greenberg, 2010). Paylaşılabilirlik, örgüt üyelerinin sahip oldukları temel değerlerin derecesini gösterirken yoğunluk ise örgüt üyelerinin temel değerlere bağlılık derecelerini göstermektedir. Paylaşılabilirlik, oryantasyon ve ödüller olmak üzere iki temel faktörden etkilenir. Bireylerin aynı kültürel değerleri paylaşmaları için bu değerlerin neler olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Birçok örgütte bu süreç iş görenlere verilen oryantasyon programı ile başlar. Yoğunluk derecesi ise ödüllendirmenin bir sonucudur. İş görenler bir şeyleri yaptıkları zaman ödüllendirileceklerini fark ederlerse bir işi yapmaya olan istekleri artar (Luthans, 1995: 501).

Güçlü kültürler iş gören davranışı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Güçlü bir kültürde, iş görenler örgütün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusu olmaktadır (Robbins, 2009: 588). Benzer şekilde Arogyaswamy ve Byles (1987: 649) de kültürün örgüt üyelerinin bütünü veya birçoğu tarafından paylaşılıyorsa güçlü değilse zayıf olarak nitelendirildiğini belirtmiştir.

Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütlerde karşılaşılan ve anlam verilemeyen ve alışılmadık insan davranışı karşısında daha az şaşkın ve endişeli olmayı (Schein, 1992: 5) ve organizasyonun gerçekte nasıl çalıştığını anlamayı sağlar (Wilkins, 1983: 25). Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikâyeler anlatılmaktadır (Eren, 2010: 165).

Turizm sektöründe örgüt kültürü ile ilgili bugüne kadar birçok çalışma yürütülmüştür. Glover (1988), turizm sektöründe kültüre yönelik yönetim uzlaşmazlığının verimsizliğe neden olabileceğini ortaya koymuş ve bu görüşe paralel olarak Kemp ve Dwyer (2001), Sydney’de bulunan The Regent Hotel’de yürüttükleri çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel kültür kavramının çalışanların performansını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Chen ve arkadaşları (2011), konaklama işletmeciliğinde 1985-2010 yılları arasında yayınlanan 107 makaleyi ele alarak, bu alanda yapılan kültür çalışmalarının gelişimini incelemişlerdir. Chen (2011), yenilikçi kültür, proaktif kişilik, davranış ve yenilik arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Tayvan’da faaliyet gösteren uluslararası bir otelde çalışan 185 çalışan üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bazı araştırmacılar konaklama işletmelerinde örgütsel kültür ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneğin, Tidball (1988),

şirketin kârlılığının örgüt kültürü ile ilişkili olabileceğini öne sürmüş, LeBlanc ve Mills (1995) ise konaklama işletmelerinde örgütsel gelişme ve performansın güçlü bir örgüt kültürüne dayandığını vurgulamış ve çalışmalarında pozitif örgütsel kültürü geliştirebilmek için bir dizi faktör tanımlamışlardır. Bunlardan bazıları resmi organizasyon yapıları, fiziksel çevre ve duyguları etkileyen faktörlerden oluşmaktadır.

Ulusal yazın incelendiğinde ise konuya ilişkin birçok araştırmanın yürütüldüğü görülmektedir. Rızaoğlu ve Ayyıldız (2012) tarafından Didim’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yürütülen çalışmada, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmış, özellikle hizmet kalitesi ve kültürel güç faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Kocaman ve diğerlerinin (2012), Alanya bölgesinde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Esba (2009) ise, Alanya’da konaklama işletmeleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında otel yöneticilerinin duygusal zekâlarının örgüt kültürü gelişiminde önemli bir etken olduğu sonucuna varmıştır. Boylu ve Sökmen (2006) Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü belirlemeye yönelik ampirik bir araştırma yürütmüş ve kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla daha olumlu değerlendirme yaptığı tespit edilmiştir. Tepeci (2005), konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada örgüt kültürü boyutlarını; dürüstlük ve birey oryantasyonu, takım oryantasyonu, yenilik, müşteri değeri veya servis kalitesi, iş gören gelişimi, sonuç oryantasyonu ve adil ücretlendirme olmak üzere yedi boyut olarak belirlemiştir. Çavuş ve Gürdoğan (2008) konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemişler ve örgüt kültürünün tarihsel boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden kültür analizi kullanılmıştır. Kültür analizine yönelik çalışmalarda amaç belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 76-77). Araştırmada üç farklı nitel veri toplama yöntemi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Katılımcıların örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini almak amacıyla nitel veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme (mülâkat) tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama yöntemi metaforlardır. Araştırmada kullanılan üçüncü veri toplama yöntemi ise gözlemdir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler haricinde onların nasıl bir ortamda çalıştıkları gözlenerek not tutma yöntemiyle gözlem formuna kaydedilmiştir.

Görüşme sırasında alınan ses kayıtları ham veri olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşmelerin kaydedilmesinin ardından ilgili alan yazın ve elde edilen veriler ışığında kodlar ve onları tanımlayan genel kategoriler belirlenmiş ve yazıya dökülen ses kayıtları, kodlar ve kategoriler dikkate alınarak çözümlenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Verilerin analiz sürecinde (i) öncelikle veriler kodlanmış, (ii) temalar (kategoriler) oluşturulmuş, (iii) temalar düzenlenmiş ve (iv) bulguların tanımlanması ve yorumlanması süreci izlenmiştir (Corbin ve Strauss, 2007). Verilerin kodlanıp

kategorilendirilmesi aşamasında QSR NVivo 10 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda on bir adet kategori belirlenmiştir. İçerik analizinde fikir, konu ve kavramları belirtmek üzere alıntılara yer verilmektedir (Patton, 1987). Araştırmada katılımcıların görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken K1, K2...K10 şeklinde kodlama yapılmıştır. Araştırmanın veri analizi sürecinde ulaşılan başlıca kategoriler şunlardır:

(i) Çalışılan kurumun ortamına ilişkin görüşler, (ii) Kurumda karar alma sürecine ilişkin görüşler, (iii) Kurumda kurumsal ilkelerin varlığına ilişkin görüşler, (iv) Kurumda bulunan mit ve efsanelere ilişkin görüşler, (v) Kurumda gerçekleştirilen etkinliklere ilişkin görüşler, (vi) Kurumda bulunan değerlere ilişkin görüşler, (vii) Kurumda çalışanların özelliklerine ilişkin görüşler, (viii) Kurum metaforuna ilişkin görüşler, (ix) Kurumda yardımlaşma ve dayanışmaya ilişkin görüşler, (x) Kurumda çalışıyor olmanın sağladığı katkıya ilişkin görüşler, (xi) Kurumun körelten yönlerine ilişkin görüşler

Soru Kâğıdının Hazırlanması

Yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamlı bir yazın taraması yapılarak ve uzmanların görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Çalıştığınız kurumun ortamını nasıl tanımlarsınız?
2. Çalıştığınız kurumda karar alma süreci nasıl işler?
3. Çalıştığınız kurumda kurumsal ilkeler var mıdır? Varsa nelerdir?
4. Çalıştığınız kurum ile ilgili duyduğunuz ya da bildiğiniz olaylar (efsane, mit) var mı?
5. Kurumunuzda gerçekleştirilen etkinliklere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
6. Çalıştığınız kurumda bulunduğunu düşündüğünüz değerlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
7. Kurumda çalışanların özelliklerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
8. Çalıştığınız kurumu neye benzetirsiniz? Neden?
9. Çalıştığınız kurumdaki yardımlaşma ve dayanışmayla ilgili görüşleriniz nelerdir?
10. Bu kurumda görev yapmak size ne tür katkılar sağlıyor? Sizi geliştiren ve körelten yönleri nelerdir?

Örnekleme

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 140). Bu araştırmadaki ölçüt, seçilen konaklama işletmesinin kurumsal kimliğe sahip olmasıdır. Araştırmanın örneklemini bu ölçüte uyan ve gönüllülük esasına göre seçilen beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde görevli altı departman yöneticisi ve iki iş gören oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamının erkek olması tesadüftür. Örnekleme ait kişisel bilgiler şu şekildedir:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Katılımcı Kodu</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yaş</i>	<i>Görevi</i>	<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>	<i>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</i>	<i>Oryantasyon Eğitimi</i>
K1	Erkek	31	Satış Müdürü	1.5 yıl	10 yıl	Evet
K2	Erkek	35	Operasyon Müdürü	8 ay	16 yıl	Evet
K3	Erkek	33	Ön büro Müdürü	6 yıl	13 yıl	Evet
K4	Erkek	51	Güvenlik Müdürü	4 yıl	4 yıl	Evet
K5	Erkek	25	Misafir İlişkileri Müdürü	2 yıl	5 yıl	Evet
K6	Erkek	37	Teknik Müdür	1 yıl	13 yıl	Evet
K7	Erkek	35	Restoran Kaptanı	1 yıl	20 yıl	Evet
K8	Erkek	32	İnsan Kayn. Memuru	1 yıl	3 yıl	Evet

Araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmesinde görev yapan toplam sekiz katılımcının tamamı erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 35 yıl olup satış müdürü, operasyon müdürü, ön büro müdürü, güvenlik müdürü, misafir ilişkileri müdürü, teknik müdür, restoran kaptanı ve insan kaynakları memuru olarak görev yapmaktadırlar. Kurumda çalışma süresi ortalama iki yıl, turizm sektöründe çalışma süreleri ise ortalama 11 yıldır. Katılımcıların tamamı kuruma geldiklerinde oryantasyon eğitimine tabii tutulmuşlardır.

Çalışma bağlamında her bir konaklama işletmesi çalışanından randevu alınmış ve onların belirledikleri tarih ve saatte buldukları konaklama işletmesinde görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 01-04 Mart 2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Katılımcılar, görüşme sürecinde tüm soruları yanıtlamış ve görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler her bir katılımcıya görüşme formunda yer alan açık uçlu soruların sorulması ve alınan cevapların katılımcının izni doğrultusunda ses kaydı yapan bir cihaza kaydedilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında görüşmeler yazılı olarak da not edilmiştir.

Etik Prosedür

Araştırma süresince gizlilik esaslarına bağlı kalmış olup görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre gerçekleştirileceği ve katılımcıların ve konaklama işletmesinin isminin hiçbir şekilde açıklanmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Bunun yanında katılımcılardan ses kayıtlarının alınması konusunda izin istenmiş ve ardından araştırmaya katılım için izin formunu okuyup imzalamaları istenmiştir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi nitel araştırmalarda geçerlilik anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986; Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289-291). Geçerlilik konusunda nitel araştırmacıya sunulan stratejileri, iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki ayrı bölümde incelemek mümkündür. Araştırma kapsamında iç geçerliliğin sağlanması için; araştırma bulguları verilerin elde edildiği ortama bağlı olarak tanımlanmış, araştırma ile ilgili olarak alan yazın okunmuş, bu

doğrultuda araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve görüşmelerden elde edilen verilerden doğrudan alıntılar verilmiş ardından yoruma gidilmiştir. Araştırma kapsamında dış geçerliliğin sağlanması için; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, çözümleme ve yorumlama sürecine ilişkin özellikler ayrıntılı olarak tanımlanmış, araştırma sonuçları okuyucunun sonuçları kendi deneyimleriyle ilişkilendirebilecek şekilde sunulmuş ve araştırma bulgularının başka araştırmalarda test edilebilecek düzeyde olması için süreçte ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmada güvenilirlik iki anlama gelmektedir. Birincisi, araştırma yönteminin güvenilirliğini ifade eder. Bu tamamen yöntemle ilgilidir. İkinci anlamı ölçülecek nesnenin, olgunun ya da tutumun boyutlarının, miktarının ya da düzeyinin tam ve doğru olarak ölçülmesini ifade eder (İslamoğlu, 2009: 129). Araştırmada iç güvenilirliğin sağlanması için; veriler betimsel bir yaklaşımla sunulmuş, görüşme yoluyla elde edilen veriler yorum katılmadan doğrudan alıntılarla sunulmuş ardından gerekli durumlarda yorumlara sonradan yer verilmiş, literatürde araştırma ile ilgili yapılmış diğer çalışma sonuçları bu araştırma ile ulaşılan sonuçların güvenilirliğini teyit etmede kullanılmış ve verilerin analiz sürecine ilişkin bilgiler açık ve ayrıntılı bir biçimde verilerek iç güvenilirliğin artması sağlanmıştır. Araştırmada dış güvenilirliğin sağlanması için; nitel yapının nasıl oluşturulduğu, veri toplama araçlarının neler olduğu, oluşturulma süreci, verilerin toplanma sürecinde görüşmelerin nasıl yapıldığı, görüşme verilerinin araştırmacı tarafından alınan notlarla ve ses kayıt cihazıyla kaydedildiği ve verilerin analizinde izlenen aşamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

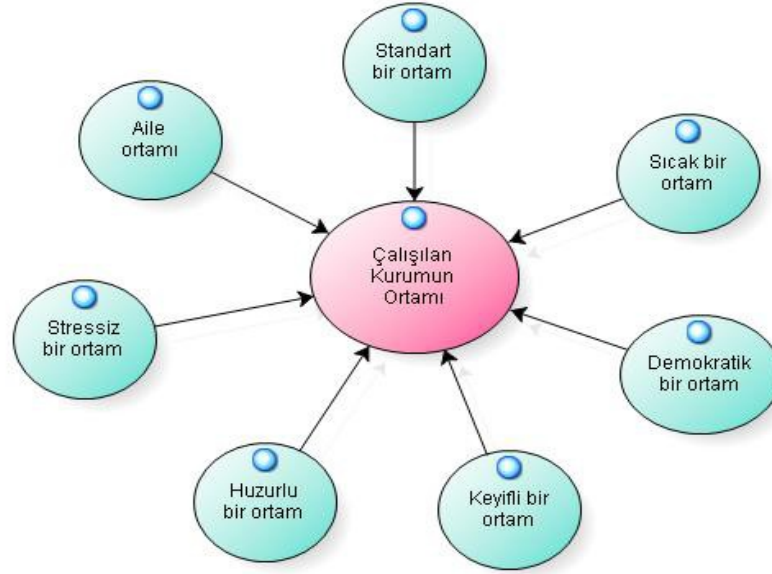
Araştırmanın en önemli sınırlılığı kurumun en üst amiri olan genel müdürün iş yoğunluğu sebebiyle çalışmaya dâhil edilememesidir.

BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda sekiz konaklama işletmesi çalışanı ile gerçekleştirilen görüşmelerin analizleri sonucunda elde edilen veriler 11 ana temada toplanmıştır. Belirlenen her bir temaya ilişkin alt temalar ve bulgular ilgili alt başlıklarda verilmiştir.

Çalışılan Kurumun Ortamına İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumun ortamına yönelik görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur.



Şekil 1. Çalışılan Kurum Ortamı

Tablo 2. Katılımcıların Kurum Ortamına İlişkin Görüşleri

Çalışılan Kurumun Ortamı	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Aile Ortamı		×	×	×	×		×	
Sıcak Bir Ortam	×		×				×	×
Keyifli Bir Ortam	×				×			
Huzurlu Bir Ortam		×						
Standart Bir Ortam						×		
Demokratik Bir Ortam						×		
Stressiz Bir Ortam				×				

Katılımcıların çalıştıkları kurum ortamına ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Çalıştığım kurum uluslararası çalışan yerli zincir bir kuruluştur. Buna istinaden kurum ortamımız keyifli diyebilirim. Alanında bilgi ve deneyime sahip çalışanlardan oluşan sıcak bir ortamımız var.” (K1)

“Çalıştığım kurumun ortamı aile ortamı gibi. Çalışan bütün arkadaşlarımızla birlikte burada bir aile gibiyiz. Sıcak, samimi bir ortamımız var. Güvene dayalı ilişkiler kuruluyor, ilişkilerin temelinde güven duygusu hâkim olduğu için daha rahat ve stressiz bir çalışma ortamı var diyebilirim.” (K4)

“İş ortamı olarak standart bir ortam var tabi grup olmanın verdiği özellikle kendine göre kültürü olan bir kuruluş diyebilirim. Kendi doğruları var ve o doğrulardan taviz vermeyen, merkezi yönetimi olan bir kuruluş. Demokratik bir yönetim şekli var, çalışanlar dinlenir.” (K6)

Elde edilen verilere göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kurum ortamına ilişkin olumlu özellikleri vurguladıkları fakat katılımcılardan sadece bir tanesinin kurumun ortamını standart olarak nitelendirdiği belirlenmiştir.

Kurumda Karar Alma Sürecine İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda karar alma sürecine ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.



Şekil 2. Kurumda Karar Alma Süreci

Tablo 3. Katılımcıların Karar Alma Sürecine İlişkin Görüşleri

Karar Alma Süreci	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Demokratik Karar Alma Süreci	×	×	×	×	×	×	×	×

Katılımcıların çalıştıkları karar alma sürecine ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Çalıştığım kurumda ben ne dersem o olur zihniyeti olmadığı için kararlar tepeden alınmıyor. Hemen hemen her gün toplantı yapıyoruz. Bir konu hakkında karar verilecekse herkes fikirlerini sunuyor ve ortak bir karar veriliyor. Beni ilgilendiren konularda mutlaka bana danışılıyor.” (K2)

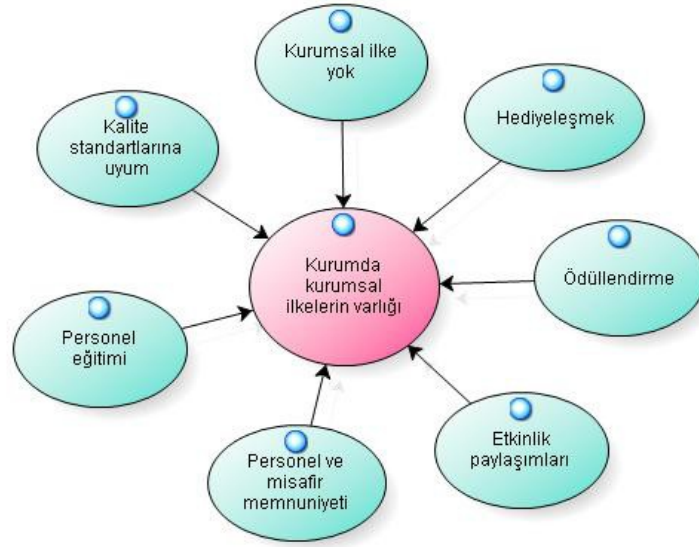
“Çalıştığım kurumda hiyerarşik bir düzen var, kurumsal yapıya sahip olması sebebiyle. Bizi ilgilendiren konularda departman içinde karar alıp insan kaynaklarıyla paylaşıyoruz ve insan kaynakları nezaretinde genel müdürümüze konuyu iletiriz ve kendisinin uygun görmesi durumunda o işi yürürlüğe koyarız. Yani bizi ilgilendiren konularda görüşümüzü insan kaynakları departmanına bildirir genel müdürden gelen yanıtta göre kararımızı şekillendiririz.” (K4)

“Benim departmanım ile ilgili bir kararda görüşlerime mutlaka başvurulur. En azından teknik servisle ilgili nihai kararları ben verdiğim için kararımın finansal getirilerini, misafir memnuniyetini vb konuları üst yönetime sunarım sonucunda ya onaylarlar kararımı ya da beklemeye alırlar. Kararlar tepeden alınmaz.” (K6)

Katılımcıların kurumda uygulanan kararların alınma sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde tek bir cevabın ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcıların tamamı, kurumda demokratik bir karar alma sürecinin olduğunu belirtmiş ve kendilerini ilgilendiren herhangi bir konuda mutlaka görüşlerine başvurularak ortak bir karara varıldığını vurgulamışlardır.

Kurumda Kurumsal İlkelerin Varlığına İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda kurumsal ilkelerin varlığına ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.



Şekil 3. Kurumda Kurumsal İlkelerin Varlığı

Tablo 4. Katılımcıların Kurumsal İlkelerin Varlığına İlişkin Görüşleri

Kurumsal İlkeler	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Personel ve misafir memnuniyeti	×		×	×	×		×	×
Personel eğitimi			×	×	×		×	×
Etkinlik paylaşımları	×	×					×	×
Ödüllendirme		×		×			×	×
Hediyeleşmek	×	×						
Kalite standartlarına uyum			×					
Kurumsal ilke yok							×	

Katılımcıların çalıştıkları kurumda kurumsal ilkelerin varlığına ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Tabii ki var. Öncelikle misafir memnuniyeti daha sonrasında da çalışanların eğitim ve gelişmesine yönelik etkinlikler vardır. Çalışanlar ne kadar memnun ve motive olmuş bir şekilde çalışırsa misafirler de o derece memnun olur anlayışı hâkim bizim işletmemizde. Bunun yanında kalite standartlarımız var ve her şey prosedürüne uygun şekilde yapılmaya çalışılır. Mutfağın hijyeninden tutun da çalışanın giyimine kadar her şey belli kurallar dâhilinde gerçekleştirilir. Bu şekilde de sürekli büyüyen bir kurumuz.” (K3)

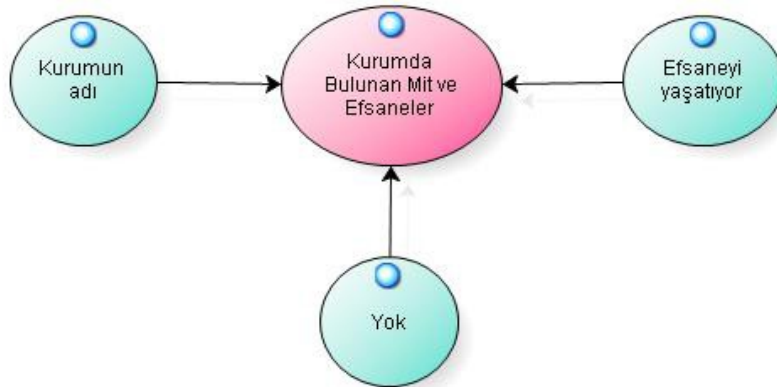
“Kurumsallık bana göre daha farklı işliyor ve tam anlamıyla turizm sektöründe kurumsallaşmayı görebilmemiz 2035’i bulabilir. Kurumsallık sancılı bir süreçtir. Genellikle turizm sektöründe patron odaklı çalışılıyor. Tabii ki belli başlı kurallar var ama nota not uyulan kurumsal ilkeler olduğunu düşünmüyorum. Süreçlerin yönetimi konusunda, ast üst ilişkileri, yeni öneriler konusunda merkezi otoritenin karar vericiliği konusunu örnek verebilirim.” (K6)

“Kurumsal ilkelerimiz tabii ki var. Ayın ve yılın personeli seçilerek çalışanlar ödüllendirilir. Misafir memnuniyeti en büyük ilkelerimizden birisidir. Kurum olarak personel eğitimine büyük önem veriliyor. Çalışanlar her dönem belli eğitimlerden geçerler. Çalışanlara teşekkür mektubu da gönderilir başarılı olduğu durumlarda. Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik sosyal etkinlikler düzenlenir.” (K7)

Elde edilen verilere göre katılımcıların görev yaptıkları kurumda en çok vurguladıkları ilkenin personel ve misafir memnuniyeti olduğu belirlenmiştir. Buna gerekçe olarak ise personel memnuniyeti sağlanmadan misafir memnuniyetinin sağlanamayacağı belirtilmiştir. Katılımcıların kurumda bulunduğunu düşündükleri ilkenin çoğunlukla sosyal konularla ilgili olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcılardan sadece birisi kurumda kurumsal ilkenin olmadığını ve tam olarak kurumsallaşmak için zamana ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Kurumda Bulunan Mit ve Efsanelere İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda bulunan mit ve efsanelere ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.



Şekil 4. Kurumda Bulunan Mit ve Efsaneler

Tablo 5. Katılımcıların Kurumda Bulunan Mit ve Efsanelere İlişkin Görüşleri

Kurumda Bulunan Mit ve Efsaneler	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Efsaneyi yaşıyor	×		×					
Kurumun adı					×			
Yok		×		×		×	×	×

Katılımcıların kurumda bulunan mit ve efsanelere ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Bildiğim ya da duyduğum bir efsane yok fakat kurumumuz efsaneyi yaşıyor diyebilirim. Çalıştığımız kurum her yıl gelişen bir kurumdur. Otel sayımız her geçen yıl artıyor toplamda 30 otel var. Yerli bir zincir olup uluslar arası alanda da faaliyet gösteren başka bir kuruluş yok diyebilirim. Bu durum da hem ülke turizmine hem de çalışanlara büyük faydalar sağlıyor. Grup olarak Türk turizmine bir farklılık getirdiğimize inanıyorum ben kendi adıma. Yapılan servisten odadaki dizayna, su şişesindeki dizayna, sahilde engelli misafirlerimiz için koyulan tekerlekli sandalye ve sahilde kurulan kütüphaneye kadar birçok farklılık getirildi.” (K1)

“Yönetim kurulu başkanımızın bu zinciri nasıl kurduğunu hepimiz çok iyi bir şekilde biliyoruz. Bana göre bu kurumun kahramanı yönetim kurulu başkanımızdır. Aynı zamanda kurumumuzun adının anlamını ve nereden geldiğini çok iyi biliyoruz. Perge şehrini kuran beş kahramandan birisinin adını yaşattığını biliyoruz.” (K5)

“Benim bildiğim ya da duyduğum bir efsane yok.” (K8)

Kurumda bulunan mit ve efsanelerle ilgili görüşlere bakıldığı zaman katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurumda herhangi bir mit ve efsanenin bulunmadığını ifade etmiştir. Bazı katılımcılar kurumun her yıl büyümesi ve yurtdışında da faaliyet göstermesi sebebiyle efsaneyi yaşattığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, katılımcılardan bir tanesi kurumun adının Perge şehrini kuran beş kahramandan birinin adını yaşattığını belirtmiş ve yönetim kurulu başkanını kahraman olarak nitelendirmiştir.

Kurumda Gerçekleştirilen Etkinliklere İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda gerçekleştirilen etkinliklere ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların kurumda gerçekleştirilen etkinliklere ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Kurumumuzda çok çeşitli etkinlikler yapılıyor. Özellikle çalışan personelin eğitimi konusuna önem verildiği için yabancı dil ve diğer konuları kapsayan eğitimler verilmektedir. Kalite yönetim sistemleri ile ilgili eğitim verilir ve çalışanlara sertifikalar veriliyor. Çalışanların doğum günleri mutlaka kutlanır ve hediye verilir. Yeni doğum yapan çalışanlarımız tebrik edilir. Bayramlar mutlaka kutlanır, aile sıcaklığında bu özel günlerde bir arada olunur. Futbol turnuvaları yapılır.” (K7)

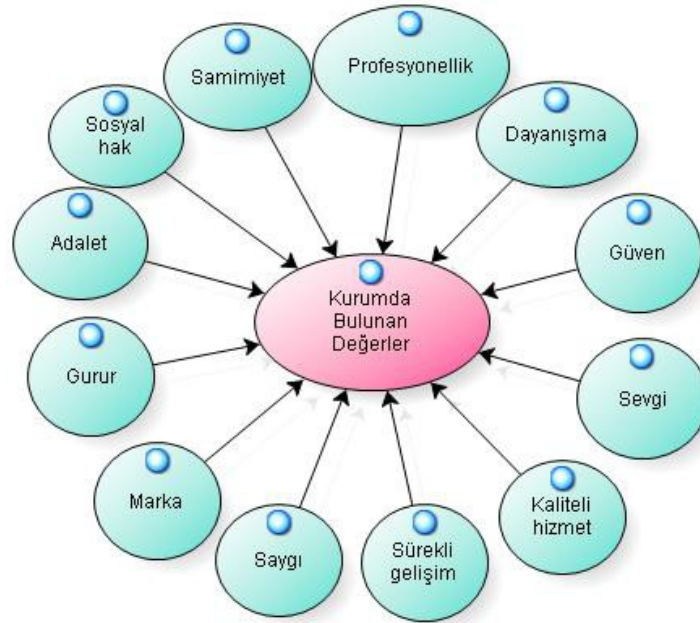
“Birkaç aydır uygulanan ayın ve yılın personelini seçme etkinliği var. Sportif ve sosyal anlamda etkinlikler düzenlenmeye başlandı. Masa tenisi, langırt ve futbol turnuvaları yapılıyor. Kurum dışında pikniğe gidilebiliyor. Etkinliklere çalışanların büyük bir çoğunluğu katılıyor diyebilirim. Bu tür sosyal etkinlikler yoğun tempoda çalışan personelin moral ve motivasyonunu artırıyor ve birlik ve beraberliğimizi artırıyor.” (K4)

“Doğum günleri mutlaka kutlanır. Bayramlarda küçük hediyeler verilir. Çocuğu olan personellere hediyeler verilir. Dışarıda piknik yapmaya gidilir. Bunun yanında kurum içi eğitimlere önem verilmektedir. Departmanlar arasında çok fazla eğitim veriliyor. Bu eğitimlere dışarıdan katılımcılar da gelir. Ayın ve yılın personeli seçilir ve kutlamayla birlikte teşekkür mektubu gönderilir.” (K1)

Kurumda gerçekleştirilen etkinlikler incelendiği zaman, etkinliklerin çoğunlukla personel eğitimlerini ve sosyal etkinlikleri içerdiği görülmektedir. Bunun yanında, doğum günü kutlamaları, özel günlerde yapılan kutlamalar ve ayın ve yılın personelini seçerek iş göreni ödüllendirme en çok görüş birliğinin olduğu etkinliklerdir. Bu bağlamda gerçekleştirilen etkinliklere kurum çalışanları ve dışarıdan da gönüllü olarak katılanların olduğu belirlenmiştir.

Kurumda Bulunan Değerlere İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda bulunan değerlere ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 5 ve Tablo 6’da sunulmuştur.



Şekil 5. Kurumda Bulunan Değerler

Tablo 6. Katılımcıların Kurumda Bulunan Değerlere İlişkin Görüşleri

Kurumda Bulunan Değerler	Katılımcıların Konulara Değinme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Sürekli gelişim	×		×		×			
Sevgi	×	×	×	×			×	
Saygı		×		×	×			
Profesyonellik			×					×
Gurur					×			
Marka						×		
Dayanışma		×	×				×	
Kaliteli hizmet	×		×	×				
Samimiyet		×						
Adalet								×
Güven				×	×		×	×
Sosyal hak						×		×

Katılımcıların kurumda bulunan değerlere ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Saygı, gurur ve güven diyebilirim. Çalıştığım kurumuma güvenebiliyorum bu çok önemli bir şey. Maaşlarımızın yatış gününden tutun bize sağlanmış olan olanaklara, bizim için düzenlenen eğitim çizelgeleri ve gelişimimize katkı sağlayan çeşitli eğitimlere kadar bize fırsatlar sunan bu kuruma güveniyorum ve kendimi kurumuma bağlı hissediyorum. Her yıl büyüyerek gelişimi benimsemiş kaliteli hizmet sunan bir kurumda çalışmaktan mutluluk duyuyorum.” (K5)

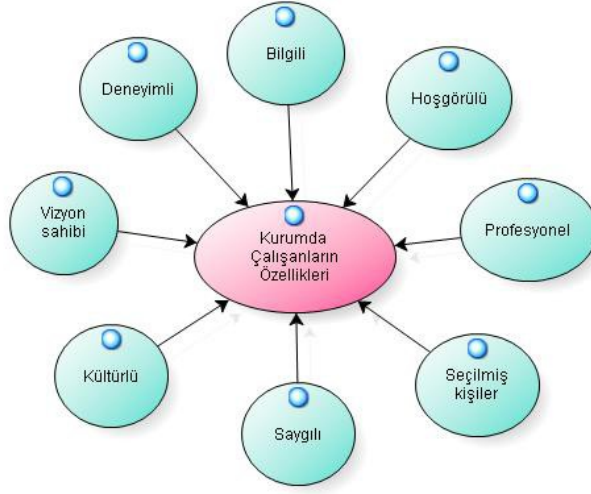
“Bence şirketin en büyük değeri markasıdır. Sektörde popülaritesi yüksek ve maddi getirisi de yüksek olan bir marka. Büyüme döneminde olduğu için daha doğrusu inanılmaz bir şekilde büyümeye devam ettiği için bu söz konusu büyüme sancısını kurumumuz da yaşıyor. Standart hakların olabildiği, sosyal hakların sağlandığı, maaşların düzenli alındığı ve geleceğe dair çok büyük kaygıların duyulmadığı bir kurum. Bunlar bence bir işletmenin en büyük değerleridir. Çalışanlar kuruma kendilerini ne kadar ait hissederlerse performansları da o oranda artıyor.” (K6)

“Biz turizm sektöründe insanlarla çalışıyoruz, onları memnun etmeye çalışıyoruz ve en zor meslek bizimkidir diyebilirim. Çalışanlar arasında yardımlaşma var. Sevgi saygı var tabi ama bu kişiden kişiye de değişebilir. En önemlisi çalışanlar arasında güven var diyebilirim. Ben kendi adıma buradaki çalışma arkadaşlarıma ve kurumuma güveniyorum.” (K7)

Araştırmaya katılan katılımcıların kurumda bulunan değerlere ilişkin görüşleri incelendiğinde en fazla görüş birliğinin olduğu değerlerin sevgi, saygı, dayanışma, güven, kaliteli hizmet ve sürekli gelişim olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Kurumda Çalışanların Özelliklerine İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların kurumda çalışanların özelliklerine ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 6 ve Tablo 7’de sunulmuştur.



Şekil 6. Kurumda Çalışanların Özellikleri

Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışanların Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Çalışanların Özellikleri	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Seçilmiş kişiler		×		×	×	×	×	×
Profesyonel		×		×	×	×		×
Deneyimli	×		×					
Bilgili	×		×					
Vizyon sahibi			×					
Kültürlü								×
Saygılı					×		×	
Hoşgörülü					×			

Katılımcıların kurumda çalışanların özelliklerine ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“En tepeden en aşağıya kadar kurumumuzda çalışanlar bilgili, alanında deneyimli ve kendilerini geliştirmiş kişilerden oluşuyor. Otelin verdiği eğitimle birlikte çalışanlar bu kuruma hangi eğitim seviyesinde başladılarsa üzerine biraz daha koyarak yola devam ediyorlar. Sadece maddi olarak değil manevi anlamda da insanların geleceğine ve gelişimine katkı sağlamak personel sadakatini oluşturuyor. Bazıları sadece ücretle motive olurken bazıları alacakları eğitimi de önemser. Bu bir motivasyon kaynağıdır. Kurumda çalışan kişileri deneyimli ve kendini geliştirmiş bireyler olarak görüyorum.” (K1)

“Bu kurumda çalışmak bir ayrıcalık gerektiriyor diye düşünüyorum. İnsan kaynakları departmanı çalışanları işe alırken gerçekten ince eleyip sık dokuyor. Bu nedenle de çalışanlarımız işlerinin ehli ve işlerinde başarılı

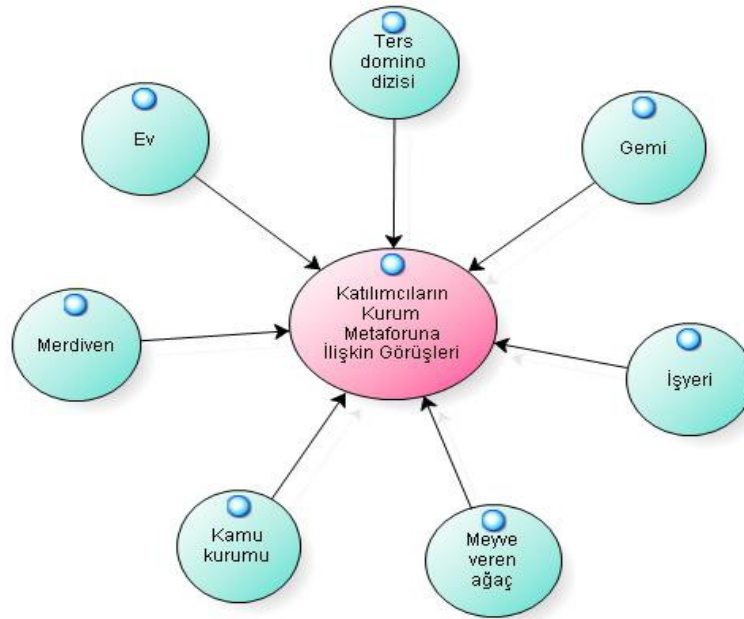
kişilerden oluşuyor. Hoşgörülü insanlar, saygı değerini yitirmemiş olan insanlarla çalışıyoruz.” (K5)

“Herkesin farklı özellikleri var, ben de dâhil olmak üzere hepimizin artı ve eksileri var. Kurumda çalışanların seçilmiş kişiler olduğunu düşünüyorum. Hepsi işini iyi bilen profesyonel insanlar. Çalıştığımız kurumun adının zaten bir ağırlığı var ve burada çalışanlar ayrıcalıklı insanlar. Bunun yanında kurumun verdiği eğitimlerle kendilerini daha da geliştiriyorlar diye düşünüyorum.” (K4)

Elde edilen verilere göre kurumda çalışanlar hakkında en fazla görüş birliğinin olduğu özelliklerin profesyonel ve seçilmiş kişiler olduğu belirlenmiştir. Bununla ilişkili görülebilecek personel alım işlemlerinde, çalışanların işe alınırken hem kişisel hem de mesleki açıdan seçilerek işe alınmaları sebebiyle seçilmiş ve profesyonel kişiler olduğu düşünülmektedir.

Kurum Metaforuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların kurum metaforuna ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 7 ve Tablo 8’de sunulmuştur.



Şekil 7. Kurum Metaforuna İlişkin Görüşler

Tablo 8. Katılımcıların Kurum Metaforuna İlişkin Görüşleri

Kurum Metaforu	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Ev		×						×
Ters domino dizisi	×							
Merdiven			×					
Kamu kurumu				×				
Meyve veren ağaç					×			
İşyeri						×		
Gemi							×	

Katılımcıların kurum metaforuna ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Sağlam taşlar koyup, sağlam bir temeli olan ters bir domino dizisi diyebiliriz çünkü sürekli büyüyen, kendini geliştiren ve uluslar arası bir şirket olma yolunda ilerleyen bir kurum.” (K1)

“Çalıştığım kurumu eve benzetiyorum çünkü çalıştığım kurumda evimden daha fazla zaman geçiriyorum, çalışmaktan sıkılmıyorum, kendimi iyi hissediyorum ve çalıştığım iş arkadaşlarımı da ailemden birileri olarak gördüğüm ve gerçekten burada çalıştığım için mutluyum.” (K2)

“Düşündüğüm zaman kökleri sağlam ve meyve veren bir ağaca benzetiyorum. Büyüyen, sürekli gelişen ve kökleri çok sağlam olan bir ağaçtır. Çünkü çalıştığım kurum da sürekli büyüyen, gelişen ve her geçen gün göğe daha da yükselen bir zincir ve ağaçtaki meyveleri her yıl yeni açılan otellerimize benzetiyorum.” (K5)

Katılımcıların metafor algıları incelendiği zaman kuruma karşı tutumlarının genel olarak olumlu olduğu söylenebilir.

Kurumda Yardımlaşma ve Dayanışmaya İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların kurumda yardımlaşma ve dayanışmaya ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların kurumdaki yardımlaşma ve dayanışmaya ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Yardımlaşma ve dayanışma var çalışanlar arasında. Örneğin herhangi bir rahatsızlıkta ya da ölüm gibi acı kayıplarda mutlaka destek olunur ve kendi aramızda bir fısıltı gazeteciliği oluşur ne yapabileceğimiz konusunda. Eğitim ihtiyacı olanlara eğitim verilir bu da bir yardım şeklidir. Yani insani değerlerini kaybetmemiş uluslararası bir zincir burası.” (K1)

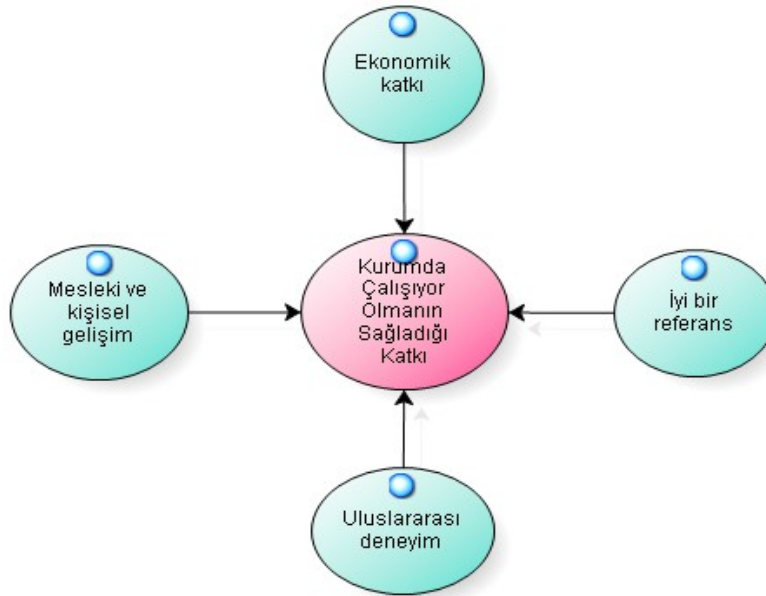
“Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma var fakat üst yönetimden aynı desteği göremediğimizi düşünüyorum. Üst yönetim ve alt yönetim arasında bu konuda atılım yapılmalı diye düşünüyorum. Benim ve birçok arkadaşımın hastalandığı zamanlar oldu ama hiçbir departman yöneticisinden veya üst yönetimden bir ilgi göremedik. Bu önemli bir konudur. İnsanların mutlaka zor günleri ve rahatsızlıkları olacaktır bu durumlarda da çalışanları sahiplenebilmek ve aidiyet hissini verebilmek son derece önemli.” (K4)

“Çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma çok güzel şekilde gerçekleşiyor. Evlilik, mutluluk, ölüm, doğum gibi olaylarda ve zor zamanlarda çalışanlar birbirine destek olur ve birbirlerine kenetlenirler. Bunlar hep bireysel yaklaşımlar ve davranışlar. Örneğin daha önce çalıştığım bir kurumda çalışanımızın çocuğu ciddi bir rahatsızlık geçirmiş ve kurum genel müdürümüz çocuğu ücretsiz olarak yurtdışına göndermişti. Bu davranış çalışanlar nezdinde çok takdir toplamıştı. Bunun gibi yardım ve destekleri çalıştığım kurumda görmedim, haberim olmadı. Daha önce çalıştığım yerlerde doğumlarda ve evliliklerde maddi destek yapılırdı ama bu kurumda böyle bir şeyi görmedim. Ama bireysel anlamda çalışanlar ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar.” (K6)

Elde edilen verilere göre, çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışmanın olduğu belirtilmiş fakat teknik servis ve güvenlik departmanında görev yapan yöneticiler tarafından üst yönetimin bu konuda yeterli çabayı göstermediği ifade edilmiştir.

Kurumda Çalışıyor Olmanın Sağladığı Katkıya İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların kurumda çalışıyor olmanın sağladığı katkıya ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur.



Şekil 8. Kurumda Çalışıyor Olmanın Sağladığı Katkı

Tablo 9. Katılımcıların Kurumda Çalışıyor Olmanın Sağladığı Katkıya İlişkin Görüşleri

Kurumda Çalışıyor Olmanın Sağladığı Katkı	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Mesleki ve kişisel gelişim	×	×	×	×	×	×	×	×
Uluslararası deneyim	×	×	×					
İyi bir referans			×		×		×	
Ekonomik katkı						×		

Kurumda çalışıyor olmanın sağladığı katkıya ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Her şeyden önce personelin eğitimine son derece önem veren bir kurumda çalışıyorum. Düzenli olarak eğitimler verilir ve personelin gelişimi önemsenir. Böyle bir kurumda çalışmanın artıları tabii ki fazladır. Kişisel ve mesleki anlamda kendimi geliştirme fırsatı sunuyor. Uluslararası bir alana yayıldığı için birçok farklı ülkeyi gezme fırsatım oldu. Ufkum açıldı. Ben sadece bu zincirin bir otelinde görev almadım, sürekli bir değişim yaşadım eğer tek bir otelde yıllarca çalışmış olsam belki körelirdim. Farklı konseptler gördükçe, farklı insanlarla çalıştıkça kendimi daha çok geliştirdiğimi ve işimi daha da severek yaptığımı düşünüyorum. Bu kurumda çalışmak bir ayrıcalıktır.” (K2)

“Hedeflerimi gerçekleştirmem için ciddi bir basamak burası. Turizm sektöründe sözü geçen kişi olmak istiyorum. Bu işi tam anlamıyla öğrenip turizm sektöründe etkin bir rol oynamak istiyorum. Hedeflerime giden bu yolda da bu kurumda görev yapıyor olduğum için kendimi şanslı hissediyorum çünkü bu kurum kişisel ve mesleki gelişimime büyük katkılar sağlıyor. Sürekli büyüyen bir şirket olduğu için kariyer fırsatlarımız var. Yabancı bir ülkeye gidip ufukumuzu genişletme ve farklı deneyimler elde etmeye imkân sunuyor. Bunlar bulunmaz fırsatlar benim için.” (K3)

“Öncelikle bu kurumda çalışıyor olmanın vermiş olduğu bir gurur var çünkü dışarıda herhangi biriyle konuştuğumda bu kurumda çalışıyorum demek bana gurur veriyor. Bana her anlamda çok iyi bir referans olduğunu düşünüyorum. İçinde çalıştığım kurum, her geçen yenilenen, değişen ve yenilik peşinde koşan bir grup. Bu doğrultuda gerçekten soluk almadan ilerleyen bir gruptur. Bunun bana katkısı da her geçen gün kendimi geliştirmem, oluşan değişimlere ayak uydurmam noktasında meydana geliyor. Yenilikçi olmak güzel bir şey her gün yeni bir şey öğrenebiliyor ve bunları uygulayabiliyorsunuz.” (K5)

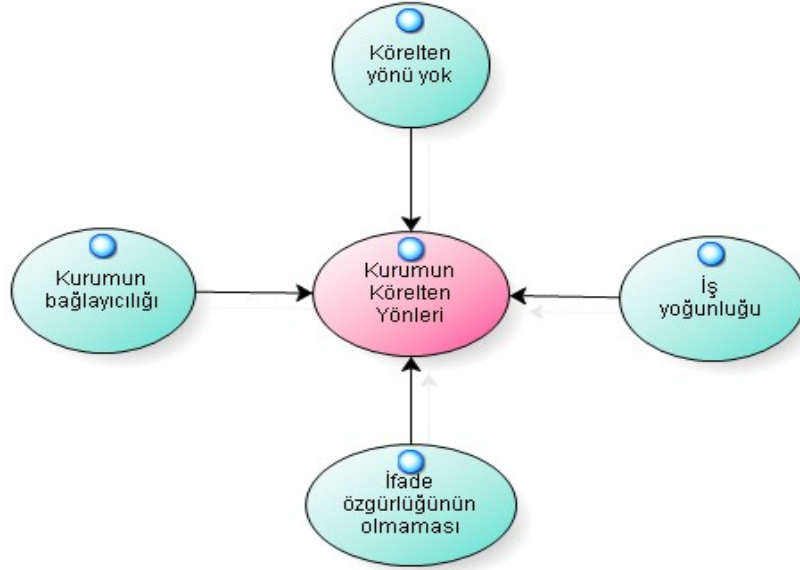
Elde edilen verilere göre katılımcıların tamamı kurumda çalışıyor olmanın hem kişisel hem de mesleki anlamda kendilerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bunun yanında söz konusu kurumun yurtdışında da faaliyet göstermesi sebebiyle çalışanlara uluslararası anlamda katkı sağladığı ve iyi bir referans olarak görüldüğü belirlenmiştir.

Kurumun Körelten Yönlerine İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların kurumun körelten yönlerine ilişkin görüşlerine ve konulara değinme sayılarına yer verilmiştir. Bu temalara ilişkin bulgular Şekil 9 ve Tablo 10’da sunulmuştur. Kurumun körelten yönlerine ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Körelten yönleri nedir diye düşündüğüm zaman da sadece burası var başka bir yer yok gibi düşünabiliyor insan. Aslında bu doğru değil, dışarıda fazla sayıda firma var, farklı zincir oteller var ama uzun süredir aynı yerde çalışıyorsanız alternatifleri düşünmeniz zorlaşabiliyor. Ama şunu da söyleyebilirim ki başka bir yerde bu kadar keyifli bir çalışma ortamı ve bu kadar fırsat olacağını düşünmüyorum. Beni körelten yönü kendimi bu kuruma bağımlı hissetmem diyebiliriz.” (K5)

“Deneyimlerimi ve birikimlerimi tam olarak ortaya koyamıyorum bazen sessiz çığlık gibi hissedebiliyorum kendimi. İşletmenin lehine olabilecek şeyleri bile anlatırken birçok engelle karşılaşabiliyorsunuz bu anlamda daha duyarlı olmaları gerekir diye düşünüyorum. Ben profesyonel anlamda işime bakıp hayatımı sürdürüyorum aksi durumda hayal kırıklığına uğrayarak duygusal erozyon yaşayabilirsiniz. Onun için mantık ağırlıklı çalışmak her zaman daha iyidir.” (K6)



Şekil 9. Kurumun Körelten Yönleri

Tablo 10. Katılımcıların Kurumun Körelten Yönlerine İlişkin Görüşleri

Kurumun Körelten Yönleri	Katılımcıların Konulara Değınme Sayıları							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
İş yoğunluğu	×		×					×
İfade Özgürlüğünün olmaması						×		
Kurumun bağlayıcılığı					×			
Körelten yönü yok		×		×				×

“Gelişime ve yeniliğe açık bir kurum olduğu için köreltiğimi düşünmüyorum. Tam tersi ufkumu açıyor ve beni gelişmeye zorluyor.” (K8)

Katılımcıların kurumun körelten yönüne ilişkin görüşleri incelendiğinde, bazı katılımcılar kurumun körelten bir yönünün olmadığını belirtirken bazıları ise iş yoğunluğundan dolayı zamanın büyük bir kısmının kurumda geçirilmesini özel hayattan çalma şeklinde nitelendirmişlerdir. Katılımcılardan bir tanesi kurumun çalışma ortamının keyifli olması ve sunduğu olanaklar nedeniyle kuruma bağımlı hissetmesinin kendisini körelttiğini belirtmiştir. Bunun yanında bir başka katılımcı ise kurumda ifade özgürlüğünün olmadığını belirtmiş ve söylemek istediklerini söyleyememekten yakınmıştır.

Gözleme Dayalı Bulgular

01-04 Mart 2015 tarihlerinde kurumun genel yapısı ve personelin çalışma ortamına dair gözlemler yapılmıştır. Kurum fiziki olarak değerlendirildiği zaman, merkezi bir alana konumlanmış olduğu söylenebilir. Geniş bir alana kurulmuş olan işletmenin, bahçesinde iki adet tenis kortu, futbol ve basketbol sahası bulunmaktadır. Kurumun giriş katında bir adet spor salonu ve toplam yedi adet toplantı salonu bulunmaktadır. Kurumun iki adet girişi bulunmaktadır.

Ziyaretçiler ve personeller kimlik kontrollerinin yapıldığı personel girişinden kuruma girerken, misafirler merkezi girişten içeriye girebilmektedirler. Kurumun giriş kapısından içeriye girildiği zaman geniş bir hol ve girişin tam karşısına konumlanmış olan resepsiyon ve hemen yanında misafir ilişkileri deksi bulunmaktadır. Kurumun geniş ve ferah olduğu söylenebilir.

Ön büro müdürünün ofisi resepsiyon deksinin arka tarafında bulunmakta, teknik müdürün ofisi ise zemin katta bulunmaktadır. Diğer departman müdürlerinin ofisleri lobi katında bulunan geniş bir alanda karşılıklı konumlanmıştır. Çalışanların birbirlerine hitap şekillerinin son derece kibar ve resmi olduğu, birbirlerinin odasına girerken mutlaka kapı çaldıkları, kurumsal ortama uygun bir kıyafet giydikleri gözlenmiştir. Çalışanların birbirleriyle rahatlıktan uzak resmi bir ilişkilerinin olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında personel yemekhanesinin hijyenik olduğu, saat 11:30'tan itibaren çalışanların vardiyalı bir şekilde yemeğe çıktıkları ve departman müdürlerinin de personel yemekhanesinde öğle yemeği yediği gözlenmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin örgüt kültürü incelenmiştir. Araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı konaklama işletmesi hem ulusal hem de uluslararası pazara hitap eden bir zincir olup yurtdışında da faaliyet göstermektedir. Çalışan profili ve organizasyon yapıları itibarıyla çok uluslu ve çok kültürlüdür.

Araştırma sonuçlarına göre, kurum metaforları da dikkate alındığında, katılımcıların algılamalarına dayanarak kurum ortamına ilişkin olumlu özelliklerin vurgulandığı belirlenmiştir. Elde edilen veriler ışığında, kurumun amaçlarına ulaşmasında ve başarıyla ilerlemesinde çalışanları güdüleyen bir iklimin olduğu söylenebilir. Nitekim örgüt iklimini tanımlarken birçok araştırmacı çalışma ortamının özelliklerinin iş görenler tarafından algılanması üzerinde önemle durmuş ve iş görenlerin algılamalarına dayalı olarak yapılacak örgüt iklimi tanımlamalarının doğruyu daha çok yansıtacağını savunmuşlardır (Kaffka, 1936; Schneider ve Hall, 1972; Waters, Roach ve Batlis, 1974).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise kurumda demokratik bir karar alma sürecinin olduğudur. Katılımcıların kendilerini ilgilendiren konularda mutlaka görüşlerine başvurulduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, kurumun düşük güç mesafesine sahip olduğu (Hofstede, 1980) söylenebilir. Zira düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda gücün merkezde toplanmasına izin verilmez ve karar verirken çalışanlar kararlara katılmak isterler (Rodrigues, 1998).

Kurumsal ilkeler boyutu incelendiği zaman en çok vurgulanan ilkenin personel ve misafir memnuniyeti ve personel eğitimi olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar personel memnuniyeti sağlanmadan misafir memnuniyetinin sağlanamayacağını ifade etmişlerdir. Bu ifade konaklama işletmesinde temel amacın misafir memnuniyetini sağlamak olduğunu göstermektedir. Bununla ilişkili görülebilecek çalışanların özellikleri boyutunda en fazla görüş birliğinin olduğu özelliklerin çalışanların profesyonel ve seçilmiş kişiler olarak görüldükleri tespit edilmiştir. İnsan kaynakları departmanının işe alım sürecinde eğitim düzeyleri, deneyimleri, insan ilişkileri ve iletişim yeteneklerine göre eleme yaparak çalışanları işe aldıkları belirlenmiştir. Nitekim konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir çalışmada (Özkan ve Gümüş, 2013) da örgütlerin işe alım sürecinde örgüt kültürü değerlerine uygun çalışanı seçmelerinin örgüt kültürü ve iş değerleri arasındaki uyumun sağlanması açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Kurumda bulunan değerlerin iş görenlerce benimsendiği ve en fazla görüş birliği olan değerlerin sevgi, saygı, dayanışma, güven, kaliteli hizmet ve sürekli gelişim olduğu görülmektedir. Nitekim güçlü kültür, işletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği bir örgüt kültürünü ifade eder (Güçlü, 2003). Bunun yanında kurumda birçok sosyal içerikli etkinlik düzenlendiği ve kurum içinden ve dışından katılımcıların rağbet gösterdikleri ve kurum içerisinde özellikle personele yönelik eğitimlere büyük önem verildiği belirlenmiştir. Bu sayede örgüt kültürü çalışanlarca benimsenmekte ve çalışanlar arasında kaynaşma sağlanmakta denebilir. Araştırmaya katılan çalışanların yardımlaşma ve dayanışma düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Daha önce yürütülen araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir (Özkan ve Gümüş, 2013).

Çalışanlar arasındaki söz konusu dayanışma, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşma noktasında birlikte hareket ettiklerini gösteriyor denebilir. Bu da daha kurumsal yapıya sahip olan işletmelerde örgütlerin daha sosyal ve dayanışmacı kültüre sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014) fakat misafirlerle birebir etkileşimde bulunmayan departman yöneticilerinin üst yönetimden beklentilerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında konaklama işletmesinin çalışanlara mesleki ve kişisel gelişim anlamında katkı sağladığı belirlenmiştir. Yeniliklere açık olması ve uluslararası alanda faaliyet göstermesi sebebiyle çalışanların ufkunu genişlettiği ve hedeflerine ulaşma noktasında iyi bir basamak olarak görüldüğü belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan iş görenlerin tamamının kurumsal oryantasyona tabi tutuldukları belirlenmiştir. Oryantasyon eğitimi iş görenlerin kurumu benimseme, performanslarını artırma ve yabancı bir ortama alışma evresindeki önemi yadsınamaz nitekim güçlü örgütlerde bireylerin aynı kültürel değerleri paylaşabilmeleri oryantasyon eğitimi ile sağlanmaktadır (Luthans, 1995). Kurumun körelten yönlerinin ise sunduğu olanaklar sebebiyle bağlayıcı olması ve iş yoğunluğu olduğu belirlenmiştir. Katılımcılardan bir tanesinin ise kurum içerisinde kendisini özgür bir şekilde ifade edemediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların görev yaptıkları kurumu olumlu olarak algıladıkları ve bu yönde davranış biçimi geliştirdikleri, kurumda bulunan değerlerin iş görenlerce benimsendiği ve teknik servis ve güvenlik gibi atıl durumda bulunabilen departmanlarda görev yapan yöneticilerin kurum içerisindeki yardımlaşma ve dayanışma konusunda diğer departman yöneticilerine nazaran daha olumsuz bir tutum geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Zira Glover (1988), turizm sektöründe kültüre yönelik yönetim uzlaşmazlığının verimsizliğe neden olabileceğini belirtmiştir. Özellikle ayın ve yılın personeli seçimlerinde söz konusu departmanlarda görev yapan personellerin seçilmediği vurgulanmıştır. Bu araştırma, örgüt kültürü analiz edilen konaklama işletmesinin kendi örgüt kültürü hakkında bilgi edinmesine imkân verebilmektedir. Bu bağlamda söz konusu konaklama işletmesinin teknik ve güvenlik departmanları gibi misafirle iç içe olmayan departman çalışanlarına da diğer çalışanlara sunulan olanakları sunması, onlara da aynı oranda ilgi göstermesi ve çalışanları ortak paydada buluşturması önerilebilir. Sonuç olarak söz konusu konaklama işletmesinin iş görenlerin gelişimine önem veren, yaratıcılığı yüksek, kendini sürekli geliştiren ve yenileyen temel değerlere sahip güçlü bir kültüre sahip olduğu söylenebilir. Gelecekte bu alanda yapılacak olan çalışmalarda işletmelerin örgüt kültürü konusunda yönetici ve iş gören algıları karşılaştırılabilir. Bu sayede alt kademe çalışan iş görenlerin ve üst yönetimin örgüt kültürü konusundaki görüşlerine ulaşılabilir ve benzerlik ve farklılıklar ortaya koyulabilir.

KAYNAKÇA

Arogyaswamy, B. ve Byles, C. M. (1987), "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management*, Winter, 13(4), ss. 647-658.

Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, ss. 39-65.

Camerer, C. F. ve Vepsalainen, A. (1988). The Economic Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115-126.

Rodrigues, C.A. (1998), "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(3), ss. 31- 41.

Chen, R. X. Y., Cheung, C. ve Law, R. (2011), "A Review of the Literature on Culture in Hotel Management Research: What is the Future?", *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), ss. 52-65.

Corbin, J. M. ve Strauss, A. C. (2007), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.

Deal, T. E. (1986), "Cultural Change: Opportunity, Silent Killer or Metamorphosis", içinde Klimann R. H., Saxton M.J., Serpa R. ve associates (EDS), *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jose-Bass, San Francisco, CA.

Eren, E. (2010), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Esba, M. (2009), Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Glover, W. G. (1988), "Managing Quality in the Hospitality Industry", *Hospitality Review*, 6(1), ss. 01-14.

Greenberg, J. (2010), "Behavior in Organizations", Global Edition. 10. Edition.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Beverly Hills, CA: Sage.

İslamoğlu, A. H. (2009), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Kaffka, A. (1936), “*Principles of Gestalt Psychology*”, New York: Mc-Graw Hill.
- Kemp, S. ve Dwyer, L. (2001), “An Examination of Organizational Culture- The Regent Hotel Sydney”, *Hospitality Management*, 20(1), ss.77-93.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986), “*Reliability and Validity in Qualitative Research*”, Beverly Hills, CA: Sage.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 167-183.
- Koçel, T. (2005). “*İşletme Yöneticiliği*”, 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), ss. 219-242.
- LeBlanc, C. L. ve Mills, K. E. (1995). Competitive Advantage Begins with Positive Culture. *Nation’s Restaurant News*, 29, 22-24.
- Luthans, F. (1995), “*Organizational Behavior*”, 7. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013), “Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), ss. 01-14.
- Pascale, R. ve Anthony, A. (1982), “*The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*”, New York: Simon & Schuster.
- Patton, M. Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*”, USA: Sage Publications.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1982), “*In Search of Excellence: Lessons From America’s Best-Run Companies*”, New York: Harper and Row.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), ss. 7-20.
- Robbins, S.P. (2009), “*Organisational Behaviour*”, 13. Baskı. NJ: Prentice-Hall Inc.
- Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001), “Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), ss. 394-401.
- Schneider, B. ve Hall, D. (1972), “Toward Specifying The Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Pious Priests”, *Journal of Applied Psychology*, 56, ss. 447-455.
- Schein, E. H. (1990), “*Organizational Culture and Leadership*”, 2. Baskı, San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014), “Konaklama İşletmelerinde

Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), ss. 17-34.

Şener, B. (2001), “*Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2007), “*Örgütler ve Kültürler*”, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tepeci, M. (2005), “The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey”, *Journal of Travel and Tourism Research*, 5(1/2), ss. 21-39.

Testa, M. R ve Sipe, L. J. (2011), The Organizational Culture Audit: A Model For Hospitality Executives. *ICHRIE Conference*, 1-13.

Tidball, K. H. (1988). Creating a Culture That Builds Your Bottom Line. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 29, 63-69.

Waters, L. K., Roach, D. ve Batlis, N. (1974). Organizational Climate Dimensions and Job-related Attitudes. *Personnel Psychology*, 27, 465-476.

Wiener, Y. (1988), “Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, *The Academy of Management Review*, 13(4), ss. 534-544.

Wilkins, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations, *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-38.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.