

**Örgütsel DNA'nın Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma\***

Faruk Gökçe<sup>1\*\*</sup>  Elbeyi Pelit<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yeşilova İsmail Akın Meslek Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, farukgokce@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4100-2171

<sup>2</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyonkarahisar, Türkiye, elbeyipelit@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6418-801X

**Öz**

Bu çalışmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel DNA algılarının örgütsel çeviklik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. İstanbul ve Antalya'daki beş yıldızlı otel işgörenleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmasının zaman ve maliyet gibi sınırlılıklardan dolayı mümkün olmadığından, araştırma evreni üzerinden tabakalı örnekleme yöntemi ile örneklem alma yoluna gidilmiştir. Çalışmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 820 anket değerlendirmeye alınmış ve sonuçları analiz edilmiştir. Araştırmada yapılan analizler sonucunda otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel DNA'nın tüm alt boyutları (esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, esinlemeler-başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt) ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel DNA, Örgütsel Çeviklik, Otel İşletmeleri, Antalya, İstanbul

**The Effect of Organizational DNA on Organizational Agility: A Study on Hotel Enterprises**

**Abstract**

The aim of this study is to determine the effect of organizational DNA perceptions of employees working in five-star hotels on their organizational agility levels. Employees of five-star hotels in Istanbul and Antalya constitute the population of the study. Since it is not possible to reach the entire study population due to limitations such as time and cost, stratified sampling method was used to sample the study population. Questionnaire technique, one of the data collection methods, was used in the study. Within the scope of the study, a total of 820 questionnaires were evaluated and the results were analyzed. As a result of the analyzes made in the study, it was concluded that organizational DNA has a significant and positive effect on organizational agility in hotel businesses. At the same time, it was determined that there is a significant and positive relationship between organizational DNA and organizational agility. In addition, a significant and positive relationship was found between all sub-dimensions of organizational DNA (flexible organization, military organization, full-time organization, fits and starts, overmanaged and passive-aggressive organization) and organizational agility.

**Keywords:** Organizational DNA, Organizational Agility, Hotel Enterprises, Antalya, İstanbul

**önerilen atıf/cite this article as**

Gökçe, F., & Pelit, E. (2023). Örgütsel DNA'nın Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 467-485.

\*Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında "Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA'nın Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\*Sorumlu yazar e-posta/ Corresponding author e-mail: farukgokce@hotmail.com

**Araştırma Makalesi**

Cilt 7, Sayı 2, 2023  
ss. 467-485

Gönderim : 16.02.2023  
1. Düzeltme: 04.03.2023  
2. Düzeltme: 19.04.2023  
3. Düzeltme: 12.06.2023  
Kabul Tarihi: 05.07.2023

**Research Article**

Vol 7, No 2, 2023  
pp. 467-485

Received : 16.02.2023  
Revision1: 04.03.2023  
Revision2: 19.04.2023  
Revision3: 12.06.2023  
Accepted: 05.07.2023

## GİRİŞ

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler köklü değişimlerden geçmektedir. Eğitim ve teknolojinin dünya çapında yaygınlaşması, küresel rekabetin yoğun bir şekilde giderek artmasına ve pazarın hızla değişmesine yol açmaktadır (Sharp, Irani & Desai 1999: 155). Hayatın her alanında yenilikler olduğu gibi yönetim biliminde de her geçen gün yenilikler yaşanmaktadır. Yaşanan yeni gelişmelerle birlikte literatüre yeni kavramlar eklenmektedir. Literatüre eklenen her yeni kavram, daha önceki mevcut düşünceye yeni bir perspektif getirmekte ve yönetim bilimine farklı bir pencere açmaktadır. Kavramların düşüncelere giydirilen adeta birer elbise olduğu düşünüldüğünde iyi bir kavram analizi, o kavramı kullanan araştırmacıların düşüncelerini anlamaya katkı sağlayacaktır (Nacar & Demirtaş, 2021: 7596). Bu kavramlardan biri de örgütsel DNA'dır.

Örgütsel DNA kavramı, örgütleri yaşayan canlı bir organizma olarak gören düşüncenin veya örgütle ilgili organik yönlü bir anlayışın göstergesidir. Yaşayan her canlı organizma, kendine özgü özellikler taşımakta ve bulunulan çevreye uyum sağlayarak sürdürülebilir bir yaşam devam ettirebilmek için bir kimlik geliştirmek için çaba sarf etmektedir (Onay & Ergüden, 2012: 203). Örgütlerde DNA paradigması ortaya atılırken şu yargıdan yola çıkılmış olabilir; tüm canlılar kendi bütünlükleri içinde DNA adı verilen ve onların evrimleşebilmelerini ve çevrelerine tepki verebilmelerini sağlayan bir genetik materyalden oluşur. Benzer şekilde, gelişen şirketler de çevrede yaşanan değişime hazırlıklı ve yönlenmiş olmalarını sağlayan minimal bir vazgeçilmez yapıya sahip olmalıdır. Bu yapı, örgütün DNA'sını oluşturur. Turizm ve otelcilik alanındaki işletmeler, kendi DNA'larını ortaya koyup karar ve politikalarını bu yönde uyguladığında rekabet avantajı sağlamaları kaçınılmazdır. İşletmelerin kendi DNA yapısını ortaya koymak, işgörenler ve potansiyel müşteriler için cazibe aracı olabilir. Önceki başlıkta verilen örgütsel DNA ile ilgili yapılan çalışmalar, çeşitli özel, kamu ve sivil toplum kuruluşları örneğinde yapılmıştır.

İşletmelerin beklenmedik değişikliklere uyum sağlama yeteneği, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Bu öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlama fikri, iş stratejilerinde yeni sayılabilecek kavramlardan biri olan çeviklik kavramının ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Çeviklik, hızla tüm kuruluşlar için önemli bir işletme itici gücü ve aynı zamanda bir firmanın belirsiz ve çalkantılı pazarlarda hayatta kalma ve gelişme yeteneği için çok önemli bir faktör haline gelmiştir (Dahmerdah & Banihashemi, 2010: 178-179). Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında, otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için rakiplerine göre farklılık yaratmaları gerekmektedir. Yaratacakları bu farklılıklardan biri de örgütsel çevikliğe sahip olmaktır. Örgütsel çeviklik, hızla değişen pazarlarda rekabet avantajı sağlayan kaynakları, rakiplere göre daha hızlı saptama ve ele geçirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından örgütsel çeviklik gerçek zamanlı stratejik duyarlılık, hızlı toplu taahhütler ve güçlü bir kaynak dağıtımı için devam eden bir yetenektir. Dolayısıyla örgütsel çeviklik hem örgüt yapısı hem de işleyiş ve iş süreçleri

bakımından son derece çevik işletmeleri meydana getirerek rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Sağır & Aydın, 2017: 1273).

Çalışmanın araştırma kısmında, örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik değişkenleri arasındaki etkileşimi ortaya koymak için Türkiye’de otelcilik alanında önde gelen ve otel işletmesi sayısı bakımından ilk iki sırada olan İstanbul ve Antalya illerinde seçilen otel işletmeleri kapsama alınmıştır. Literatürde daha önce yapılan benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu iki yeni sayılabilecek kavramın otel işletmeleri özelinde ortaya konulması ve aralarındaki olası etkinin belirlenmesi araştırmanın ortaya çıkmasındaki temel problemdir. Bu bağlamda amaç, işletmelerin DNA’larına göre oluşan örgüt yapılarının çeviklik düzeylerinin ne ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda ilk olarak örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik kavramları literatür taraması ile açıklanmaktadır. İkinci olarak, örgütsel DNA’nın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışan 820 işgörene uygulanan ankete dair araştırmanın yöntem ve bulguları sunulmaktadır.

## Kavramsal Çerçeve

### Örgütsel DNA

DNA (Deoksiribonükleik asit), canlıların kalıtsal bilgilerini taşıyan, hücrelerin genetik bilgilerinin çoğaltılması ve sonraki nesillere aktarılması sürecinde, protein ve enzimlerin sentezlenmesini sağlayan ve yaşam sürecinde önemli bir rolü olan moleküldür (Rauf, Gooding, Akhtar, Ghauri, Rahman, Anwar & Khalid, 2005: 206). DNA, canlı organizmaların temel yapıtaşını oluşturan bir kavramdır. DNA’nın en önemli işlevlerinden birisi, içerisinde bulunduğu organizmadaki kalıtsal özelliklerin sonraki nesillere aktarılmasını sağlamaktır. İnsanların vücudu, anne karnındaki cenin halinden doğum sonrası yaşamı ve ölümüne kadar vücuttaki yaşamsal bütün aktivitelerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm bilgiyi DNA’da depolar. İçerisinde bulunduğu organizmanın kim olduğu ve hangi özelliklere sahip olduğuna dair bilgi, organizmanın DNA’sında bulunur (Akgül, 2003; Çandır, 2005, Kahraman, 2019: 45). DNA kavramı, biyoloji bilimi ile alakalı olmasına rağmen, örgütsel perspektifte bir metafor olarak kullanılmaktadır. Nitekim örgütsel bakış açısıyla DNA, örgütün kimliği ve profil özellikleri hakkında bilgi vermektedir (Kahraman, 2019: 46). DNA, bir insanı oluşturan temel unsur olarak açıklanabilir ve bu metafor, örgütsel anlamda kullanılmaya başlanmasıyla birlikte örgütsel çalışmaların farklı bir bakış açısı kazandığı ifade edilebilir (Çetin, 2014: 24). DNA kavramı, giderek genişleyen bir bakış açısıyla literatürde kendine yer bulmuş ve son yıllarda özellikle uluslararası araştırmalarda örgütsel açıdan tartışılmaya başlanmıştır. Bu konuda çeşitli araştırmacılar, değişik bakış açılarıyla alana katkı sağlamaktadır (Kahraman, 2019: 46).

Örgütsel DNA, örgütleri genetik bir yaklaşımla anlatan örgüt ve yönetim alanında son zamanlarda üzerinde durulan metaforlardan biridir. Kalıtım olgularının ve varyasyonların analizi, keşfi, sınıflandırılması ve tanımlanması, genetikte önemli hedefler olarak kabul edilir (Booz, 2002). Canlılar ile onların akrabaları ve ataları

arasındaki benzerlik, kalıtımı ifade eder. Ancak varyasyonlar, herhangi bir canlı ile diğer canlılar arasındaki fark olarak kabul edilir. Dolayısıyla, örgütsel DNA'nın inisiyatif paradigması, örgütlerin herhangi bir canlı organizma gibi kendine has genetik özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin yapıcı ana ve doğal unsurlarının DNA tarafından gösterildiği ilkesine dayanmaktadır. Bu nedenle biyoloji ve genetiğin gerçekliği yönetim bilimi ile birleşerek örgütlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde etkili adımlar atılabilir. Örgütsel DNA, örgütlerin belirlenmesinde ve karar verme, örgütsel yapı, grup çalışması ve iletişim gibi liderlik ve yönetim işlevlerinin belirlenmesinde etkin bir role sahiptir (Booz, 2004).

Bir bilim olarak yönetim, örgütsel DNA kavramını yöneticilere yeni bir örgüt vizyonu olarak sunmakla birlikte örgütün performansını açıklamaya yardımcı bir kavram olarak ifade edilebilir. Booz Allen Company, ABD merkezli, 100 eyalet, 23 sektör ve her şirket içindeki sekiz departmanı kapsayan uluslararası bir anket kullanarak 2002 yılında kurulduğunda bu terimi ilk kullanan şirket olmuştur. Amaç, örgütün karakterini tanımlayan benzersiz özelliklerini tanımlamaktır. Her örgütün onu diğer örgütlerden hatta aynı alanda faaliyet gösterenlerden ayıran kendine has özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, birçok araştırmacıyı örgütsel DNA olarak kabul edilen bu tür özellikleri tespit etmeye teşvik etmiştir. Örgüt genini (performans geni) tanımlayan dört değişken veya kromozom vardır. Bunlar karar hakları, bilgi, motive ediciler ve yapıdır (Bordia, Kronenberg & Neely, 2005). Herhangi bir örgütün başarısı, çalışanlar arasında doğru bilgi, finansal ve manevi teşvikler ve uygun bir ortamın yanı sıra uygun değerlerin aşılmasına dayanır. Bu tür bir başarı, örgütteki her bireyin kişiliğine uymalı ve ortak çıkarlarını gerçekleştirmelidir (Meyer & Allen, 1991: 67).

Örgütsel DNA terimi her organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran özellikleri temsil eden yönetim alanında modern bir terimdir. Kuruluşun iç ortamını ve müşterilere hizmet sunma şeklini temsil etmektedir (Badawn, 2018). Araştırmacılar örgütsel DNA'yı tartışmış ve farklı açılardan tanımlamıştır. Örneğin, Holoday (2005), örgütsel DNA'yı verimli ilişkiler oluşturmak ve çalışanların davranış beklentilerini ortaya koymak için kuralların kullanılması olarak tanımlamıştır. Thomas (2007) ise örgütsel DNA'nın, bu tür zorlukların üstesinden gelmenin diğer yolları ile birlikte, organizasyonların karşılaştığı ve performansını engelleyen zorlukları belirlemek için kullanılan bir teknik veya araç olduğunu açıklamıştır. Bu kapsamda genel olarak değerlendirildiğinde Örgütsel DNA, güçlü ve zayıf noktalarını belirleyerek örgütü keşfetmeye çalışan bir sistemdir (Gharmy, 2006).

Örgütsel DNA terimi, örgütün ilişkilerini ve rollerini temsil eder ve örgütün DNA'sı belirlenirken örgütü aranan yöne yönlendirmek kolaylaşacaktır (Ivanov, 2013). Örgütsel DNA, örgütün seçkin kimliğini temsil eder. Böyle bir kimlik, örgütü diğer örgütlerden ayırır. Örgütün iş ortamında başa çıkma ve rekabet etme yeteneğini temsil eder (Abdul-Majeed, 2016). Örgütsel DNA, organizasyonun iç ortamının özelliklerini temsil eden organizasyonun ne kadar başarılı olduğunu etkileyen ve örgütsel performansı ve örgütün amaçlanan hedeflerine ulaşma kabiliyetini etkileyen bir kavramdır (Abu Ehjair & Abu Naser, 2017).

Örgütsel DNA aynı zamanda bir örgütün karşılaştığı ve performansını engelleyen zorlukları ve bu tür zorlukların üstesinden gelmenin yollarını belirlemek için kullanılan bir teknik veya araçtır (Thomas, 2007). Örgütsel DNA, bir organizasyonun karakterini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan temel faktörleri ifade eden mecazi bir terimdir (David & Nelson 2006: 1). Çözümleri tanımlamanın yanı sıra güçlü ve zayıf noktalarını belirleyerek örgütü keşfetmeye çalışan bir sistemdir (Gharmy, 2006: 3).

Örgütsel DNA, örgütü diğer örgütlerden ayıran örgütün kimliğinin bir temsili olarak açıklanabilir (Kahraman, 2019: 46). Örgütsel DNA, örgüt performansını ve ürünlerinin kalitesini yansıtır. Örgütün yapısını ve insan kaynağını yansıtır. Örgütü rakiplerinden ayırır. Kurumun ne kadar yenilikçi ve yaratıcı olduğunu gösterir. Örgütün sorunları çözme ve mevcut fırsatları kullanma yeteneklerini yansıtır (Al-Sa'idi & Za'lan, 2013).

Literatürde yer alan örgütsel DNA'ya ilişkin yapılan açıklamalar incelendiğinde (Gharmy, 2006; Naderi, 2009; Thomas, 2007) DNA kavramının, biyolojik olarak insanın temel yapıtaşı olduğu ifade edilebilir. Örgütsel açıdan DNA kavramının örgütteki bireyler tarafından içselleştirilmesi, örgütlerin kendine has özelliklerinin oluşmasında ve bu özelliklerin örgüte yeni katılan bireylere de aktarılmasına olanak sağlayacağı söylenebilir.

Otel işletmelerinin hizmet ve turizm sektörü içindeki yeri dikkate alındığında çalışanların sergilediği tutum ve davranışların, işletmenin var oluş sebebi olan maksimum kârlılığa ve diğer işletmeler ile rekabet etme avantajı sağlamasına etki edeceği söylenebilir. Bu düşünceden hareketle, otellerdeki işgörenlerin çalıştığı işletmenin politikalarına uygun davranması, adeta işletmenin şekline bürünmesi, örgütsel DNA kavramını ifade etmek için kullanılabilir. Çalıştığı işletmenin DNA'sına uygun davranan işgörenler, işletmenin kendine özgü bir örgütsel DNA yapısının oluşmasına da katkı sunarlar. Bunun akabinde işletmede oluşan örgütsel DNA, çalışanların işletme içinde sergilediği diğer tutum ve davranışları da etkileyebilir. Bu hususta yaşanan değişimlere ayak uydurma yeteneği olarak ifade edilen örgütsel çeviklik, örgütün benimsemesi gereken ve örgütün DNA yapısına göre şekillenebilecek bir davranıştır. Bu kapsamda örgütsel çeviklik kavramı da işletmelerin/işgörenlerin benimsemesi gereken önemli bir davranış olarak ifade edilebilir. Örgütsel DNA'nın örgütsel çevikliği etkileyebileceği düşüncesi, araştırmanın çıkış noktası olmuştur. Bu bağlamda çalışmanın izleyen kısmında örgütsel çeviklik hakkında bilgi verilmiştir.

### **Örgütsel Çeviklik**

Çeviklik terimi ilk olarak 1990'lı yıllarda, değişen tüketici ihtiyaçlarına hızlı uyum sağlayabilecek üretim yöntemlerini açıklamak için kullanılmıştır. 2000'li yılların başında ise çeviklik kavramı, "hızlı değişen çevre koşullarını öngörme, bu koşullara anında tepki verme ve birbirine bağlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetme" olarak tanımlanmış ve anlamı genişletilmiştir. Küreselleşen ekonominin sürekli değişime uğradığı ve git gide daha karmaşık bir hal aldığı günümüzde; hizmet sektörü, özel sektör kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen devlet kurumları da dâhil tüm kuruluşların

çeviklik düzeylerini yüksek seviyede tutmaları bir gereklilik hâline gelmiştir (Changewise, 2020). Kurum ve pazar arasındaki ara yüz olarak tanımlanan çeviklik; fiyat, kalite, miktar ve teslim açılardan çok çeşitlendiği görülen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerek duyulan özellikler dizisi şeklinde ifade edilmektedir (Katayama & Bennett, 1999: 44). Dove (1995) çalışmasında çevik olmayı, değişimde uzman olmak veya değişim uzmanlığı şeklinde açıklamıştır (Sharifi, 1999: 64). Çeviklik kavramı ile herhangi bir kurum için, iş çevresindeki değişimleri hissetmeyi, algılamayı ve onlara katılmayı gerektiren temel bir yetenek anlatılmaktadır (Zhang & Sharifi, 2000: 497). Çeviklik olarak bilinen yeni paradigma, rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak kabul edilmektedir (Sharifi & Zhang, 2001: 773).

Örgütsel çeviklik, kuruluşun stratejik vizyonunu takip etme ve iş ortamının gelişimini öngörme, stratejik yol haritasını belirleme ve ilgili yönetimi çevredeki yaşanan değişimlere uyarlama yeteneğidir. Diğer bir deyişle örgütsel çeviklik, kuruluşun hedeflerine ve iş sürdürülebilirliğine ulaşmak için hangi zamanda neyin gerekli olduğunu saptama yeteneği olarak ifade edilebilir (Lazar, 2019: 31). Örgütsel çeviklik kavramı başka bir bakış açısıyla, üretim ve tüketim ile ilgili farklı bir yaklaşım, kurum ve çalışanın performansını değerlendirme konusunda farklı bir yöntem ve ticari ilişkilerde yeni bir yönetim şekli olarak ifade edilebilir. Bu ifadelerden hareketle çevikliğin nitelikleri, giderek değişen günümüz organizasyonlarında iş süreçlerinin daha etkin yönetilmesi ve piyasadaki rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmek amacıyla benimsenecek çağdaş bir uygulama olarak ifade edilebilir. Çeviklik kavramının yapılan en geniş tanımlarından birinde; değişen çevre şartlarının, piyasa koşullarında müşteri odaklı ürün ve hizmetlerin sunulması için yeniden ayarlanabilecek kaynakları kullanarak en yeni ve en iyi uygulamaların birleşimiyle hız, esneklik, yenilik, kalite ve en yüksek kârlılığın amaçlanması şeklinde ifade edilmektedir (Karalar, 2015: 119). Çevik örgütler/işletmeler, çevik olmayanlara kıyasla ortalama %30 daha fazla kâra sahip olma fırsatı yakalar ve %37 daha çabuk kazanç elde edebilir. Bilgi, çağımızın yeni para birimi olarak kabul görmesiyle birlikte bilim de günümüz dünyasının parası olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda teknolojinin çevik organizasyonlar ortaya çıkarmada önemli bir unsur olduğu unutulmamalıdır (Glenn, 2009: 3-4).

Stratejik yönetime göre işletmeler, sürekli değişen çevre koşullarında rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütsel çeviklik düzeylerini en üst noktada tutması gerekir. Aynı zamanda başarı ve kârlılığın devamlılığın sağlanması için firmaların örgütsel çeviklik düzeylerini olabilecek en üst seviyeye getirmeleri önemlidir. Örgütsel çeviklik kavramı incelendiğinde bu uygulamalarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Akkaya & Tabak, 2018: 186). Bir başka bakış açısıyla çeviklik, bir kuruluşun önceden tahmin edilmesi zor olan değişimlere hızla uyum sağlaması şeklinde ifade edilmiştir (Kettunen, 2009).

Örgütün çevresinde yaşanan gelişmelere uyum sağlaması için karar alma esnasında çabuk ve esnek bir yapıya sahip olması yani çevik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Nitekim rekabet esnasında karşılaşılan zorlukların üstesinden



gelinmesi veya rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmesi için öngörülemeyen tehditler ve fırsatlar karşısında anlık hızlı kararlar alarak birtakım değişiklikler yapmak kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Bu kararların hızla pratiğe uygulanması, kuruma örgütsel çeviklik gibi önemli bir stratejik özellik kazandırmaktadır (Sağır & Oraç, 2020: 129). Otel işletmeleri; bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması, belirsiz ortamlarda esnek ve hızlı davranılması gerekmesi, değişikliklere hızlı cevap vermeyi gerektirmesi gibi özellikleri ile örgütsel çeviklik ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin araştırılmasının önemli olduğu ifade edilebilir (Karalar, 2015: 149). Çalışmanın bu kısmında kadar açıklanan örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik kavramlarının otel işletmeleri çerçevesinde incelendiğinde birbiriyle ilişkili olabileceği düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle çalışmanın devamında örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin nasıl kurgulandığına değinilmiştir.

### **Örgütsel DNA ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki**

Örgüt terimleri içerisinde kullanılan organizma kavramı, örgütleri yaşayan bir canlı gibi görmektedir. Yaşayan her canlı varlık gibi örgütler de hayatlarını sürdürebileceği kendi doğasına uygun bir çevre koşullarında yer alır ve gelişirler (Kahraman, 2019: 46; Morgan, 2006). Örgütsel DNA, biyolojik bir terim olan DNA'yı, örgütleri yaşayan birer organizma olarak ele alan düşüncenin uzantısıdır. Aynı zamanda örgütsel DNA, örgütün kimliği hakkında fikir veren ve adeta örgütün bir parmak izidir şeklinde ifade edilmiştir (Baskin, 1995; Döş, 2013; Kahraman, 2019: 46; Verschoor, 2004).

Modern çağda örgütsel çeviklik, işletmelerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü ve başarı hedeflerine ulaşmada en önemli bileşenlerden biridir. Bir şeyleri yapma ve değişikliklere uygun şekilde tepki verme hızı, başarının kilit faktörleri olarak kabul edilmektedir (Rahimiatani, Zare & Yazdani, 2018: 140). Örgütsel çevikliğin işletmeler açısından önemi, konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacıların (Akkaya & Tabak, 2018; Kettunen, 2009; Rahimiatani vd., 2018; Sharifi & Zhang, 1999; Shin, Lee, Kim & Rhim, 2015) üzerinde durdukları bir husus olarak ifade edilebilir. Hizmet sektörünün önemli bir unsuru olan otel işletmelerinde, üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı yönetsel açıdan çıkabilecek sorunlara anında müdahale edilmesi oldukça önemlidir. Çıkabilecek sorunlara müdahale ve hızlı çözüm üretme yeteneği olarak işletmenin örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek tutulması gerektiği ifade edilebilir (Pelit, 2008: 9). Konuyla ilgili olarak Basrı & Zorlu (2020), 100 ile 250 kişi arasında çalışanı olan ve Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik düzeyleri üzerindeki etkisinin hangi seviyede olduğunu ölçmeyi hedeflemişlerdir. Bu kapsamda 415 çalışandan toplanan veriler analiz edilmiş ve çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ortaya konulmuş ve örgüt kültürünün örgütsel çeviklik düzeyi üzerindeki etki tespit edilmiştir. Sağır & Oraç (2020) ise yaptıkları bir araştırmada, örgütsel çeviklik ile yapısal bilgi süreçleri ve yapısal sermaye ile olan ilişkisini araştırmışlardır. Yapılan

araştırmanın sonucuna göre yapısal bilgi süreçleri ve yapısal sermaye ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda sonuçları verilen çalışmalar ışığında örgütsel DNA, kurum kimliği ile ilgili bir kavram olmasından dolayı kurumu yansıtan bir araç olarak ifade edilebilir. Bu düşünceden hareketle işgörenlerin/işletmelerin örgütsel DNA algılarının, yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilme olarak ifade edilen örgütsel çeviklik düzeylerini etkileyebilecek bir kavram olduğu söylenebilir. Bir kurumun kültürel değerleri (vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, insan kaynakları, sosyal sorumluluk gibi) o kurumun DNA'sını oluşturan temel yapıtaşlarıdır. Dolayısıyla işletmenin örgütsel çeviklik düzeyi, örgüt DNA'sının ortaya konulmasında etkili olabileceği gibi örgütün DNA'sı da işletmedeki işgörenlerin çevikliği üzerinde etkili olabilir. İlgili literatür incelendiğinde, doğrudan örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın ilgili literatüre ve konu ile ilgili kişi ve kurumlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen ve test edilecek araştırma hipotezi aşağıda sunulmuştur.

*H<sub>1</sub>*: Otel işgörenlerinin Örgütsel DNA algılarının Örgütsel Çeviklik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin ortaya konması ve bu doğrultuda oluşturulan araştırmanın hipotezinin test edilmesi için bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamaya ait bilgiler çalışmanın devamında yer alan yöntem kısmında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

## YÖNTEM

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Otel işgörenlerinin örgütsel DNA algılarını ölçmek için Booz Allen Hamilton şirketinin ortaya çıkardığı örgütsel DNA profillerinden yararlanılarak, Çetin ve Döş (2014) tarafından geliştirilen ve 28 ifadeden oluşan örgüt DNA'sı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik düzeyini ölçmek için ise Sharifi & Zhang (1999) tarafından geliştirilen, Akkaya & Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 20 ifadeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu için etik kurul onayı alınmıştır. Kullanılan ölçeklerin derecelendirilmesinde 5'li Likert tipi dereceleme (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, "3=Orta Düzeyde Katılıyorum", "4=Çok Katılıyorum", "5=Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. Veriler 2022 yılının Haziran-Eylül ayları arasında otellere gidilerek yüz yüze toplanmıştır.

Araştırmada evren, Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreninin sayıca fazla olması ve kapsadığı alan bakımından geniş olması, evrenin tamamına ulaşmayı zorlaştırmıştır. Zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik konuları dikkate alınarak araştırma evreni üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Ural & Kılıç'a (2013: 44) göre, bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek olan örneklem hesaplanması, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardan birisidir. Bunun yanında örneklem



büyükliğünün belirlenmesindeki kullanılacak yöntem, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen veya heterojen olması, araştırma değişkenlerinin nitel veya nicel özellikte olması ve değişkenlere ait grup sayısı gibi unsurlar, örneklem belirlenme yönteminde etkili olmaktadır. Aynı zamanda örneklem sayısının belirlenmesinde de bu unsurlar dikkate alınmalıdır. Araştırmada kapsamında anket uygulanacak örneklem grubu seçilirken, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi özellikle sosyal bilimler alanında; evreni oluşturan bireylerin cinsiyet, yaş grubu, kıdem, eğitim durumu, gelir düzeyi gibi farklı demografik özelliklere sahip olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Tabakalı örnekleme yönteminde araştırma evreni, kendi içinde homojen alt gruplara ayrılmaktadır (Ural & Kılıç, 2013: 37-38). Bu bilgiler ışığında Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri, sahiplik durumuna göre yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız otel işletmeleri olmak üzere üç ayrı tabakaya ayrılmıştır. Tabaka gruplarını temsil etmek üzere kıyı otellerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya ve şehir otellerinin en yoğun olduğu İstanbul illeri seçilmiştir. Örneklem için bu iki ilde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Antalya ve İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden 850 tanesine yüz yüze anket uygulanmıştır. Çeşitli sebeplerle değerlendirmeye alınmayan anketlerin çıkarılması sonucunda toplam 820 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmış ve analizler gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeye alınan anketlerin 274 tanesi yerli zincir otel işletmelerinden, 212 tanesi yabancı zincir otel işletmelerinden ve 334 tanesi bağımsız otel işletmelerinden toplanmıştır. Toplanan anket verileri istatistiksel analiz yöntemleri ile bulgular kısmında sunulmuştur. Çalışmanın izleyen kısmında yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’de yer alan bilgilere göre, katılımcıların %53,8’i erkek, %56,1’i bekâr, %75,2’si 35 yaş ve altı, %60,1’i ortaöğretim ve daha düşük eğitim seviyesine sahip, %37,7’sinin aylık geliri 5000₺ ve altında, %53,3’ü 5 yıl ve daha fazla yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. Ankete katılan işgörenlerin %12,6’sı ön büro, %14,4’ü ise kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA ölçeklerine ilişkin Cronbach’s Alpha (güvenilirlik analizleri) sonuçları, araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (s.s.) değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel DNA ölçeğinin toplam varyansın %71,86’sını açıklayan altı faktörden (boyut), örgütsel çeviklik ölçeğinin ise toplam varyansın %69,01’ini açıklayan dört faktörden (boyut) oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik ölçekleri için uygulanan faktör analizinde Bartlett’s testi sonucu, her iki ölçek için de faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuştur ( $\chi^2=16836,581$ ;  $p<0,01$  ve  $\chi^2=11342,558$ ;  $p<0,01$ ).

Bunun yanında hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değerleri (KMO=0,939 ve KMO=0,953), örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğu hakkında fikir vermektedir. Ayrıca ölçeğin geneli ve alt boyutlara yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerlerinin tamamının 0,70 değerinin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler, ölçeklerin yeterince güvenilir ve iç tutarlık seviyelerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Grup	f	%	Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	379	46,2	Otelin Sahiplik Durumu	Yerli Zincir	274	33,4
	Erkek	441	53,8		Yabancı Zincir	212	25,9
Medeni Durum	Bekâr	460	56,1	Sektörde Çalışma Süresi	Bağımsız	334	40,7
	Evli	360	43,9		1 yıl ve daha az	81	9,9
Yaş	25 ve altı	188	22,9	İşletmede Çalışma Süresi	2-4 yıl	302	36,8
	26-30 arası	234	28,5		5-7 yıl	171	20,9
	31-35 arası	195	23,8		8-10 yıl	128	15,6
	36-40 arası	114	13,9		11 yıl ve daha fazla	138	16,8
	41 ve üstü	89	10,9		1 yıl ve daha az	240	29,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	111	13,5	İşletmede Çalışma Süresi	2-4 yıl	326	39,8
	Ortaöğretim	382	46,6		5-7 yıl	152	18,5
	Ön lisans	175	21,3		8-10 yıl	45	5,5
	Lisans	133	16,2		11 yıl ve daha fazla	57	7,0
	Lisansüstü	19	2,3		Ön büro	103	12,6
Turizm Eğitimi	Evet	352	42,9	Departman	Yiyecek İçecek	163	19,9
	Hayır	468	57,1		Kat Hizmetleri	118	14,4
Gelir Durumu	4250₺'den az	51	6,2	Departman	Mutfak	146	17,8
	4250₺-5000₺	258	31,5		İnsan Kaynakları	50	6,1
	5001₺-5750₺	168	20,5		Halkla İlişkiler	64	7,8
	5751₺-6500₺	91	11,1		Satış-Pazarlama	68	8,3
	6501-7250₺	108	13,2		Muhasebe-Finans	53	6,5
	7251₺ ve üzeri	144	17,6		Diğer	55	6,7

Tablo 2'de yer alan aritmetik ortalamalar incelendiğinde, araştırmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin genel örgütsel DNA ( $\bar{X}=3,52$ ) ve genel örgütsel çeviklik ( $\bar{X}=3,72$ ) düzeylerinin orta değer (3 puan) civarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler, araştırmaya katılan işgörenlerin DNA ve çeviklik düzeylerinin düşük olmadığı şeklinde açıklanabilir. Örgütsel DNA ölçeğinin alt boyutlarına yönelik hesaplanan aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde "askeri" ( $\bar{X}=3,83$ ) ve "esnek" ( $\bar{X}=3,77$ ) boyutlarına ilişkin ortalama puanların diğer boyutlardan (tam zamanlı, esinlemeler-

başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan) yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle işgörenlerin örgütsel DNA seviyelerinin en yüksek olduğu durumlar, askeri ve esnek örgütün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde “cevap verme” ( $\bar{X}=3,78$ ) ve “yetkinlik” ( $\bar{X}=3,77$ ) boyutlarına yönelik hesaplanan ortalama puanların diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinin en yüksek olduğu alt boyutlar cevap verme ve yetkinlik konularında ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. Örgütsel DNA ve Örgütsel Çeviklik Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	$\bar{X}$	s.s.
Örgütsel DNA	Esnek	4	0,858	3,77	0,90
	Askeri	4	0,781	3,83	0,81
	Tam Zamanlı	4	0,849	3,71	0,90
	Esinlemeler-Başlangıçlar	6	0,908	3,31	1,15
	Yönetim Ağırlıklı	6	0,904	3,32	1,14
	Pasif-Saldırgan	4	0,919	3,40	1,30
Genel Örgütsel DNA Ölçeği		28	0,927	3,52	0,74
Örgütsel Çeviklik	Yetkinlik	8	0,910	3,73	0,82
	Esneklik	3	0,888	3,65	0,97
	Cevap Verme	3	0,840	3,78	0,92
	Hız	3	0,858	3,72	0,99
Genel Örgütsel Çeviklik Ölçeği		17	0,953	3,72	0,80

Genel Örgütsel DNA Ölçeği için: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,939; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 16836,581$ ;  $p=0,000$

Genel Örgütsel Çeviklik Ölçeği için: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,953; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 11342,558$ ;  $p=0,000$

Otel İşletmeleri çalışanlarının Örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'ya ilişkin algılarının, çalışmış oldukları otellerin sahiplik durumlarına (yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız) göre anlamlı farklılık taşıyıp taşımadığına yönelik gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda; çalışanların söz konusu algılarında anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işgörenlerin örgütsel DNA algıları ve örgütsel çeviklik düzeyleri, çalıştıkları otel işletmelerinin sahiplik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel DNA algılarının, çalışılan otelin sahiplik durumunda göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çeviklik düzeylerinde ise bağımsız otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verdiği cevaplar, yerli ve yabancı zincir otellerdeki çalışan işgörenlerin cevaplarına göre farklılaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, örgütsel DNA algılarında bağımsız ( $\bar{X}=3,69$ ) ve yabancı zincir ( $\bar{X}=3,50$ ) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verdiği cevaplar yerli zincir otel işletmelerinin işgörenlerinden ( $\bar{X}=3,34$ ) daha olumludur. Örgütsel çeviklik düzeylerinde ise bağımsız otellerde çalışan işgörenlerin verdiği cevaplar ( $\bar{X}=3,58$ ), yerli

zincir ( $\bar{X}=3,78$ ) ve yabancı zincir ( $\bar{X}=3,87$ ) otellerinde çalışan işgörenlere göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada işgörenlerin örgütsel DNA algıları ve örgütsel çeviklik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel DNA ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	Örgütsel Çeviklik	Belirlilik Katsayısı (R <sup>2</sup> )
Esnek	r	0,761(**)	0,579
	p	0,000(**)	
Askeri	r	0,655(**)	0,429
	p	0,000(**)	
Tam Zamanlı	r	0,676(**)	0,457
	p	0,000(**)	
Esinlemeler-Başlangıçlar	r	0,115(**)	0,013
	p	0,001(**)	
Yönetim Ağırlıklı	r	0,178(**)	0,032
	p	0,000(**)	
Pasif-Saldırgan	r	0,128(**)	0,016
	p	0,000(**)	
Genel Örgütsel DNA	r	0,483(**)	0,233
	p	0,000(**)	

\*\* : p<0,01

Tablo 3'te yer alan bulgular, örgütsel DNA ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik arasındaki korelasyon katsayılarının tamamının anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0.01). Değişkenler arasında ortaya çıkan korelasyon katsayıları incelendiğinde, örgütsel DNA ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönde ve orta kuvvette (0,40<r<0,59) bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (r=0,483; p<0,01). Bu değer katılımcıların örgütsel DNA algılarının artmasıyla birlikte örgütsel çeviklik düzeyinin de (orta kuvvette) artacağını ifade etmektedir. Örgütsel DNA'nın alt boyutları ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işgörenlerin çeviklik düzeyi ile en yüksek ilişkide olan alt boyutun "esnek örgüt" olduğu sonucuna ulaşılmıştır (r=0,761; p<0,01). Araştırma kapsamında örgütsel DNA'nın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel DNA'nın Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	ANOVA	R <sup>2</sup>
Sabit	1,881	0,119	15,770	0,000*	F=248,361	0,233
Örgütsel DNA	0,522	0,33	15,759	0,000*	p=0,000*	

Bağımlı değişken: örgütsel çeviklik

\*p<0,001; b<sub>j</sub>: Katsayı S(b<sub>j</sub>): Standart Hata

Tablo 4'te yer alan bilgilere göre, değişkenler arasındaki kurulan doğrusal regresyon modeli anlamlıdır (F=248,361; p<0,01). Hesaplanan R<sup>2</sup>=0,233 değeri, modelin açıklanma oranının yani örgütsel çeviklik üzerindeki değişimlerin %23,3'ünün örgütsel DNA tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmanın regresyon modeli, aşağıda yer aldığı gibi kurulabilir. Bu modele göre örgütsel DNA'daki bir birimlik artış, örgütsel çeviklik üzerinde 0,522'lik bir artışa neden olmaktadır.

$$\text{Örgütsel Çeviklik} = 1,881 + 0,522 \times \text{Örgütsel DNA}$$

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütsel DNA, örgütsel modeller ve formlar kullanmak yerine ekip çalışması, karar verme, insan kaynaklarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gibi konuları ayrı veya en azından bağımsız değişkenler olarak inceler (Booz, 2004). Örgütsel DNA, örgütün tamamına, onu tam olarak anlamak için tüm yönleriyle ve birden fazla gözle kapsamlı bir şekilde bakmayı gerektiren çok yönlü bir perspektiften olarak bakar. Bu bakış açısı sadece örgütü anlamak için değil, aynı zamanda nasıl yönetileceğini belirlemek için de kullanılır. Bu yönetim ve düşünme şekli çok etkilidir ve organizasyon yöneticileri organizasyonları farklı biçimlerde görselleştirebilir, farklı ve yenilikçi organizasyon yapıları ve çerçeveleri elde edebilir. Bu durumda yöneticiler, bu konuların yardımıyla yapılan örgütün türünü fark ederek, gerçek bir anlayışla, örgütün koşullarına ve türüne uygun bir stil seçerek yönetirler. Her organizasyonda bir tür baskın organizasyonel DNA vardır ve diğer tiplerin her biri baskın DNA uzayında bulunur. Baskın DNA'nın varlığı, diğer DNA'ların önemsiz olduğu anlamına gelmez (Azudin & Mansor, 2017: 225). Dolayısıyla örgütün kendine has bir DNA yapısının olması, işletmedeki işlerin daha sağlıklı ve sorunsuz yürümesine olanak sağlayabilir. Köse & Kahveci (2022) tarafından yapılan bir araştırma, okulların DNA profilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Rize ilinde bulunan ilk ve orta dereceli devlet okullarında görev yapan 404 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul DNA profilleri arasında en yüksek algı düzeyine sahip örgütler yılmaz örgütlerdir. Ayrıca sağlıklı örgütler ile örgütsel mutluluk arasında pozitif, sağlıksız örgütler ile örgütsel mutluluk arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gökkyar (2021) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde ise sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülerin, gönüllü oldukları örgütün DNA'sının ve örgütsel kimliğinin, motivasyonları, iş tatminleri ve verimlilikleri üzerindeki etkisini

tespit etmek ve ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel kimliğin, motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluğu negatif yönde etkilerken, dışsal motivasyonu etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel DNA'nın motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu pozitif yönde etkilerken dışsal motivasyonu etkilemediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel DNA'nın motivasyon, verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ana değişkenlerinden olan örgütsel kimlik ve örgütsel DNA üzerinde karşılıklı olarak basit doğrusal regresyon analizi yapıldığında örgütsel DNA'nın örgütsel kimliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının kadın olduğu, yine yarısından fazlasının medeni durumlarının bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde 26-30 yaş aralığının diğer yaş gruplarına göre daha yoğun olduğu saptanmıştır. Eğitim durumlarında ise sayının en çok olduğu eğitim seviyesi ortaöğretim olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalıştığı otelin sahiplik durumları incelendiğinde sayıca en çok bağımsız otel işgörenlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Departman bazında inceleme yapıldığında ise araştırmaya dahil edilen katılımcılardan yiyecek-içecek departmanında diğer departmanlardan daha fazla kişinin çalıştığı tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında işgörelere uygulanan anket sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel DNA ( $\bar{X}=3,522$ ) ve örgütsel çeviklik ( $\bar{X}=3,720$ ) düzeylerinin orta değer olan 3 puanın üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik düzeylerinin nispeten iyi durumda olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Güloğlu (2020), kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışanların örgütsel DNA düzeylerinin orta değer olan 3 puanın üzerinde ( $\bar{X}=3,78$ ) olduğunu tespit etmiştir.

Turizm sektörü, insanların birbiriyle sürekli temasını gerektiren ve emeğe dayalı bir yapıya sahip olmasından dolayı insan faktörünün daha fazla öne çıktığı bir sektördür. Sektördeki işletmelerin maksimum karlılığa ulaşması, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati oluşturmaya bağlıdır. Örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmada önemli bir araç olabilmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, araştırma örnekleminin genel olarak orta düzeyde örgütsel DNA'yı algıladıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel DNA'nın, katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerini etkileyeceği düşünülmüş ve araştırma kapsamında bu yönde bir hipotez kurulmuştur. Sonuç olarak çalışma kapsamında test edilen araştırma hipotezi ( $H_1$ : Otel işgörenlerinin Örgütsel DNA algılarının Örgütsel Çeviklik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.) desteklenmiştir.

Yapılan bir başka analizde, araştırmaya dahil edilen işgörenlerin örgütsel DNA algılarının, her bir sahiplik durumuna göre (yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin algılamaları birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çeviklik düzeylerinde ise bağımsız otel işletmelerinde



çalışan işgörenlerin verdiği cevaplar, yerli ve yabancı zincir otellerdeki çalışan işgörenlerin cevaplarına göre farklılaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, örgütsel DNA algılarında bağımsız ( $\bar{X}=3,69$ ) ve yabancı zincir ( $\bar{X}=3,50$ ) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verdiği cevaplar yerli zincir otel işletmelerinin işgörenlerinden ( $\bar{X}=3,34$ ) daha olumludur. Örgütsel çeviklik düzeylerinde ise bağımsız otellerde çalışan işgörenlerin verdiği cevaplar ( $\bar{X}=3,58$ ), yerli zincir ( $\bar{X}=3,78$ ) ve yabancı zincir ( $\bar{X}=3,87$ ) otellerinde çalışan işgörelere göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel DNA algıları, bağımsız ve yabancı zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha yüksek olmasının sebebi, bu işletmelerin yerli zincir otel işletmelerine göre kendine has daha farklı özelliklerinin olduğunu veya işgörenler tarafından daha çok benimsediğini göstermektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerin çalıştıkları otelin sahiplik durumuna örgütsel çeviklik düzeylerinde tespit edilen farklılaşmaya göre; bağımsız otel işletmelerinde çalışan katılımcıların örgütsel çeviklik düzeyleri, yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinden daha düşüktür. Bunun sebebi ise zincir otel işletmelerinin yönetim kadrosunun daha profesyonel olduğu dolayısıyla örgütsel çevikliği bağımsız otel işletmelerine göre daha çok benimsemeleri olabilir. Bu sonuçlardan hareketle yerli zincir otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel DNA algılarını artırmak için bu işletmelere, işgörelere yönelik hizmet içi eğitim ve işgörenlerin kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri için bilgilendirme toplantıları yapmaları önerilebilir. Bağımsız otel işletmelerine de örgütsel çeviklik düzeylerini artırmaları için yönetim kadrosunu buna göre şekillendirmeleri ve işgörenlerin daha çevik davranışlar sergilemeleri teşvik edilmesi önerilebilir.

Çalışma kapsamında ulaşılan bulgulara göre örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik arasındaki anlamlı ilişki vardır. Aynı zamanda örgütsel DNA'nın örgütsel çevikliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, örgütlerin DNA yapısını etkileyen faktörleri belirlemeleri, işgörenlerin çevikliği algılayamamasından kaynaklanabilecek olası olumsuz sonuçlarından korunmak için bu faktörler ile ilgili düzenleme yaparak gerektiğinde müdahale etmeleri dolayısıyla işgörenlerin DNA algılarını artırmaları önerilebilir.

Turizm sektörü içinde faaliyet gösteren her bir işletme türü yapısı gereği insana dayalı olmasından dolayı işletmedeki çalışan işgörenlerin örgütsel DNA algıları ve örgütsel çeviklik düzeylerinin olabilecek en üst seviyede tutması gerektiği söylenebilir. Otel işletmelerinin turizm sektöründe gerek yönetim anlayışı gerekse kapasite açısından en stratejik işletme türü olduğu göz önüne alındığında, örgütsel DNA ve örgütsel çeviklik düzeylerine daha hassas bir şekilde yaklaşımları ve varsa eksikliklerin giderilmesi konusunda daha kararlı davranışları gerektiği ifade edilebilir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmaların örgütsel çevikliği etkileyen/etkileyebilecek diğer değişkenlere yönelmesinin örgütsel çeviklik literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütsel DNA konusu ile ilgili literatürde sınırlı çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Yine gelecekte konuyla alakalı çalışma yapacak araştırmacılar, örgütsel DNA değişkenini farklı değişkenler ile ilişkilendirerek, turizm

sektörü çalışanlarına ya da farklı sektör çalışanlarına yönelik araştırma yapabilirler. Nitekim yapılan/yapılacak olan bu araştırmalar, literatüre ve turizm sektörüne katkı sağlayacaktır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Teşekkür:** Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

**Destek Bilgisi:** Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

**Etik Kurul Onayı:** Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 18.09.2020 tarih ve 2020/151 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Veri Kullanılabilirlik Beyanı:** Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Abdul-Majeed, O. R. (2016). The effect of organizational immune systems on crisis management strategies: testing the mediating role of strategic information systems: A field study on Jordanian food industry companies [Doctoral dissertation, Middle East University Jordan].
- Abu Ehjair, T. & Abu Naser, H. (2017). The mediating role of financial transparency in the relationship between regulatory genes and managing corruption risks. An applied study on Palestinian ministries from the viewpoint of employees of the supervision and inspection department. The Coalition For Integrity and Accountability AMAN, Gaza, Palestine.
- Akgül, A. (2003). *Kamu Yönetim Sisteminin DNA'sını Değiştirme Modeli: Değişim Mühendisliği*. Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları.
- Akkaya, B. & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Al-Sa'idi, M. & Za'lan, A. (2013). The role of knowledge management process in the DNA of business organizations: exploratory research in a sample of Iraqi banks. *Journal of Economics and Management*, 3(10), 1-28.
- Badawn, Z. M. (2018). Relationship of organizational DNA with institutional excellence "field study on the Palestinian Universities in Gaza strip [Master's dissertation, Alazhar University Gaza].
- Azudin, A. & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: the impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>

- Baskin, K. (1995). DNA For corporations: organizations learn to adapt or die. *The Futurist*, 29(1), 68.
- Basrı, S. & Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164. <https://doi.org/10.30976/susead.705821>
- Booz, A. H. (2002). When everyone agrees but nothing change: aligning people, incentives and knowledge to overcome organizational inertia. *Business + Strategy Review*. Retrieved from <http://www.strategy-business.com>
- Booz, A. H. (2004). Organizational DNA. Booz & Company. <http://www.orgdna.com>
- Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005). Innovations Organizational DNA. <http://www.boozallen.com> adresinden 2 Kasım 2022 tarihinde alınmıştır.
- Changewise (2020). Leadership agility, team agility and organizational agility. [http://changewise.biz/?page\\_id=635](http://changewise.biz/?page_id=635).
- Çandır, E. (2005). Örgütsel DNA ve bir uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi]. <http://acikerisim.uludag.edu.tr/jspui/handle/11452/8694>
- Çetin, R. B. (2014). Okul DNA'sı metaforunun çeşitli değişkenlere göre incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. [https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/206408/yokAcikBilim\\_10043193.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/206408/yokAcikBilim_10043193.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)
- Çetin, R. B. & Döş, İ. (2014). Örgüt DNA'sı ölçeğinin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560-575.
- Dahmardeh, N. & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (27), 178-184.
- David, G. K. & Neilson, G. (2006). Organizational to executive: it's in the DNA. *Ivey Business Journal*, 1-16.
- Dove, R. (1995). Agile and otherwise, series of articles on agile manufacturing. *Production Magazine*, November to July.
- Gharmy, B. (2006). The factor of organizational DNA. *Harvard Business*, 119, 3-10.
- Glenn, M. (2009). Organisational agility: how business can survive and thrive in turbulent times. *The Economist*, March, 1-27.
- Gökyar, A. (2021). Sivil toplum kuruluşlarında, örgütsel kimlik ve örgütsel dna'nın gönüllülerin verimliliği, motivasyonu, iş tatmini üzerindeki etkisi [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Güloğlu, E. (2020). Çalışanların örgüt DNA'sına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığa etkisi [Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/685946>
- Holoday, R. (2005). Simple rules: organizational DNA. *Human System Dynamics*, 37(5), 1-10.
- Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: field findings and discovery. *International Journal of Innovation, Management and Technology; Singapore*, 4(2), 204-208. <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2013.V4.392>

- Kahraman, Ü. (2019). Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/3580>
- Karalar, S. (2015). Ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliği üzerine etkisi ve bir araştırma [Doktora tezi, Trakya Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=uXyfvsvxU59uc8Po41gft8A&no=n8Pt1bJUEfHxKpBjfqacWw>
- Katayama, H. & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: a comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60-61(1999), 43-51. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00129-7](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00129-7)
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development-a comparative study. *Technovation*, 29(6-7), 408-422. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.003>
- Köse, Ö., & Kahveci, G. (2022). An analysis of relationship between schools' DNA profiles and organizational happiness according to the perception of teachers. *Journal of Education-US*, 202(4), 365-374. <https://doi.org/10.1177/0022057421996256>
- Lazar, O. (2019). *The Four Pillars of Portfolio Management Organizational Agility, Strategy, Risk, and Resources*. CRC Press Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Naderi, A. (2009). Organization DNA Explanation and How to Find it. Management [Master's dissertation, Islamic Azad University].
- Onay, M. & Ergüden, S. (2012). Yeni bir metafor: kurum DNA'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2021). Okulların örgütsel DNA özellikleri ölçeğinin geliştirilmesi çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(44), 7594-7615. <https://doi.org/10.26466/opus.885896>
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde işgören güçlendirilmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=-Z0vbSUGrhM9fXoGkRe6Q\\_igRfjxZhEKIBqTKT\\_-9IUulJvAw9OsKHaUdfpsjtve](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=-Z0vbSUGrhM9fXoGkRe6Q_igRfjxZhEKIBqTKT_-9IUulJvAw9OsKHaUdfpsjtve)
- Rahimiatani, A., Zare, H. & Yazdani, H. (2018). Increasing organizational agility based on effective meta organizational parameters. *Postmodern Openings*, 9(4), 140-156. <https://doi.org/10.18662/po/49>
- Rauf, S., Gooding, J. J., Akhtar, K., Ghauri, M. A., Rahman, M., Anwar, M. A. & Khalid, A. M. (2005). Electrochemical approach of anticancer drugs-DNA interaction. *Journal of Pharmaceutical and Biomedical Analysis*, 37(2005), 205-217. <https://doi.org/10.1016/j.jpba.2004.10.037>

- Sağır, M. & Aydın, A. U. (2017). Konaklama işletmelerinde insan sermayesi ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajına etkileri. Uluslararası Kültürel Miras ve Turizm Kongresi, Konya, Türkiye.
- Sağır, M. & Oraç, E. (2020). Yapısal bilgi süreçleri, yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileşim. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 110-136.
- Sharifi, H. (1999). A methodology for assisting manufacturing organizations to implement agile manufacturing [Doctoral dissertation, The University of Liverpool].
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, (62), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S., (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 155-169. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00228-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00228-X)
- Shin, H., Lee, J., Kim, D. & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2015.06.015>
- Thomas, L. (2007). Innovation organizational DNA. <http://www.12manage.com> adresinden
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (4. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Verschoor, C. C. (2004). Can organizational DNA exclude ethics? *Strategic Finance*, September 2004, 19-20.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-5113. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>