

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN
ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARININ BELİRLENMESİ**

**THE DEFINITION OF THE NATIONAL CULTURE DIMENSIONS
EFFECTING ORGANIZATIONAL CULTURE IN ACCOMMODATION
ENTERPRISES**

Aziz Gökhan ÖZKOÇ*
Eda ÖZGÜL KATLAV**

ÖZET

Bu çalışma, Konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlar arasında paylaşılan norm ve değerlerin, ulusal kültürü meydana getiren boyutlar ile ne derece etkileşim halinde olduğunu analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada, Hofstede'in ulusal kültür tipolojisi (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, erillik/dişillik) bağımsız değişken; Cameron ve Quinn'in "Rekabet Eden Değerler Modeli" çerçevesinde geliştirdiği örgüt kültürü modeli (adokrasi, klan, hiyerarşi, pazar kültürü) ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışma dahilinde ilgili literatür baz alınarak, belirsizlikten kaçınma düzeyi ile adokrasi kültürünü, bireycilik/toplumculuk algısı ile klan kültürünü, güç mesafesi algısı ile hiyerarşi kültürünü ve eril/dişil kültür ile pazar kültürünü ilişkilendiren dört temel hipotez geliştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, adokrasi kültürünün oluşmasında belirsizlikten kaçınma düzeyinin ve klan kültürünün oluşmasında ise toplumcu kültürel değerlerin önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bunların aksine, güç mesafesi algısı ile hiyerarşi kültürü ve eril/dişil kültür ile pazar kültürü arasında herhangi anlamlı bir etkileşim olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, araştırma dahilinde geliştirilen iki hipotez kabul, iki hipotez ise reddedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Ulusal Kültür, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

This study aims to analyze how much the shared norms and values among the accommodation enterprises employees interact with the dimensions which are constructing the national cultural. It is determined that Hofstede's typology of national culture (power distance, uncertainty avoidance, individualistic/collectivistic, masculine/feminine) is as the independent variable and Cameron and Quinn's organizational culture model (adocracy, clan, hierarchy and market), created within "Competing Values Model" is as the dependent variable. In this study, four hypotheses have been proposed for the relationship between uncertainty avoidance and adocracy culture, individualistic/collectivistic perception and clan culture, power distance perception and hierarchy culture, masculine/feminine culture and market culture. According to the results, the study demonstrates that the uncertainty avoidance level has a significant effect on adocracy culture and collectivistic cultural values have a considerable effect on clan culture. However, there is no significant interaction between

* Yrd.Doç.Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi,
aziz.ozkoc@gmail.com

**Arş. Gör., edaozgul@nevsehir.edu.tr

power distance perception and hierarchy culture and between masculine/feminine culture and market culture. Therefore two hypotheses are accepted and two rejected in the study.

Key words: Organizational Culture, National Culture, Accommodation Enterprises

Giriş

Kültür kavramı, bir toplumun anlayışı ve yaşayışı ile ilgili tüm değerleri içermektedir. Her kültür, kendine has toplum/dünya anlayışını yansıtmaktadır. Bireyler, içinde yer aldıkları ortamı sahip oldukları kültürel bilgi ve birikimle anlamlandırmaktadır. Kurumlar da kişiler tarafından oluşturulan canlı bir organizmaya benzemektedir ve kurumların da tıpkı toplumlar gibi kendine ait sistemleri, felsefeleri, öykü ve efsaneleri, kahramanları bulunmaktadır. Bu nitelikler bir anlamda toplumun sahip olduğu değerlerin organizasyona bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Birey belirli bir toplumsal kültürel değerler bütününe içinde sosyal yaşamını devam ettirirken diğer taraftan iş yaşamında kurumsal bir kültürün sahip olduğu değerleri anlamlandırmaya ve yaşamaya çalışır.

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden bağımsız değildir. Çünkü ulusal kültür dikkate alınarak örgütsel sistem oluşturulmaktadır. Ayrıca her çalışan ulusal kültür öğeleri ile donanımlı olarak örgütsel yapıya dahil olmaktadır. Çalışanın sosyal yaşamda kazandığı bu kültürel özellikler örgütün kültürel yapısının oluşumunda da rol oynamaktadır. Örgütler sosyal çevrelerinden bağımsız olarak varlıklarını sürdürmezler. Mutlaka sosyal çevreleriyle iletişim ve etkileşim içine girerler (Güney, 2011). Bir toplum çeşitli yollarla kendi içinde yapılaşan örgütleri etkiler. Kongar'a (1976) göre bir toplum, örgüt kültürü üzerinde; örgütte var olan, o toplumun içerisinde gelmiş bireylerle, toplumun sahip olduğu üretim biçimiyle, toplumun erişmiş olduğu teknolojik düzeyle, yasal düzenlemelerle, demografik ve ekolojik koşullarıyla, siyasal düzeniyle belirleyicidir.

Örgütlerin kendilerine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliğinin ulusal kültür ile benzer olması beklenmektedir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, örgütlerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır (Nişancı, 2012).

Literatür Taraması

Ulusal kültür ile örgüt kültürü etkileşimini, farklı sektörleri baz alarak inceleyen çalışmalar, iki kültür tipi arasında doğrusal birtakım ilişkilerin ve etkilerin varlığına işaret etmektedir. Hofstede, Neujen, Ohavy ve Sanders (1990) örgütsel düzeyde ortaya çıkardıkları kültürel boyutların, ulusal kültürü oluşturan birtakım boyutlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Meschi ve Roger (1994) çalışmasında ulusal kültür ve örgütsel kültür arasında güçlü doğrusal bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Van Oudenhoven de (2001) yerel örgütlerin tanımlanması için kullanılan anlık tanımlara dayalı araştırmasında bireylerin örgütlerini tanımlamakta kullandığı kavramlar ile toplumsal kültür için kullandıkları arasında benzerlikler ortaya koymuştur. House, Hanges, Dorfman ve Gupta (2004)'nin yapmış olduğu GLOBE çalışmasına göre ise; örgüt kültürü üzerinde toplumsal kültürün önemli bir etkisi bulunmakta, farklı

toplumlardaki örgütlerin kültürleri arasında toplumlararası kültür farklılıklarına benzer farklılıklar bulunmaktadır.

Nazairan, İrani ve Ali (2013) ulusal kültür ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi özel sektör çalışanları üzerinde incelemiştir. Çalışma sonucunda ulusal kültürün, örgüt kültürünün bir alt boyutu olan klan kültürü üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Gulev (2009) ulusal kültür ve örgüt kültürünün eşbiçimli (isomorfic) olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda sorumluluk dağıtımı (trustallocations), örgütte bilgi paylaşımı ve kontrol yapısı ve kullanımının sırasıyla ulusal kültür ve örgüt kültürünü etkilediğini ifade etmiştir.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimi konu alan Türkçe yazın incelendiğinde, kısıtlı sayıda bilimsel çalışmanın varlığı göze çarpmaktadır. Öz (2009), toplumlararası kültürel farklılıklara rağmen çok uluslu şirketlerin örgüt kültürleri ile faaliyet gösterilen toplumun ulusal kültürü arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Sığırı ve Tıgılı (2006) tarafından Hofstede'in ulusal kültür boyutları ile tüketici davranışları ilişkisi teorik olarak incelenmiştir. Birsal, İslamoğlu ve Börü (2006), ulusal örgüt tipleriyle örgüt içindeki çatışmanın nasıl çözülebileceği üzerine çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Hofstede'in ulusal kültür tipleri ile örgütsel çatışma arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Temel, Eğinli ve Çakır (2011) toplum kültürünün kurum kültürüne yansımalarını araştırmıştır. Bu çalışmada Hofstede'in kültürel boyut haritasında yer alan ülkeler arasından seçilen ve Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin kurum kültürünün, ulusal kültürle nasıl bir ilişki içinde olduğu analiz edilmiştir.

Erkenekli (2013) toplumsal kültür araştırmaları için, örgüt kültürünü de içine alan değer merkezli bütünlük bir kültür modeli önerisinde bulunmuştur. Ögüt ve Kocabacak (2008), küreselleşen dünyada toplumsal kültürün Türk iş kültürünü ne düzeyde etkilediğini sorgulamıştır. Sonuçta, Anadolu'nun zengin gelenek ve görenekleri, dini ve milli motifleri Türkiye'de kolektivist davranışa temel oluştursa da, bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe genel olarak kolektivist davranıştan uzaklaşıldığı kanısına varılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin sosyal çevreleri tarafından şekillendirilmiş ulusal kültür değerleri ile görev yaptıkları kurumlar aracılığıyla sahip oldukları örgüt kültürü arasında ne düzeyde bir etkileşim olduğunu istatistikî veriler ışığında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler; konunun Türkiye'de ilk olarak konaklama sektörü açısından değerlendirilmesini sağlayacaktır. Yine bu araştırma sonucunda, iki farklı kültür tipinin, birbirini desteklemediği durumlar belirlenecek ve sektörel bazlı çözüm önerileri getirilecektir.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü etkileşimini inceleyen nicel çalışmaların çoğunda ortak yön; iki farklı kültür değişkenine ilişkin belirlenmiş belirli tipolojilerden yola çıkmış olmalarıdır. Bu araştırmaya yönelik oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, ulusal kültür ve örgüt kültürünün kategorize edilerek açıklanmasını sağlayan bu tipolojilerden yararlanılmaktadır.

Ulusal kültür tipolojisi oluşturmaya yönelik ilgili literatür incelendiğinde, geliştirilen birçok modele rastlanmaktadır (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Hall, 1976; Trompenaars, 1993; House, 1991; Schwartz, 1992). Bu modeller içinde, Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede tarafından farklı coğrafyalarda faaliyette bulunan, çok uluslu bir Amerikan şirketinde yapılan çalışmalar sonucu geliştirilen model oldukça popülerdir. Hofstede (1983) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, farklı ülkelerdeki insanların yaşadıkları dünyayı algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıklardan hareket ederek, bireycilik/toplumculuk, güç mesafesi, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma olarak dört temel boyuttan oluşan bir tipoloji ortaya koymuştur.

Örgüt kültürünü açıklamaya yönelik geliştirilen modeller arasında ise, Cameron ve Quinn'in (2011) "Rekabet Eden Değerler Modeli" bu konuda yapılan birçok çalışmaya yol gösterici olmuştur (Cameron ve Quinn, 2011; Naranjo-Valencia vd., 2011; www.uiowa.edu; Hofstede vd., 1990; Steenkamp vd., 1999; Hofstede, 1983; Soares vd., 2006; Yoo ve Donthu, 2002). Rekabetçi değerler modeli; Cameron ve Quinn (1999)'in "Diagnozing and changing organizational culture: based on the competing values framework" adlı çalışmalarında örgüt kültürü modeli olarak tanımlanmıştır. Cameron ve Quinn, örgüt yapılarını ve örgütlenme fonksiyonunu inceleyerek; iki boyutlu düzlem üzerinde dört farklı (klan, adokrazi, hiyerarşi, pazar) örgüt kültürü tipinin olduğunu belirtmiştir. Bu kültür tiplerinden klan kültürü insan ilişkileri ve gelişimini, adokrazi kültürü dış çevreye uyumu, pazar kültürü rekabeti ve hiyerarşi kültürü ise kural ve düzenlemeleri ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011).

Hofstede'in ulusal kültür tipleri ile Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tipleri açıklanırken kullanılan ortak ifadeler, ulusal kültürü oluşturan birtakım değerlerin örgütlerin kültürüne aktarılabilmesinin sinyalini vermektedir. Bu noktadan hareketle geliştirilen dört temel araştırma hipotezi; bireycilik/toplumculuk ile klan, güç mesafesi ile hiyerarşi, erillik/dişillik ile pazar, belirsizlikten kaçınma ile adokrazi kültürünün birbirleri ile ne derece etkileşim halinde olduğunu sorgulamaya yönelik hazırlanmıştır. *Bireycilik*, herhangi bir örgüt ya da toplum içinde yer alan bireylerin kendi çıkarlarını toplumun ya da örgütün çıkarlarının üzerinde tutmasıdır. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda "ben" anlayışı hakimken; düşük olduğu toplumlarda "biz" anlayışı hakim olup, kişilerin yerine *toplumcu* bakış açısını önemseyen gruplar ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1983; Hofstede, vd., 1990; McSweeney, 2002; Şekerli ve Gere, 2011). *Klan kültüründe* de benzer biçimde, İçerik yönüyle birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı vurgusu yapılmaktadır. Klan kültürde baskın nitelikler; birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması ve "biz bir aileyiz" hissidir. (Cameron ve Quinn, 2011; uiowa.edu, 2014). Dolayısıyla, toplumcu değerlere sahip, paylaşımcı bir ulusal kültür düzeyinin, klan kültür tipinin varlığını destekleyeceği öngörülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Toplumcu değerlere sahip bir ulusal kültür, klan kültürü üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Belirsizlikten kaçınma, "bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumların tehdidini ne ölçüde hissettikleri" olarak tanımlanmıştır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda, bireyler herhangi bir işe atılma durumunda belirsizliklerden çekinip, tercihini sağlam durumlar yönünden kullanmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, bireyler riski kolayca göze alabilmektedirler (Hofstede, 1983; Hofstede, vd., 1990; Aktaş ve Sofyalıoğlu, 2001;

Yakut, 2012; Dursun,2013; Nazarian, vd., 2013). *Adokrasi(Girişimci)Kültürünün* baskın olduğu örgütler, Organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel ortamları ifade etmektedir. Bu kültürde girişimcilik, esneklik, risk, yenilik ve gelişme en önemli değerler olarak kabul edilir. (Cameron ve Quinn, 2011; uiowa.edu, 2014). Dolayısıyla, belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda, adokrasi kültürünün örgütler tarafından daha az benimseneceği düşünülerek aşağıdaki araştırma hipotezinin test edilmesi öngörülmüştür:

H2: Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir ulusal kültür algısı, adokrasi kültürü üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Güç mesafesi, ülke içindeki kurum ve örgütlerin daha kuvvetsiz üyelerinin gücün eşitsiz dağılmasını ne ölçüde bekledikleri ve bunu kabul etmeye ne derece yatkın olduklarını ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusuyken; güç mesafesi düşük olan toplumlarda eşitliğe önem verilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireylerin sahip olduğu güç yasal olmaktan çok, baskıcı ve zorlayıcıdır. (Hofstede, 1983; Hofstede, vd.,1990; McSweeney, 2002; Aktaş ve Sofyalıoğlu,2001; Şekerli ve Gerede,2011). Örgüt kültürünü açıklayan tipolojiler arasında *Hiyerarşi kültüründe* kurallar, uzmanlaşma, yönetici sınıfı, sıkı bir hiyerarşik yapı ve hesap verme anlayışı vardır. Bu kültürde, prosedürler ve kurallar çok önemlidir. Emir-komuta, kural ve düzenlemeler baskın niteliklerdir. Liderler düzenleyici, örgütleyici ve yöneticidir. Kurallar, politikalar ve prosedürler bu örgüt tipinin en önemli değerleridir. (Cameron ve Quinn, 2011; uiowa.edu, 2014). Her iki kavramı da açıklarken kullanılan ortak sözcüklerden hareketle, ulusal kültürde mevcut güç mesafesi algısının, örgüt içinde hiyerarşi kültürünü ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla ikinci araştırma hipotezi belirlenmiştir.

H3: Güç mesafesi algısı yüksek bir ulusal kültür algısı, hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Ulusal kültürü oluşturan *erillik-dişillik* boyutu ise toplumda eril ya da dişil değerlerden hangisinin daha fazla benimsendiği ile ilgilidir. Eril toplumlarda başarı, performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken; dişil kültürlerde yaşam kalitesi, sıcak ilişkilerin sürdürülmesi, güçsüzleri koruma, çevreye saygı duyma gibi kavramlar önem kazanır (Hofstede, 1983; Hofstede, vd.,1990; Yakut, 2012; Dursun,2013). *Pazar/Rekabetçi kültür* tipi örgütü pazar yapısı olarak ele almaktadır. Rekabetçi kültür tipinde örgütlerin başarı ve rekabette üstünlük sağlamasına, pazar payını artırmasına, üretimde yüksek hedefleri tutturmasına önem verilir. Bu örgüt tipinin baskın nitelikleri rekabetçilik, amaçlara ulaşmaktır. Liderler kararlı, amaçlara odaklanma özelliğine sahiptir (Cameron ve Quinn, 2011). “Rekabetçi olma” ortak vurgusundan yola çıkarak; örgüt kültürünün pazar/rekabetçi kültür etrafında şekilleneceği düşünülüp son araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H4: Eril değerlere sahip bir ulusal kültür algısı, pazar (rekabetçi) kültürü üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın Yöntemi

Örgüt kültürüne etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi amacıyla oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Oluşturulan anket formu konaklama işletmelerine bağlı çeşitli departmanlarda görev yapan çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırma, Türkiye'nin gözde turizm destinasyonlarından biri olan ve yılda 11,5 milyon turist çeken Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Anketin uygulanması sürecinde bazı işletmeler çalışanlara yüz yüze anket yaptırmayı kabul ettiği için anketler çalışanlara birebir uygulanmıştır, bazı işletmeler ise yoğunluk sebebiyle anında anket uygulamayı kabul etmediği için anketler bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır. Ankete katılanların 202'si (%62,5) 5 yıldızlı, 121'i (%37,5) ise 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapmaktadırlar.

Alanya Turizm Destinasyonunun bağlı olduğu Antalya İli Turizm Müdürlüğü verilerine göre (antalya.gov.tr) Alanya'da 54.556 yatak kapasiteli 77 adet beş yıldızlı, 49.210 yatak kapasiteli 107 adet dört yıldızlı toplam 184 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Türkiye'de mevcut turizm istatistikleri incelendiğinde, konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlara ilişkin verilere yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek amacıyla, ilgili literatür göz önüne alınarak "yatak başına düşen çalışan" sayısı belirlenmiştir. Ağaoğlu (1992:114) Türkiye'de beş yıldızlı işletmeler için 0,59 ve dört yıldızlı işletmeler için 0,38 çalışan düştüğünü tespit etmiştir. Bu rakamlardan yola çıkarak, Alanya ilçesinde beş yıldızlı işletmeler için 32.188, dört yıldızlı işletmeler için 18.700 çalışan (toplam 50.888 çalışan) araştırmanın evrenini sayısal olarak ifade etmektedir. Anlamlılık düzeyi (α) 0,05 örneklem arasında izin verilebilir hata değeri $\neq 0,05$ alınarak yapılan hesaplamalar sonucunda 381 çalışan araştırmanın örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49). Yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşmak amacıyla konaklama işletmelerinde toplam 500 anket formu bırakılmış, bunlardan 323 tanesi istatistikî verilerde kullanılabilecek düzeyde geri gelmiştir. Dolayısıyla toplam örneklem büyüklüğüne yakın bir sayıda geri bildirim elde edilmiştir.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, tesadüf olmayan (ihtimalsiz) örnekleme yöntemlerinden amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi olarak da bilinen yargısal (judgemental) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Yargısal örnekleme yöntemlerinde biri olan kolayda örnekleme tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte temel olan, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olandır. Denek bulma işlemi arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşılan kadar devam eder (Altunışık ve diğerleri, 2007).

Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları ve Güvenilirlik Analizleri

Oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların ulusal kültür ve örgüt kültürü algıları ölçülmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik kişisel bilgilerin belirlenmesine yönelik kapalı uçlu sorular hazırlanmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların ulusal kültür algısını ölçmek amacıyla Hofstede (1994) tarafından geliştirilen ve Dörtyol (2012) tarafından Türkçeye çevirilen, toplam 20 ifadeden ve dört alt boyuttan (*Bireycilik/toplumculuk, güç mesafesi,*

belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik) oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Bireycilik/toplumculuk boyutu 6, güç mesafesi boyutu 5, belirsizlikten kaçınma boyutu 5 ve erillik/dişillik boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün ölçülmesinde ise, Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen 19 ifadeden ve dört boyuttan (*klan, hiyerarşi, adokrası ve Pazar*) oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Klan boyutu 4, Hiyerarşi boyutu 4, Adokrası boyutu 6, Pazar boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır.

Ulusal kültür ve Örgüt kültürü değişkenlerini ölçmek için katılımcılardan, 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulan ifadelerle yönelik katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Likert Ölçeği'nde yer alan ifadeler için "Hiç Katılmıyorum(1)", "Az Katılıyorum (2)", "Orta Derecede Katılıyorum (3)", "Çok Katılıyorum (4)", "Tamamen Katılıyorum (5)" dereceleri kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formunun ikinci bölümünde, ankete katılan çalışanlara ilişkin niteliklerin belirlenmesi amacıyla katılımcılara 6 kapalı uçlu soru yöneltilmiştir (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektörde ve işletmede çalışma süresi ve çalışanların turizm eğitimi alıp almadıkları).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, tatmin edici sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ulusal kültür ile ilgili 20 ifadenin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha değeri) 0,73 çıkarken (Güç mesafesi: 0,70; Belirsizlikten kaçınma: 0,71; Bireycilik/Toplumculuk: 0,66; Erillik/Dişillik: 0,62); örgüt kültürünü oluşturan 19 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,66 (Adokrası: 0,72; Klan: 0,71; Hiyerarşi: 0,64; Pazar: 0,77) olarak belirlenmiştir.

Araştırma Bulguları

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistikî yöntemler aracılığıyla test edilmiş ve söz konusu verilerin dokümantasyonu yine uygun yöntemlerle yapılmıştır. Katılımcıların demografik ve kişisel özelliklerine yönelik elde edilen veriler açıklayıcı istatistikler yardımıyla; değişkenlere ilişkin veriler ise tek grup t-testi, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların demografik ve kişisel özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen istatistikî bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların %58'i erkek (n:188), %42'si (n:135) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %42'si (n:136) 21-30 yaş aralığında, %28,2'si (n:91) ise 20 yaş ve altındadır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında, yaklaşık %58'lik (n:185) bir oranla büyük çoğunluğunun önlisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Sektörde çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların %33,8'lik kısmı (n:109) 1-5 yıl, %26'lık kısmının ise (n:84) 6-10 yıl turizm sektörüne hizmet ettikleri görülmektedir. Katılımcıların buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin değerler göz önüne alındığında ise, %29,7'si (n:96) 1-5 yıl, %26'sı (n:84) 6-10 yıl arasında aynı işletmede çalışmaktadırlar.

Katılımcıların %43,3'ü (n:140) turizm eğitimi almışken, %56,7'sinin herhangi bir turizm eğitimi almadığı görülmektedir.

Tablo.1 Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Değişken	Grup	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	188	58,2
	Bayan	135	42,8
Yaş	20 Yaş ve altı	91	28,2
	21-30	136	42,1
	31-40	71	22
	41-50	22	6,8
	51 ve üzeri	3	0,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	24	7,6
	Lise	107	33,1
	Ön lisans	93	28,7
	Lisans	92	28,5
	Lisansüstü	7	2,1
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	36	11,1
	1-5 yıl	109	33,8
	6-10 yıl	84	26
	11-15 yıl	53	16,4
	16-20 yıl	25	7,8
	21 yıl ve üzeri	16	4,9
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	80	24,8
	1-5 yıl	96	29,7
	6-10 yıl	84	26
	11-15 yıl	31	9,6
	16-20 yıl	20	6,2
	21 yıl ve üzeri	12	3,7
Turizm Eğitimi	Var	140	43,3
	Yok	183	56,7
	Toplam	323	100

Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Tablo 2'de ulusal kültür ve örgüt kültürünün boyutlarını açıklayan ifadelere yönelik katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmiş, ardından her bir değişkene ilişkin tek grup t-testi (one sample t- test) sonuçları sıralanmıştır. Tek grup t testi, araştırmaya konu olan değişkenlere ait aritmetik ortalamasının ölçek orta değeri olan 3 (orta derecede katılıyorum) değerlendirmesinden ne ölçüde farklı olduğunun testini yapmaktadır. Yapılan testlerde anlamlılık düzeyi olarak 0,01 değeri kullanılmıştır.

Tablo.2 Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü Değişkenlerine Yönelik Tek Grup T-Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ALT BOYUTLAR	N	AO	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Örgüt Kültürü	Adokrazi Kültürü	323	2,6	0,89	-8,850	0,00**
	Klan Kültürü	323	3,6	0,89	13,171	0,00**
	Hiyerarşi Kültürü	323	3,6	0,87	12,037	0,00**
	Pazar (Rekabet) Kültürü	323	3,8	1,02	14,343	0,00**
Ulusal Kültür	Güç Mesafesi	323	2	0,9	-19,178	0,00**
	Belirsizlikten Kaçınma	323	3,5	0,85	9,698	0,00**
	Bireycilik / Toplumculuk	323	3,4	0,68	12,961	0,00**
	Erillik / Dişillik	323	3,2	0,94	12,037	0,01**

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tabloda belirtilen değerlerden yola çıkarak örgüt kültürü ve ulusal kültür değişkenlerine yönelik ifadelerin aritmetik ortalamalarının “orta derecede katılıyorum” noktasından önemli ölçüde farklı olduğu söylenebilir. Ortaya konulan t değerlerinden de anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü boyutlarında sadece adokrazi kültürü ortanca değer altında diğer boyutlarda (klan, hiyerarşi ve pazar(rekabet) boyutlarında) ortanca değer üstünde, ulusal kültür boyutlarında ise güç mesafesi boyutunda ortanca değer altında diğer boyutlarda (belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, erillik/dişillik boyutlarında) ortanca değer üstünde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların, örgüt kültürü algısını ölçmeye yönelik geliştirilen ifadelerde genel olarak “Katılmıyorum”, “Orta derecede katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Çalışanların işletmede klan, hiyerarşi ve pazar (rekabet) kültürünü daha fazla hissettiği söylenebilir. Katılımcıların ulusal kültür algısını ölçmeye yönelik geliştirilen ifadelerde genel olarak “Katılmıyorum”, “Orta derecede katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir.

İlişki ve Hipotez Testleri

Araştırmaya dahil olan konaklama işletmelerinde mevcut örgüt kültürüne etki eden ulusal kültür değerlerini test edebilmek amacıyla oluşturulmuş dört araştırma hipotezinin ne ölçüde desteklendiğini belirlemek ve iki kültür tipi arasında olası diğer etkilerin varlığını tespit edebilmek amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Tablo 3’te iki kültür tipolojisi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayılarına ve çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde; örgüt kültürünün bir boyutu olan adokrazi kültürü ile ulusal kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma ($r=-0,520$, $p=0,000$) ve bireycilik/toplumculuk ($r=-0,499$, $p=0,000$) arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında belirsizlikten kaçınma düzeyi ve bireycilik/toplumculuk algısı arttıkça, adokrazi kültürünün örgütlerdeki baskınlığının azaldığı söylenebilir

Klan kültürü ile ulusal kültür boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma ($r=0,499$, $p=0,000$) ve bireycilik/toplumculuk ($r=0,523$, $p=0,000$) arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Yani belirsizlikten kaçınma düzeyi ve bireycilik/toplumculuk algısı arttıkça, klan kültürünün örgütlerde daha baskın olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürü ve ulusal kültür arasındaki ilişki incelendiğinde ise; bireycilik/toplumculuk ($r=0,374$, $p=0,000$) ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi ve bireycilik/toplumculuk algısı arttıkça, klan kültüründe olduğu gibi hiyerarşi kültürünün baskınlığının da arttığı tespit edilmiştir. Son olarak pazar (rekabet) kültürü ve ulusal kültür arasındaki ilişki incelendiğinde, ulusal kültür boyutlarından bireycilik/toplumculuk ($r=0,255$, $p=0,000$) boyutu ile pazar kültürü arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma dahilinde belirlenen dört temel hipotezi test edebilmek amacıyla, iki değişken arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçlarına Tablo 3'te yer verilmiştir. Analizde örgüt kültürü bağımlı değişken, ulusal kültür ise bağımsız değişkendir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, ulusal kültürün adokrasi kültürünün %32'sini açıkladığı görülmektedir. Adokrasi kültürünü ulusal kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma ($\beta=-0,322$, $p=0,000$) ve bireycilik/toplumculuk ($\beta=-0,282$, $p=0,000$) boyutlarının açıkladığı görülmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde adokrasi kültürü üzerinde belirsizlikten kaçınma boyutunun daha etkili olduğu görülmektedir.

Ulusal kültür klan kültürünün de %32,8'ini açıklamaktadır. Klan kültürünün belirsizlikten kaçınma ($\beta=0,298$, $p=0,000$) ve bireycilik/toplumculuk ($\beta=0,335$, $p=0,000$) boyutlarındaki artıştan etkilendiği, elde edilen anlamlılık katsayılarından (p) anlaşılmaktadır. Ulusal kültürü oluşturan boyutlardan klan kültürü üzerinde en etkili olan boyutun bireycilik/toplumculuk olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo.3 Değişkenler Arasındaki Etkileşime Yönelik Korelasyon ve Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	r	BETA	T	SİG. (P)	F	R ²
Adokrasi Kültürü	Güç Mesafesi	-,133*	-,072	-1,524	,128	37,455	0,320* *
	Belirsizlikten Kaçınma	-,520**	-,322	-5,177	,000**		
	Bireycilik/Toplumculuk	-,499**	-,282	-4,568	,000**		
	Erillik/Dişillik	-,107	-,029	-,615	,539		
Klan Kültürü	Güç Mesafesi	-,050	-,104	-2,216	,027*	38,817	0,328* *
	Belirsizlikten Kaçınma	,499**	,298	4,833	,000**		
	Bireycilik/Toplumculuk	,523**	,335	5,459	,000**		
	Erillik/Dişillik	,250	-,030	-,635	,526		
Hiyerarşi Kültürü	Güç Mesafesi	,050	,019	,369	,713	15,295	0,161* *
	Belirsizlikten Kaçınma	,275	,044	,642	,521		
	Bireycilik/Toplumculuk	,374**	,139	4,760	,000**		
	Erillik/Dişillik	,188**	,139	2,667	,008		
Pazar (Rekabet) Kültürü	Güç Mesafesi	-,022	-,032	-,583	,560	5,978	0,070* *
	Belirsizlikten Kaçınma	,148	-,028	-,390	,697		
	Bireycilik/Toplumculuk	,255**	,266	3,687	,000**		
	Erillik/Dişillik	,091	,062	1,130	,259		

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Toplam N= 323

Tablo 3 incelendiğinde ulusal kültür boyutlarının hiyerarşi kültürünün %16,1'lik bir kısmını açıkladığı görülmektedir. Hiyerarşi kültürü üzerinde etkili olan ulusal kültür boyutunun, küçük bir yüzde ile, sadece bireycilik/toplumculuk ($\beta=0,374$, $p=0,000$) boyutu olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün pazar (rekabet) kültürü üzerinde sadece %7'lik bir açıklayıcılığı bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucunda çıkan R² katsayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ulusal kültür boyutlarından yalnızca bireycilik/toplumculuk boyutunun ($\beta=-0,255$ $p=0,000$) pazar kültürü üzerinde açıklayıcı rolü olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen istatistiki veriler genel olarak değerlendirildiğinde, oluşturulan dört araştırma hipotezinin sadece ikisinin desteklendiği görülmektedir. Dolayısıyla, toplumcu ulusal kültür ile klan kültürünün etkileşimini test eden H1 hipotezi ve belirsizlikten kaçınma ile adokrasi kültürü arasındaki ters yönlü etkileşimi test eden H2 hipotezi kabul edilmiştir. Güç mesafesi algısı ile hiyerarşi kültürü arasındaki etkileşimi test etmeyi amaçlayan H3 hipotezi ve

Eril toplumsal kültür ile pazar kültürü arasındaki etkileşimi test etmek için oluşturulan H4 hipotezi ise reddedilmiştir

Sonuç ve Tartışma

Çalışanlar, belirli kültürel değerler bütününe içinde sosyal yaşamını devam ettirirken diğer taraftan iş hayatında kurumsal kültürün sahip olduğu değer ve normları anlamlandırmaya ve yaşamaya çalışırlar. Bu çalışma sonucunda, çalışanların sahip oldukları toplumsal değerleri, ne düzeyde kurumsal değerlere dönüştürebildikleri sorgulanmıştır. Alanya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen istatistiki veriler, çalışma dahilinde oluşturulan dört araştırma hipotezinin test edilmesine ve beraberinde iki kültür tipolojisi arasındaki diğer ilişkilerin tespit edilmesine olanak tanımıştır.

Toplum içinde “ben” duygusunun hakim olduğu bireyci kültür düzeyinin, örgütlerde “biz” vurgusu yapan klan kültürünün oluşmasını engelleyeceği görüşüne dayanarak geliştirilen H1 hipotezi, öngörülen düşüncüyü desteklemiştir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların, genel olarak toplumsal çıkarları kişisel çıkarlarının üzerinde tutan “toplumcu” kültürel değerlere sahip oldukları görülmektedir. Benzer biçimde çalışanların buldukları örgütlerde ağırlıklı olarak, birlik ve beraberliğin önem kazandığı klan kültürünü paylaştıkları tespit edilmiştir. Benzer özellikler gösteren bu iki kültür tipinin birbiri ile etkileşimini ölçmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları, geliştirilen H1 hipotezini desteklemiştir. Klan kültür tipinin örgüt içinde paylaşılmasında, çalışanların sahip oldukları toplumcu kültürel değerlerin güçlü bir biçimde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir taraftan bireylerarası rekabeti desteklerken, diğer taraftan ekip ruhunun geliştirilmesi gerekliliğine vurgu yapan günümüz iş dünyası, bu gibi çelişkilerin çözümlenmesini kurum içi işleyişe bırakmıştır. Bu iki yönlü çelişkinin araştırmaya dahil olan örgütlerde, toplumcu değerlerin yapılandığı “biz” kültürünün desteklenmesiyle ortadan kaldırılması, örgütler açısından olumlu sayılabilecek bir gelişmedir.

İş ilişkilerine dayalı rekabetin ve düzensizliğin yaratabileceği olası belirsizlikler, örgüt içi çatışmaları ve bireyselliği tetikleyen bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayabilir. Bu nedenle araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde çalışanlar, belirsiz ve bilinmeyen durumları kendileri için bir tehdit olarak algılamaktadırlar. Çalışanların belirsizlikten kaçınma yönünde görüş bildirmeleri, bir araştırma hipotezi olarak test edilmemiş olsa da, örgüt içinde klan kültürünün oluşmasını olumlu yönde etkilemiştir. Çünkü toplumlararası karşılıklı paylaşımların temelinde, sistematikleştirilmiş norm ve değerler bütünü yatmaktadır. Ancak belirsizlikten kaçınmanın çalışanlar arasında toplumsal kültüre ait bir değer olmasının, örgüt içinde adokrasi kültürünün oluşmasını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda adokrasi kültürünün oluşamayacağı öngören H2 hipotezi, elde edilen veriler ışığında desteklenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların belirsizliklerden kaçınma düzeylerinin yüksek olması, yaratıcı, yenilikçi, esnek ve girişimci bir kültürün örgüt içinde paylaşılmasını engellemektedir. Özellikle her geçen yıl kendini yenileyen, hizmet odaklı yenilikçi düşüncelerin giderek daha fazla önem kazandığı turizm sektörünün bir kolu

olan konaklama işletmelerinde, adokrazi kültürünün düşük düzeyde çıkması oldukça düşündürücüdür. Bu durumda örgütler gelecekte, ya belirsizliklerle yaşamayı öğrenerek yenilikçi ve girişimci bir kültürü kurum içinde paylaşacaklar ya da belirsizlikleri birer tehdit olarak algılamaya devam ederek sadece toplumcu kültürel değerleri sahipleneceklerdir. Böylesi bir durumda yöneticilere de örgüt içi yapısal ve beşeri ilişkileri düzenlemede önemli görevler düşmektedir.

Toplum oluşturulan sosyal katmanlar ve bu katmanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler, bir toplumun kültürel niteliklerini belirleyen bir etmendir. Toplumda yüksek konumda bulunan insanlar ile düşük konumdaki insanlar arasındaki toplumsal güç mesafesi algısı, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde düşüktür. Toplumsal güç mesafesi algısının yüksek olduğu bir kültürde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, hiyerarşi kültürünün oluşabileceği düşüncesinden hareketle geliştirilen H3 hipotezi, elde edilen istatistiki veriler ışığında reddedilmiştir.

Araştırmaya dahil olan konaklama işletmeleri çalışanları, yüksek konumdaki insanların düşük konumdaki insanlarla olan sosyal ilişkilerinde daha demokratik olmaları gerektiği vurgusu yaparken, diğer taraftan örgütlerinde tam tersi bir durumun yaşandığını ve hiyerarşi kültürünün baskın olarak örgütlerinde paylaşıldığını belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonucu birden fazla neden ortaya çıkarmış olabilir. Öncelikle örgütlerde yaratıcı, yenilikçi ve esnek bir adokrazi kültürünün olmaması, paralelinde kural ve prosedürlerin arzulandığı bir belirsizlikten kaçınma isteği, hiyerarşi kültürünün oluşmasına zemin hazırlamış olabilir. İkincisi, konaklama işletmelerinde hiyerarşinin otoriteye dayalı gücün kullanılmasıyla örgüt içinde baskın hale getirilmesi sağlanmış olabilir. Bu iki olası durumdan hangisinin daha gerçekçi olduğu, farklı bir çalışma dahilinde araştırılabilir. Nedeni ne olursa olsun örgütler, toplumsal güç mesafesi algısı ile hiyerarşi kültürünün birbirini desteklememesinin doğurabileceği olumsuz sonuçlara katlanmak zorunda kalabilir. Bunlar kurum içi çatışmalar, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik, güvensizlik, olumsuz adalet algısı gibi istenmeyen olası sonuçlardır.

Ulusal kültürün açıklanmasında söz sahibi olan eril veya dişil kültür tipinin, örgüt kültürünü oluşturan pazar (rekabetçi) kültürünün oluşmasında ne derece etkili olduğunu ölçmek amacıyla geliştirilen H4 hipotezi de, elde edilen istatistiki veriler ışığında reddedilmiştir. Pazar kültürü, örgüt içinde rekabete, hırsla ve amaçlara odaklanan bir yönetim biçiminin varlığına işaret etmektedir ve araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde pazar kültürünün en baskın örgüt kültürü tipi olduğu görülmektedir. Pazar kültürünün hakim olduğu bir örgütte, para, başarı, performans ve rekabet vurgusu yapan eril bir ulusal kültürün tam anlamıyla egemen olmaması, örgüt içinde ast-üst ilişkilerinin karşılıklı beklentilere yanıt vermediğinin göstergesi olabilir. Bu durumda yöneticilerin, birlikte çalışacağı astlarını seçerken, örgütlerinde mevcut kültürel norm ve değerlere uygun çalışanları işe alması ve geleceğin iş dünyasında yenilikçi değerlerle donatılmış bir örgüt oluşturmak için gerekli yapısal ve fonksiyonel kararları sağlıklı bir biçimde alması gerekmektedir.

Örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür tiplerini konu alan çalışmaların farklı sektörlerde ve turizm sektöründe faaliyet gösteren diğer iş kollarında yapılması ve bu konuda nitelikli kaynak sayısının artırılması gerekmektedir. Aynı zamanda, iki kültür tipi arasındaki adaptasyonun çeşitli aracı değişkenler kullanılarak test edilmesi, konunun farklı bakış açılarıyla ele alınmasını sağlayacaktır. Ulusal kültürün

desteklediği bir örgüt kültürünün, örgütsel verimlilik ve performansı arttıracak birçok değişkeni doğrudan etkileyebilme potansiyeline ne düzeyde sahip olduğu bilimsel nitelikte çalışmalarla irdelenmelidir.

KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, O., K. (1992), İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- AKTAŞ, R. ve SOFYALIOĞLU, Ç. (2001) Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7(1), 75-92.
- ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- BAŞ, A. (2011), Örgüt Kültürü & Performans: www.abdurrahmanbas.com (Erişim Tarihi: 24.01.2011).
- BAŞARAN, E., İ. (1991), *Örgütsel Davranış*, İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınları, Ankara, 288.
- BİRSEL, M., İSLAMOĞLU ve G., BÖRÜ, D. (2009), Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 243-260.
- CAMERON K., S. ve QUINN, R., E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- CAMERON, K., S. ve QUINN, R., E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, Third Edition, San Francisco.
- CAMERON, K., S. ve QUINN, R., E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, Third Edition, San Francisco.
- DAFT, R., L. (2004), *Organization The Oryand Design*, Ohio: South Western.
- DÖRTYOL, T. İ. (2012), Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas.
- DURSUN, T., İ. (2013), Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Kültür Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, *Siyaset ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- ERKENEKLİ, M. (2013), "Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(1), 147-172.
- FETTAHLIOĞLU, T. (2006), Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş.
- GORDON, J.R. (1996). *Organizational Behavior A Diagnostic Approach*, New Jersey, PrenticeHall, Inc., 5th Edition.
- GULEV, Ellemose, R. (2009), Are National and Organizational Cultures Isomorphic? Evidence from a Four Country Comparative Study, *Managing Global Transition*, 7(3), 259-279.
- GÜNEY, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- HALL, E., T. (1976), *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- HASANOĞLU, M. (2004), Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi Sayı:52*, 43-60, Ankara.
- HOFSTEDE, G. (1983), National Cultures in Four Dimensions A Research –based Theory of Cultural Differences among Nation, *International Studies of Management&Org.*, 13(1-2), 46-74.
- HOFSTEDE, G., NEUJEN, B., OHAYV, D.D., SANDERS, G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- HOUSE, J., R., HANGES, J., P., DORFMAN, W., P., GUPTA, V. (2004), Culture, Leadership, and Organization (The GLOBE Study of 62 Societies), Sage Publication, U.S.A.
- HOUSE, R., J., SPANGLER, D. ve WOYEKE, J. (1993), Personality and Charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- JAN- BENEDICT STEENKAMP, E., M., HOFSTEDE F., WEDEL, M. (1999), Across-National Investigation into the Individual and National Antecedents of Consumer Innovativeness, *American Marketing Association*, Vol.63, 55-69.
- JAN- BENEDICT STEENKAMP, E., M., HOFSTEDE, F. ve WEDEL, M. (1999), “A Cross-National Investigation into The Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, 55-69.
- KLUCKHOHN, F. R., ve STRODTBECK, F., L. (1961), *Variations in Values Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson, & Co.
- KONGAR, E. (1976), Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme, Yönetim Sosyolojisi Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiri, *TODAIÉ Yayın no:165*, 25-40.
- LEVENT, E. (1990), Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri, *Ankara Üniversitesi Yayınları*, 440.
- MCSWEENEY, B. (2002), Hofstede’s Model of National Cultural Differences and Their Consequences: a Triumph of Faith – a Failure of Analysis, *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- MESCHI P., Roger, A. (1994), Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, 34(3),197-215.
- MORAN, F., PALMER, W., D. ve BORSTORF, C., D. (2007), The Relationship between National Culture, Organizational Culture, Causal Ambiguity and Competitive Advantage in an international Setting: an Exploratory Analysis, *Proceeding of the Studies in International Business*, 7(1), 5-9.
- NARANJO- VALENCIA, J., C., JIMENEZ-JIMENEZ, D. ve SANZ-VALLE, R. (2011), Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture, *Management*, 49(1), 55-72.
- NAZARIAN, A., IRANI, Z. ve ALI, M. (2013), The Relationship between National Culture and Organizational Culture: The Case of Iranian Private Sector Organizations, *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 11-15.
- NİŞANCI, Z. N. (2012), “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Journal of Life Sciences*, 1(1): 79-95.
- OCAI: (Organizational Culture Assessment Instrument):

<http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/dmrcr/documents/OCAIProExampleReport.pdf>.
(Erişim Tarihi: 31.03.2014).

OCAI: (Organizational Culture Assessment Instrument):

<http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/dmrcr/documents/OCAIProExampleReport.pdf>
(Erişim Tarihi: 23.07.2014).

- ÖĞÜT, A. , KOCABACAK A. (2008), Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı:23, 145-170.
- ÖZ, T. (2009), “Çok uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.
- ROBBINS, S., P. (1990), *Organization theory*, Prentice Hall. Selznick, Philip *Leadership in Administration* (Evanston, III: Row, Peterson&Co 1957).
- SCHWARTZ, S., H. (1992), *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*. In M. P. Zanna (Ed.), in *Experimental Social Psychology* 25, 1–66.
- SIĞRI, Ü. ve TIĞLI, M. (2006), Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Etkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1).
- SOARES, A., FARHANGMER, M. ve SHOHAM, A. (2006), Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies, *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
- ŞEKERLİ, E., B. ve GEREDİ, E. (2011), Sub Cultural Differences Among Turkish Air Transport Pilots in Terms of Crew Resource Management Specific Non-Technical Skills, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 27-50.
- TEMEL EĞİNLİ, A. ve YEYGEN ÇAKIR, S. (2011), Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2).
- TROMPENAARS, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, London, UK: The Economist Books.
- VAN OUDENHOVEN, J., P. (2001), Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study, *International Journal of Intercultural Relationship*, 25(1), 89-107.
- WILSON, J. Q. (1996), *Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar?*, Çevirenler, Selçuk Yanardağ v.d. TODAİE Yayınları no:265 Takav Matbaası, Ankara.
- YAKUT, H. (2012), Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 115-125.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yönetmeleri*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- YOO, B. ve DONTU, N. (2002), The Effects of Marketing Education and Individual Values on Marketing Ethics of Students, *Journal of Marketing Education*, Vol.24, 92-103.