



## Journal of Recreation and Tourism Research

Journal homepage: [www.jrtr.org](http://www.jrtr.org)  
ISSN:2348-5321

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KÜLTÜREL KARŞILAŞTIRMASI VE İŞ TATMİNİ: İSTANBUL İLİNDEKİ AİLE VE ZİNCİR KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bekir EŞİTTİ<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Arş. Gör. (bekiresitti@comu.edu.tr)

---

#### ÖZET

Konaklama işletmelerinin başarılı olmaları büyük ölçüde örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan kültürlerine bağlıdır. Aynı zamanda çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları performanslarını en çok etkileyen durumdur. Bu bağlamda, çalışma örgüt kültürü yaklaşımını derinlemesine bir mercek altına alarak konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ile iş tatmininin durumunu saptamakta; örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini yapılan karşılaştırmalarla belirlemektir. Çalışmada Denison ve Mishra (1995)'nin oluşturduğu ve Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil tarafından Türkçe uyarlaması sağlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Bu ampirik çalışma ile örgüt kültürünü oluşturan, katılım, tutarlılık, uyarlama ve vizyon boyutları ile iş tatmini faktörleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Denison Örgüt kültürü, İş tatmini, Aile ve Zincir Konaklama İşletmeleri, İstanbul.

---

#### ABSTRACT

In a large extent, hospitality enterprises success depends on the culture which connects members of the organization and holds them together; it gives them vitality and a new spirit. At the same time the employees satisfaction with their jobs is the case that most affect the performance and viability. In this context, the study takes an in-depth scrutiny to examine organizational culture in hospitality enterprises and determines the status of organizational culture and job satisfaction. This ampiric research also determines the impact of organizational culture on job satisfaction. For measuring organizational culture, an organizational culture scale used which was created by Denison & Mishra (1995) and the Turkish version of the scale provided by Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil. Within the forming items of the organizational culture; participation, consistency, adaptation and vision found significant and in positive relationship with job satisfaction.

Keywords: Denison's organizational culture, job satisfaction, Family and Chain hospitality enterprises, İstanbul

## GİRİŞ

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün yapısında tartışmasız bir yeri olan otel işletmelerinde işgücünün önemi diğer iş alanlarına kıyasla daha fazladır. Konaklama işletmelerinin başarılı olmaları büyük oranda örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve onları bir arada tutan, canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgüt kültürüne bağlıdır. Bir kurumun ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ama bu kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur. Bu nedenle yöneticiler, akademisyenler, yönetim danışmanları rekabet avantajı yaratmak için örgütsel kültürün önemine son yıllarda daha çok vurgu yapmaktadırlar (Yahya, 2008).

Çalışanlar, günlerinin önemli bir kısmını işyerinde geçirmektedirler. Özellikle servis sektöründe çalışanların yaşamında mutlu olabilmeleri için işlerinden tatmin olmaları hem fiziki hem de psikolojik varlıkları açısından önemlidir. Bu nedenle kültür kavramı, işletmecilikte iş hayatına etki eden en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Kültürün günümüzün akademik çalışmalarında yoğun ilgi alanı olduğu gözlenmektedir. Bu alanda ilk ciddi çalışma Hofstede'in IBM şirketi üzerine yaptığı ve bugünde kaynak çalışma olarak kabul gören 'Kültürün Sonuçları: İşle ilgili değerlerde uluslararası farklılıklar' başlıklı çalışması olmuştur (Hofstede 1980).

Kültürü kavramının ortaya çıkması, örgütlerdeki toplu davranış biçimleri, işyeri iklimi ve benzeri tanımların yer aldığı sosyo-psikolojik kuramlar ile başlar. Bu kuramları esas alan araştırmaların ilkinin Lewin olduğu üzerine literatür de ortak bir görüş vardır (Yahyagil, 2004). Lewin (1963), bir fabrikadaki üretim hattının hızının, kültürel bir fonksiyon olarak ele alınması gerektiğini belirtmiş ve birbirini iten ya da çeken bir dizi gücün dengelenmesine bağlı olarak işletmelerde kültürün oluştuğunu ifade etmiştir.

İş görenlerin tatmini, kendine özgü özellikleri ile benzersiz olan konaklama işletmeleri için en önemli konulardan biridir. İş ortamında çalışanların yapmış oldukları işleri ya da örgüte karşı göstermiş oldukları davranışları ve tutumları iş tatminleri şekillendirir ve organizasyonun verimliliğini, etkinliğini yakından ilgilendirir (Lambert ve diğerleri, 2001).

## 2. LİTERATÜR

Konaklama işletmelerinde iş bireyin zamanının büyük bir bölümünü oluşturmakta ve hatta iş dışındaki zamanını da etkiler halededir. Bu bağlamda İş hayatının özünü oluşturan kültür kavramı nasıl tanımlanır? Hofstede, kültürü 'Aklın, bir grubu diğerinden ayırmak için, toplu programlanması' olarak tanımlamıştır (Hofstede 1980, 25). Daha sonra gelen araştırmacılar Kötter ve Heskett (1992) ise kültürü 'Bir grup insan tarafından paylaşılan değerleri belirtir ve bu durum grup üyeleri zamanla değişse de devam eğilimi gösterir.' olarak ifade etmiş ve grup

üyelerinin bireysel etkisinin olmadığından ya da çok sınırlı bir etki alanının varlığından söz etmiştir. Böylece kurum kültürünü programlamayı, grup halinde büyüyen yavaş bir süreç olarak tasvir etmiştir.

Örgütsel olarak kültür kavramı 1980'lerin başında ortaya çıkan Ouchi'nin Z kuramı ve Peters & Waterman'ın mükemmeliyet yaklaşımı gibi yeni yönetim yaklaşımlarıyla farklı bir bakış açısı getirilmiştir. Bu yaklaşımlar, örgütlerin uzun dönemli başarısında biçimsel olmayan yapısının yani insan faktörünün ve paylaşılan kültürün rolüne dikkat çekmeye başlamıştır. Bu tarihten itibaren örgütleri kültürel açıdan inceleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Jex, 2002).

Kültür genel kavramına atıfta bulunarak önemine değinen ve bugünkü akademisyenlerin ilham aldığı ilk çalışmalardan biriside Bartels (1967) tarafından yayınlanmıştır. Bartels kültürel farklılıkları çeşitli başlıklar altında birleştirerek incelemiştir. Bunlar kısaca; Hukuk, bireyselliğe saygı, gücün ve Yetkinin Doğası, mülkiyet hakkı, ilahi varlık kavramı, devletle bireyin ilişkisi, ulusal kimlik ve sadakat, değerler, gümrük ve daha fazlası; olarak sıralanmaktadır.

Kültür kavramını ilk defa örgütsel davranış perspektifinden inceleyen ise Schein (1992) olmuştur. Schein bu çalışmasında örgüt kültürünü üç ayrı seviyede ele almıştır. Eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstündeki kısmı bireyler tarafından üretilen nesnel oluşturacak ve bunlar davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnel olacaktır. Orta kısım ise değerlerden oluşur ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kültürün merkezinde ise bireylerin zihninde yer etmiş olan, insanın hem benliğini, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan ama görünürde olmayan temel varsayımlar vardır ve bu varsayımlar üçüncü kısmı oluştururlar (Yahyagil, 2004).

Kültür alanının en çok atıf yapılan yazarı olan Hofstede, örgüt kültürü kavramının şekillenmesinde de belirleyici olmuştur. Hofstede örgüt kültürünü müşterek varlık olarak tanımlamakta ve bir çalışmada örgüt kültürünü 'bir örgütün çalışanlarını, diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünü' olarak şekillendirmektedir (Hofstede, 2000: 135). Hofstede ayrıca, iş yerindeki değerlerin kültür tarafından nasıl etkilendiğini göz önüne çıkarmak amacıyla, kültürü kendisine göre beş belirgin ve anlamlı kategoriye ayırmıştır. Bunlar kısaca;

- Güç Mesafesi (power distance)
- Belirsizlikten Kaçınma (uncertainty avoidance)
- Bireyciliğe karşı Kolektivizm (individualism-collectivism)
- Erkekliğe karşı Kadınlık (masculinity-femininity)

- Uzun süreli Oryantasyon (Long term-orientation)

Hofstede, bu kategorilerle işletmelerin çalışanlarının oluşturdukları, faaliyet halindeki kültürel iklimi sosyo-kültürel boyutlarla tasvir etmektedir. Denison ve Mishra (1995) ise örgüt kültürü kavramına iş esnasında ölçülebilir nitelik kazandırmayı (operationalisation) amaçlamaktadır.

### 2.1. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995)'nin oluşturduğu örgüt kültürü anketine genel çalışanların verdiği cevaplar, öncelikle iki boyutlu model kullanılarak tarif edilmektedir. Bu iki boyut çok önemli konular olan; içsele (kurumsal) karşı dışsal (çevresel) konuları, kararlılığa karşı esnekliği ölçmenin yanı sıra bu faktörlerin performans ve canlılık üzerindeki etkilerini ölçmeyi de hedeflemektedir. Bu iki boyut göreceli olarak seçimden ziyade takas olarak görülebilir (Denison ve diğerleri, 2004). Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur. Aşağıdaki Diyagramda dört temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt-kavramsal boyut görülmektedir (Yahyagil, 2004).

**Şekil** Denison'un Organizasyonel Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavramsal Boyutları



<b>KATILIM</b>
Yetkilendirme
Takım Çalışması
Yetenek Geliştirme
<b>TUTARLILIK</b>
Temel Değerler
Ulaşma
Koordinasyon
<b>UYARLAMA</b>
Değişim
Müşteri Odaklılık
Örgütsel Öğrenme
<b>VİZYON</b>
Stratejik Yönetim
Örgüt Amaçları
Misyon

(Denison ve diğerleri, 2004)

Örgüt kültürü ölçme aracını oluşturan 36 anket sorusunun 4 ana ve 12 alt-temel kavramsal boyutunun içeriği, Denison'un (Denison Consulting, 2013) açıklamaları ışığında şu şekilde özetlenebilir:

**Katılım özelliği** (1-9 sorular): Güçlenme, takım çalışması, yetenek geliştirme özellikleri ancak çalışanların operasyonlara olumlu katılımlarıyla sağlanabilir.

**Tutarlılık özelliği** (10-18 sorular): Temel değerler, ulaşma ve koordinasyon özellikleriyle tutarlılığa ulaşılabilir.

**Uyarılama (Uyum) Özelliği** (19-27 sorular): Değişim yaratma, müşteriye odaklanma, kurumsal öğrenme çalışanların uyumlu hareket etmesini ve kültürünün oluşumunu sağlar.

**Vizyon (Misyon) özelliği** (28-36 sorular): Stratejik yönetim, amaçlar ve hedefler, vizyon gibi özellikler kurumun kültürünü şekillendiren etmenlerdir. Bu ana etmenleri oluşturan 12 alt-temel kavramsal boyutu ise şunlardır;

**Yetkilendirme:** Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak sorumluluk verilmesi, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

**Takım çalışması:** Belirli ortak vasıflara sahip iş görenlerin bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarının sağlanmasıdır.

**Yetenek geliştirme:** İş görenlerin, iş yerindeyken verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği vb.) yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara hazırlanmalarının sağlanmasıdır.

**Temel değerler:** Örgütlerin var oluş nedenleri, vaz geçilemez değerlerini ifade etmektedir.

**Ulaşma:** Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve hedeflerine ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

**İşbirliği ve bütünleşme:** Çalışanların iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

**Değişim yaratma:** Modern dünyaya ayak uydurmak için, sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara karşısında daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesidir.

**Müşteri odaklılık:** İşletmelerin müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamasıdır.

**Örgütsel öğrenme:** Dünyadaki hızlı değişen koşullar, gelişen teknolojik ve diğer yenilikler ve kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak yeni bilginin öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önemlidir.

**Stratejik yönlendirme:** Örgüt amaçlarına ulaşılabilirliği artırmak için çok açık şekilde ifade edilmiş çalışma stratejilerinin var olması ve kararlı bir şekilde bunun teşvik edilmesi örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

**Temel amaçlar:** Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak

ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

**Vizyon:** Uzak geleceğe dönük ve anlamlı örgüt vizyonları çalışanların verimini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır (Alıntı; Yahyagil, 2004 s.12).

## 2.2. İş Tatmini

Locke (1976) iş tatmini kavramını kısaca, işin değerlendirilmesi sonucunda algılanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet olarak tanımlamıştır. İş tatmini kavramı akademisyenler tarafından büyük ilgi görmüş ve çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ilki ve günümüzde kaynak olma özelliğini hala taşıyan bir çalışma olan Maslow'un (1943) ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı temel teşkil etmektedir. Bunun nedeni ise öncelikle insanların temel ihtiyaçlarının karşılanması gereksinimidir. İş tatmini üzerine bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000'in üzerinde olmakla birlikte, pek çok araştırmacı daha fazla çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Toker, 2007).

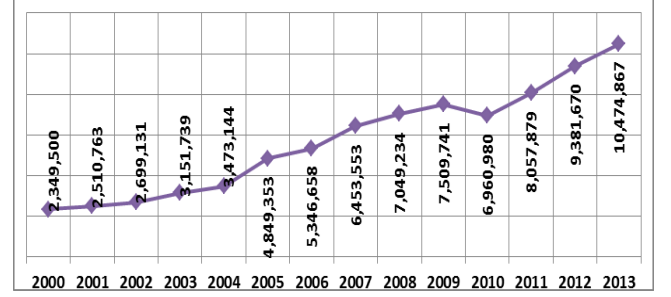
İhtiyaçlar karşılandıktan sonra, araştırmacılar iş tatmininin çalışan duygu ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması, iş görenlerin iş hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konularını araştırılmaya başlamışlardır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında; ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunur ve bu değişkenlerin her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 368, Toker, 2007: 94).

Araştırmada, Denison'un örgüt kültür ölçeğinin temel ve alt kavramsal boyutlarından yararlanarak aile ve zincir konaklama işletmelerindeki iş tatmini karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

## 2.3. Zincir ve Aile Otel İşletmeleri

Bu çalışmada konaklama işletmeleri iki sahiplik şekline göre kategorize edilmiştir. Bunlar; aile konaklama işletmeleri ve zincir konaklama işletmeleridir. Çalışmanın evreni kabul edilen İstanbul ili son yıllarda artan turizm faaliyetlerinin merkezi haline gelmektedir. Aşağıdaki grafikte de görüleceği üzere son on yılda İstanbul'un çektiği yabancı turist sayısının yaklaşık beş kat artmıştır.

**Grafik 2000-2013 Yılları İstanbul'a Gelen Yabancı Turist Sayıları**



(Kaynak:

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,71521/istanbul-turizm-istatistikleri-2013.html>)

Bu artışa bağlı olarak 5 yıldızlı otel işletmelerinin kapasitesi artmakta ve yeni oteller açılmaya devam etmektedir. Aşağıda İstanbul ilinde 2013 yılı verilerine göre yer alan 5 yıldızlı aile ve zincir otel işletmelerinin oda/yatak istatistikleri verilmektedir.

**Tablo 1** Kültür ve Turizm Bakanlığı "İşletme Belgeli" Beş Yıldızlı Oteller

YERİ	Avrupa	Anadolu	Avr.	Ana.	Avr.	Ana.	TOPL.
İSTANBUL	Tesis Sayısı		Oda Sayısı		Yatak Sayısı		<b>Yatak Sayısı</b>
Beş Yıldızlı Otel	48	13	13418	3065	27507	6120	33627

(Kaynak:

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,71521/istanbul-turizm-istatistikleri---2013.html>)

**Tablo 2** Kültür ve Turizm Bakanlığı "Yatırım Belgeli" Beş Yıldızlı Oteller

YERİ	Avrupa	Anadolu	Avr.	Ana.	Avr.	Ana.	TOPL.
İSTANBUL	Tesis Sayısı		Oda Sayısı		Yatak Sayısı		<b>Yatak Sayısı</b>
Beş Yıldızlı Otel	40	13	10058	2998	21665	6578	27835

(Kaynak:

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,71521/istanbul-turizm-istatistikleri---2013.html>)

Aile işletmeleri, ekonomik büyümenin yanında gelişmede, istihdam oluşturulmasında toplumsal kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır. Literatürde aile şirketlerinin organizasyonel kaynakları elde etmeleri ve geliştirmeleri, stratejik pozisyon almaları, rekabet stratejilerini fırsatları ve tehditleri dikkate alarak uygulamalarıyla yarar sağladıkları üzerinde durulmuştur (Acquaah, 2011). Bir aile şirketinin iki temel özelliği vardır. Birincisi, etkin yönetim ve karar vermeye katılan aile üyeleridir. İşletme özel bir aile tarafından işletilir ve kontrol edilir. İkincisi ise mülkiyetin aile birimi içinde yoğunlaşmasıdır (Agyapong ve diğerleri, 2013).

İşe sahip olmak ve kontrol ailelere özgürlüğü getirmektedir. Stafford ve diğerleri (1999)'ın tespiti, işin mülkiyetine sahip olan ailelerin kendi bakış açlarına göre başarıyı tanımladıklarıdır. Buna bağlı

olarak işletmelerin kültürü de yine işletmenin sahibinin işe bakış açısına göre şekillenecektir. Kurucu rolü, bir kuruluşun kimliği, çekirdek inançları ve kuruluş amacı için çok önemlidir (Denison ve diğerleri, 2004).

Diğer taraftan literatürde zincir işletmelerin ekonomik ölçeği, kapsamı, bilgisi ve değişik kültürlerle entegre olabilmeye gibi özellikleriyle rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Zincir işletmelerde iş akışı müşteri ilişkileri değeri üzerinde kuruludur (Luo & Liu, 2008). Otel işletmeciliğinin müşteri odaklı olması nedeniyle belirtilen faktörler zincir otel işletmeleri için avantaj sağlayacaktır.

Modern çağın hızla değişen koşullarında, örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşteriler, örgütle bağı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kişi ve kuruluşlar, örgütlerden yeni beklentiler ve isteklerde bulunmaktadır. Bu isteklere cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanması otel işletmeleri için rekabet avantajını beraberinde getirecektir. Bu durum ancak işletmelerin işyerindeki operasyonlarının verimli ve etkinliğiyle sağlanabilir.

Otel işletmelerine başarı ancak çalışanların eliyle gelebilir. Bu nedenle çalışmada otel işletmelerinin bahsedilen bu iki temel sınıf altında toplanması uygun görülmüştür. Böylece işletmelerin kurumsal kültürleri ve personellerinin iş tatmini ile içinde buldukları durumun açığa çıkması, rekabet ortamındaki avantajlarının ve dezavantajlarının saptanabilmesi için gereklidir. Dolayısıyla, bu çalışma temel olarak Denison ve Mishra'nın yaklaşımıyla 5 yıldızlı aile ve zincir otel işletmelerinde örgüt kültürünü ve iş tatminini karşılaştırmalı olarak ölçmeyi hedeflemektedir.

### 3. ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ

İnsana hizmetin yine insan eliyle yapıldığı bir iş alanı olan konaklama işletmelerinde çalışanların örgüte bağlılığı ve yaptıkları işten memnun olmaları performanslarını ve canlılıklarını en çok etkileyen durumdur. Bu bağlamda çalışmanın amacı; Denison'un örgüt kültürü yaklaşımını derinlemesine bir merceğe altına alarak konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ile iş tatmininin durumunu saptamak; örgüt kültürünün farklı boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini yapılan karşılaştırmalarla belirlemektir. Bu çalışmada katılımcıların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Wright ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır (Rızaoğlu & Ayyıldız, 2008). Böylelikle çalışmanın amacı, değişik kültürel yapıdan oluşan konaklama işletmeleriyle bu işletmelerde çalışan personelin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması sonucunda işletmelerin örgütsel gelişiminde hangi faktörlerin faydalı olacağı ve neler yapılabileceğine yönelik rehber olmaktadır.

Çalışma ayrıca, iş görenlerin çalışmakta oldukları işletmelerin kültürel değerlerini algılayış düzeyleri ve bu düzeylerinin yaş, çocuk sayısı, sektörde ve

işletmede çalışma süresi ile ilişkili olup olmadığının tespitine yöneliktir.

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma tarama modelindedir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket soru formundan yararlanılmıştır. Bu araştırma kaynak taramasında değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere kurgulanmıştır. Anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışanların yaşları, medeni durumları, çocuk sayıları, eğitimleri, çalıştıkları otel işletmelerinin zincir işletme veya bir ailenin bireysel işletmesi mi olduğu, iş görenlerin işletmenin hangi bölümünde çalıştıkları ve deneyimleri sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde, işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü özelliklerini tespit etmek amacıyla Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil (2004) tarafından geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş olan Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracı kullanılmıştır. Denison tarafından 60 soru olarak geliştirilen kurum kültürü anketi Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil tarafından 36 soru olarak özetlenmiş ve uygulanmıştır. Dört temel öge olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile ilgili sorularla, kurumların kültürü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların iş tatmin düzeyini belirlemek için Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş olan, Wright ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Ölçekler, 5'li likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olup sorularda 1= Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum değerlendirilmesini göstermektedir. Araştırmacı tarafından oluşturulan anket soru formu işletmelere dağıtılmış ve anketin doldurulması için verilen süre sonunda bütün işletmelere gidilerek toplanmıştır.

Araştırmaya evren olarak İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı aile ve zincir otel işletmeleri seçilmiştir. Evren içerisinden amaca yönelik 5 yıldızlı 10 adet otel işletmesi örneklem olarak alınmıştır. Bu işletmelerde çalışan ve anketi cevaplamaya istekli olan 420 iş görenden anket formları toplanmış ancak bu anket formlarından 394 adedi kullanılmaya uygun görülmüştür.

### 5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Konaklama işletmelerinde; aile ve zincir konaklama işletmeleri sahiplik yapısı ve kuruluş politikaları bakımından farklılık gösterir. Türkiye'de aile konaklama işletmelerinin sahibi yerel aileler iken zincir işletmeler daha çok uluslararası yapılardan meydana gelmektedir. Değişik örgüt kültürü ortamının katılım, uyum, tutarlılık, vizyonu anlama

gibi farklı boyutları ile iş görenlerin iş tatmini üzerinde etkili olacağı beklenebilir. Diğer bir ifadeyle farklı baskın kültürün iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi mümkündür.

Yukarıdaki gerekçelere dayanan bu araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: İş tatmini üzerinde Denison'un kurum kültürü modelinin önemli ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Zincir konaklama işletmeleri ve aile konaklama işletmeleri arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır.

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Anket yoluyla elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktararak SPSS20 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Demografik özelliklere ait verilerin frekans ve yüzdeleri alınmıştır. Tablo 3'de örnekleme yer alan konaklama işletmelerinin sahiplik türüne göre ve demografik özelliklerine göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 3.** Konaklama işletmelerinin Örneklemin demografik özellikleri

İş Türü	n	%
Zincir Otel	208	52,8
Aile Oteli	186	47,2
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bay	223	56,6
Bayan	171	43,4
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	231	58,6
Bekar	163	41,4
<b>Çocuk S.</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yok	204	51,8
1	109	27,7
2	68	17,3
3 +	13	3,3
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
20 ve altı	24	6,1
21-25	62	15,7
26-30	105	26,6
31-35	80	20,3
36-40	78	19,8
41 ve üzeri	45	11,4
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlköğretim	27	6,9
Lise	169	42,9

Lisans	172	43,7
Yüksek lisans	26	6,6
<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ön büro	46	11,7
Bilgi işlem	16	4,1
Pazarlama	55	14,0
İnsan kaynakları	92	23,4
Servis	90	22,8
Ar-ge	8	2,0
Diğer bölümler	87	22,1
<b>İşletmede Çalışma süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-1 yıl	63	16,0
1-3 yıl	139	35,3
4-6 yıl	82	20,8
7-9 yıl	74	18,8
10 + yıl	36	9,1
<b>Sektörde çalışma süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-1 yıl	16	4,1
1-3 yıl	50	12,7
4-6 yıl	63	16,0
7-9 yıl	99	25,1
10 + yıl	166	42,1

Tablo 3'deki verilere göre örnekleme yer alan çalışanların %52,8'i zincir işletmede çalışmaktayken %47,2'si ise aile işletmelerinde çalışmaktadır. Örnekleme yer alan verilere göre çalışanların % 56,6'sı bayan, % 43,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Bu çalışanların % 58,6 evli ve % 41,4'ise bekârlardan oluşmaktadır. Çalışanların çocuk sahibi olup olmama durumunda ise; çocuğu olmayan çalışanlar örneklemin %51,8'ini oluşturmakta, bir çocuğu olan çalışan oranı ise % 27,7'dir. İki çocuklu çalışan oranı % 17,3 iken üç çocuk ve üzeri olan çalışanlar örneklemin sadece % 3,3'ünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları ise; 26-30 yaş grubu % 26,6 ile en çok katılımcının yer aldığı grubu oluşturmakta, 31-35 ve 36-40 yaş gruplarında katılımcıların birbirlerine yaklaşık olarak dağıldığı görülmektedir. Böylelikle katılımcıların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda yer aldığı ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılar eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde; ilköğretim mezunları % 6,9'u ve lise mezunları %42,9'u oluştururken, üniversite %43,7 ve yüksek lisans mezunu çalışanlar örneklemin % 6,6'sını oluşturmaktadır. Bu durum örnekleme yer alan çalışanların yarısının üniversite eğitimi olduğunu ortaya koymaktadır. İş görenlerin çalıştıkları bölümlere göre dağılımı ise; % 23,4'ü insan kaynaklarında, % 22,8'i servis departmanında,

%11,7'si ön büroda ve % 22,1'i diğer bölümlerde çalışmaktadır. Çalışanların önemli bir kısmı (%35,3) 1-3 yıldan beri çalışmakta oldukları işletmelerde devam etmekte ve %16 oranında da 1 yıldan az bir süredir mevcut işletmelerinde çalışmakta oldukları görülmektedir. Sadece % 9,1'i 10 yıl ve üzeri bir süreden beri aynı işletmede çalışmaktadır. Bu nedenle katılımcıların önemli bir kısmının çalışmakta oldukları işletmelerde yeni oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların sektörde çalışma süreleri ele alındığında önemli bir kısmı (% 42,1) 10 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların %25,1'i ise 7-9 yıldır bu sektörde çalıştığını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakarak çalışanların sektörde meslek edindiklerini, uzun süreli olarak sektörde çalışmalarına bakarak söyleyebiliriz.

## 6.1. Güvenirlik testleri

### 6.1.1. Örgüt Kültürü Güvenirlik Testleri

Çalışmada kullanılan Denison örgüt kültürü ölçeğine ilişkin güvenirlik testleri iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin tümü ve 9 maddelik bölümlerden oluşan temel kültürel boyutlar için ayrı ayrı güvenirlik testleri yapılmıştır. Sonuçlar tablo 5 ve 6'da sunulmuştur:

**Tablo 4.** Denison örgüt kültürü ölçeği güvenirlik analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,935	36

Tablo 4'de görüldüğü üzere ölçme aracının örgüt kültürünü oluşturan tüm değişkenler için güvenirlik katsayısı 0,922 ile istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyindedir. Daha önce Yahyagil (2004), Denison örgüt kültürü ölçme aracının güvenirliliğini 0,8903 olarak değerlendirmiştir.

**Tablo 5.** Temel kültürel boyutların güvenirlik analizi

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Katılım	,914	,913	9
Tutarlılık	,882	,878	9
Uyum	,893	,892	9
Misyon	,876	,873	9

Tablo 5'de örgüt kültürü 9 maddelik 4 alt boyut halinde, ayrı ayrı incelenmiş ve güvenirlik katsayıları 0,87-0,91 Aralığında değiştiği gözlenmiştir. Bu durum alt boyutlarında güvenirlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 6.1.2. İş tatmini Güvenirlik testi

İş tatmininin iş görenler tarafından algılanma durumunu saptamak için 5 ifadeden yararlanılmıştır. Tablo 6'da Ölçeğin güvenirliliği Cronbach alfa ile

ölçülmüştür. Daha önce Rızaoğlu & Ayyıldız (2008) tarafından yapılan çalışmada güvenirlik 0,836 olarak ölçülmüş bu çalışmada da bu orana yakın bir değer olarak 0,851 bulunmuştur.

**Tablo 6.** İş tatmini güvenirlik testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,851	,863	5

H1: Konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini üzerinde Denison'un kurum kültürü modelinin önemli ve anlamlı bir etkisi vardır.

İş tatmini ile örgüt kültürü ilişkisini incelemek amacı ile lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Lojistik regresyon analizinin kullanım amacı, istatistikte kullanılan diğer model yapılandırma teknikleriyle ayıdır. Dolayısıyla temel amaç, en az değişkeni kullanarak en iyi uyuma sahip olacak biçimde, yordayan (bağımsız) ve yordanan (bağımlı) değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayabilen, kabul edilebilir bir model kurmaktır (Atasoy, 2001).

Lojistik regresyon analizi normallik, varyansların homojenliği gibi sayıtların karşılanmaması durumunda diskriminant analizi ve çapraz düzey içeren tablolara alternatif olurken, bağımlı değişkenin 0 ve 1 gibi ikili ya da ikiden çok düzey içeren kategorik bir değişken olması durumunda normallik sayılısının bozulması nedeniyle, doğrusal regresyon analizine alternatif olmaktadır (Tatlıdıl, 1996).

## 6.2. Model geçerliliği

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak iş tatmini ele alınmış böylece diğer değişkenlerin iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Tablo7'de model geçerliliği testi için kullanılan Khi-Kare istatistiği 240,818 elde edilmiş olup , "Ho: Model anlamsızdır" şeklinde kurulan yokluk hipotezi reddedilmiş ve kurulan modelin yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 7.** Model geçerliliği testi.

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	907,061			
Final	666,242	240,818	15	,000

Tablo 8'de Uyum İyiliği testi için hesaplanan "Pearson Khi-Kare" ve "Deviance (G)" istatistikleri ise sırasıyla 1287,065ve 651,908 olarak elde edilmiş olup, bu sonuçlara göre "Ho: Uyum eksikliği yoktur" şeklinde kurulan yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, tatmin değişkeninin lojistik regresyon analizi kullanılarak kurulan modelin kullanılan veriye uyumunun iyi olduğu yüzde 95 güvenle söylenebilmektedir.

**Tablo 8.** Uyum İyiliği Testi

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	1287,065	1437	,998

Lojistik regresyon modelindeki bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi Cox-Snell'e göre %45 ve Nagelkerke'ye göre %50,6 bulunmuştur.

**Tablo 9.** Paralellik Varsayımı

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	907,061			
Final	666,242	240,818	15	,000

Ho: Parametre tahminleri aynı kesme noktasından geçer.

H1= Parametre tahminleri farklı kesme noktalarından geçer.

Paralellik varsayımı gereği parametrelerin tahmini değerlerinin bağımlı değişkenin tüm kategorileri için aynı kesme noktasından geçmeleri şartı bulunmaktadır. Paralellik varsayımı tablo 10'da görüldüğü üzere Ki kare testi ile test edilmiştir. P olasılığı 0,054 olduğu için Ho reddedilemez ve paralellik varsayımının sağladığı ifade edilebilir.

**Tablo 10.** İş tatmini, örgüt kültürü ve demografik faktörlerin lojistik regresyon modeli.

	$\beta$	Std. Error	Wald	$e^{\beta}$	df	Sig.
[tatminsıralı = 1,00]	1,228	1,029	1,422		1	,023
[tatminsıralı = 2,00]	4,349	,792	30,161		1	,000
[tatminsıralı = 3,00]	7,375	,879	70,358		1	,000
[tatminsıralı = 4,00]	11,213	,980	130,839		1	,000
EğitimDurumu	,428	,196	4,792	1.534	1	,029*
Yaş	,255	,136	3,508		1	,061
Cocuksayisi	,053	,186	,080		1	,777
CalismaSuresi	-,080	,130	,385		1	,535
SektordeC.suresi	-,008	,120	,005		1	,943
kultürsıralı	1,600	,211	57,553	4,953	1	,000*
[OtelTuru=1]	1,953	,296	43,495	7.05	1	,000*
[OtelTuru=2]	0 <sup>a</sup>	.	.		0	.
[Cinsiyet=1]	,317	,224	1,999		1	,157
[Cinsiyet=2]	0 <sup>a</sup>	.	.		0	.
[Medenidurum=1]	-,334	,298	1,256		1	,262
[Medenidurum=2]	0 <sup>a</sup>	.	.		0	.
[Departmani=1]	-,326	,399	,666		1	,415
[Departmani=2]	-,859	,600	2,052		1	,152
[Departmani=3]	-,109	,379	,083		1	,774
[Departmani=4]	-,033	,330	,010		1	,919
[Departmani=5]	-,437	,325	1,805		1	,179
[Departmani=6]	,413	,797	,269		1	,604
[Departmani=7]	0 <sup>a</sup>	.	.		0	.

Tablo 10'da yer alan lojistik regresyon modeli incelendiğinde, 10 adet bağımsız değişken olduğu

görülmektedir. Bunlar arasından kültür, otel türü ve eğitim durumu değişkenleri modelde anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin referans kategorilerinin son kategoriler olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yorumlamalar da bu referans kategori temel alınarak yapılmaktadır. Parametre anlamlılıklarının bu şekilde incelenmesine "odds oranına göre yorumlama" denir (Szumilas, M. (2010). Bu aşamada değişkenlerin odds oranına göre yorum yapılmıştır. Konaklama işletmeleri türü için referans değişken aile otelidir. Zincir konaklama işletmelerinde çalışanların aile konaklama işletmelerinde çalışanlara göre 7 kat daha fazla işlerinden tatmin oldukları görülmektedir. Eğitim durumu ise 1,5 kat daha fazla modele etki yaratırken kültür 4,9 kat daha fazla etki yaratmaktadır. Bundan dolayı H1 (hipotezi: Konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini üzerinde Denison'un kurum kültürü modelinin önemli ve anlamlı bir etkisi vardır.) kabul edilmiştir.

**Tablo 11.** İş görenlerin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması

		EğitimDurumu				Total
		İlköğretim	Lise	Lisans	Y. Lisans	
OtelTuru	Zincir Otel	5	68	112	23	208
	Aile Oteli	22	101	60	3	186
Total		27	169	172	26	394

Tablo 11'de görüldüğü gibi zincir konaklama işletmelerinde, aile işletmelerine oranla daha fazla yükseköğretim mezunu personel çalıştırılmaktadır.

**Tablo 12.** İş görenlerin buldukları konaklama işletmesinde çalışma süreleri.

		İş yerinde Çalışma Süresi					Total
		-1 yıl	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10+yıl	
OtelTürü	Zincir Otel	31	29	42	72	34	208
	Aile Oteli	32	110	40	2	2	186
Total		63	139	82	74	36	394

Tablo 12'de zincir konaklama işletmelerinde çalışanların, aile konaklama işletmelerinde çalışanlara nazaran daha uzun süre bu işletmelerde çalışmakta oldukları gözlenmektedir.

H2: Zincir konaklama işletmeleri ve aile konaklama işletmeleri arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır.

Bu hipotezlerin sınanmasında Binary Lojistik regresyon Modeline başvurulmuştur. Bağımlı değişken olarak örgüt kültürü ( 1= başarısız 2 = başarılı ) modele alınmıştır. Modelin geçerliliği, Hosmer Lemeshow testi ile sınanmıştır. Testin hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H0: Tahmin denklemi anlamlıdır.

H1: Tahmin denklemi anlamlı değildir.

Hosmer Lemeshow testi sonucunda Ki-Kare değeri 11,451 olarak hesaplanmış ve  $p = 0.177 > \alpha = 0,05$



olarak elde edilmiştir. Modelin uygun olduğuna dair H0 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo13.** Hosmer Lemeshow testi

Ki kare	Serbestlik derecesi	P
11,451	8	,177

Tablo14 incelendiğinde otel türü ve çalışma süresi değişkenlerinin modelde yer alacağı görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için modelde yer almayacaktır.

Tablo14'deki exp(B) değerleri, ODDS oranlarını göstermektedir. ODDS oranı; incelenen iki olayın gözlenme olasılıklarından birinin diğerine oranla kaç kat daha fazla veya kaç kat daha az olarak ortaya çıkabileceğini gösterir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde zincir konaklama işletmeleri aile konaklama işletmelerine göre 6 kat daha fazla örgüt kültüründe daha başarılı olduklarını göstermektedir. Böylece H2 hipotezi (Zincir konaklama işletmeleri ve aile konaklama işletmeleri arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır.) kabul edilir. Ayrıca Çalışma süresinde zincir konaklama işletmelerinin, 1,6 kat daha fazla örgüt kültüründe başarılı oldukları görülmektedir.

**Tablo14** Binary Lojistik regresyon Modeli

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
OtelTuru(1)	1,798	,286	39,446	1	,000*	6,040
Yas	-,147	,156	,894	1	,344	,863
Cinsiyet(1)	,206	,269	,587	1	,443	1,229
EgitimDurumu	,382	,238	2,566	1	,109	1,465
Medenidurum(1)	-,353	,348	1,031	1	,310	,702
Cocuksayisi	,296	,233	1,617	1	,203	1,345
Departmani			8,017	6	,237	
Departmani(1)	-,932	,463	4,044	1	,064	,394
Departmani(2)	,079	,800	,010	1	,922	1,082
Departmani(3)	-,793	,453	3,058	1	,080	,453
Departmani(4)	-,559	,393	2,027	1	,155	,572
Departmani(5)	-,396	,385	1,059	1	,303	,673
Departmani(6)	1,180	1,195	,974	1	,324	3,253
CalismaSuresi	,490	,161	9,197	1	,002*	1,632
SektordeC.suresi	,079	,134	,344	1	,557	1,082
Constant	-1,843	,618	8,907	1	,003	,158

## 7. SONUÇ

Hizmet sektöründe ve özellikle konaklama işletmelerinin kurumsal kültürünün temelinde insan vardır. Kurumda yer alan her birey, kurumun kültürünü yansıttığı gibi, bu kültürün taşıyıcısı ve aktarıcısıdır. Kültürün, kuşaktan kuşağa aktarılması örgütlerde devamlılığı sağlar (Çırpan ve Koyuncu 1998). Kurumların en önemli paydaşlarından olan çalışanlar kültürün aktarımını gerçekleştirirken, bu çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve kurum içindeki iletişiminin güçlü bir şekilde sağlanması faaliyetlerinde kültür önemli bir girdi sağlamaktadır.

Çalışma, artan turizm faaliyetlerinin merkezi haline gelen İstanbul ilinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. 5 yıldızlı, kaliteli ve değişik özellikleri olan konaklama işletmelerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu artış beraberinde bu kurumlarda çalışan iş gören sayısında da bir artış meydana getirmektedir. Bu bağlamda araştırma temel olarak 5 yıldızlı aile, zincir konaklama işletmelerinin örgüt kültürü ve iş görenlerinin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bir bakış amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada Denison ve Mishra (1995)'nin oluşturduğu ve Prof. Dr. Mehmet Y.Yahyagil tarafından Türkçe uyarlaması sağlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, İş tatminini ölçmek amacıyla Wright ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

İşin sahibi bir aile grubu olan konaklama işletmelerinde, kuruluşun kimliğini ve kültürü bu aile grubunun gücüne göre şekillenmektedir. İş kültürü, aile dışı firmalara göre güçlü aile firmalarını daha iyi performans sergilemeğe teşvik etmektedir (Denison ve diğerleri, 2004). Çalışmada yer alan konaklama işletmeleri açısından durum değerlendirildiğinde ise zincir konaklama işletmelerinde çalışanların aile konaklama işletmelerinde çalışanlara göre 7 kat daha fazla işlerinden tatmin oldukları görülmektedir. Bu durumda en çok etki eden faktörün 4,9 kat daha fazla etki yaratan örgüt kültürü faktörü olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber zincir konaklama işletmelerinin, 1,6 kat daha fazla örgüt kültüründe başarılı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla örnekleme yer alan aile konaklama işletmelerinin örgüt kültürünün zincir işletmelerine göre daha zayıf olduğu ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, örgüt kültürü işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir paya sahiptir. Çünkü örgüt kültürü örgütlerin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticiler için de seçilen stratejilerin uygulanmasında kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir (Eren 2001). Zincir konaklama işletmelerinin örgüt kültürü ve buna bağlı olarak çalışanlarının iş tatmininde daha başarılı olmalarının nedenleri; regresyon analizlerinde anlamlı bulunan iş yerinde

çalışma süresi ve çalışanların eğitim durumları açısından değerlendirilmiştir. Zincir konaklama işletmelerinde daha fazla yüksek eğitilmiş çalışan istihdam edilirken aile işletmelerinde orta eğitim almış personelin istihdam edildiği görülmektedir. Bununla beraber zincir konaklama işletmelerinde iş görenler daha uzun süreli çalıştıkları kurumlarda iş görmeye devam ettikleri gözlenmiştir.

Demografik değişkenlerle birlikte incelenen örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi değerlendirildiğinde örgüt kültürünü oluşturan, katılım, tutarlılık, uyarılma, vizyon, tüm boyutlarla iş tatmini faktörleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Literatürde sık sık birlikte incelenen bu iki kavram arasında bu doğrultuda bir ilişkiye rastlanması normaldir.

Çalışmada İş tatmini ile örgüt kültürü arasında yapılan analizler sonucunda ise örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle eğitim seviyeleri yüksek, uzun süreli aynı kurumda çalışan iş görenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü benimsemiş olduğu ve işlerinden daha fazla tatmin oldukları bu çalışmada görülmüştür. Aile konaklama işletmelerinin zayıf kültüre sahip olduğu, bu örgütlerde çalışan personelin zayıf iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu yüzden aile konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatmin düzeyini yükseltmek için çalışanlarla fikir birliği ve uyum tahsis etmeli, çalışanlarına uzun süreli istihdamı garanti etmeli, işe bağlılığı, yeniliği ve eğitimi cesaretlendirmelidir.

## 8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER

Bu çalışma İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Çalışmaya ait ilk sınırlılık çalışmada kullanılan örneklemin büyüklüğü ile ilgilidir. Örneklemin geliştirilmesi ile değişik faktörlerinde etkili olduğu saptanabilir. Çalışmanın, farklı bir turizm bölgesinde uygulanması ile farklı sonuçlara ulaşılması muhtemeldir. Farklı bölgelerde yapılan benzeri çalışmaların karşılaştırılması, farklılık ve benzerliklerinin saptanması yararlı olacaktır. Ayrıca bu çalışmada ele alınan 5 yıldızlı şehir konaklama işletmeleridir. Buna ek olarak şehir otelciliğinde var olan daha küçük ölçekli işletmeler ve diğer turistik konaklama işletmelerinde bu konunun ele alınması zincir ve aile konaklama işletmeleri açısından farkların ortaya konmasında faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

Agyapong, A. ve Raheema Boakye, B. (2013) Business Strategies And Competitive Advantage Of Family Hotel Businesses In Ghana: The Role Of Strategic Leadership, *Journal of Applied Business Research*, 29: 2531-543.

Acquaah, M. (2011) Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking

Relationships, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16 (1): 103-126.

Atasoy, D. (2001) Lojistik regresyon analizinin incelenmesi ve bir uygulaması, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bartels, R. (1967) A Model for Ethics in Marketing, *Journal of Marketing*, 31(1): 20-26.

Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003) Job satisfaction and employee performance of lebanese banking staff, *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4): 368-376.

Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998) İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, *Öneri Dergisi*, 2 (9): 223-230.

Denison, D., Lief, C. ve Ward, J.L. (2004) Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*, 17(1):61-70.

Denison Consulting (2013) <http://www.denisonconsulting.com> (09.05.2014).

Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, AŞ.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Beverly Hill, CA, Sage.

Hofstede, G. (2000) Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis, *Strategic Change*, 9: 135-137.

Jex, S.M. (2002) *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons Publications, Newyork.

Kotter, J.P. ve Heskitt, J. L. (1992) *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.

Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Barton, S.M. (2001) The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers, *The Social Science Journal*, 38: 233-250.

Lewin, K. (Ed.D.Cartright) (1963) *Field theory in social sciences*, Tavistok Publications Ltd.

Luo, G. & Liu, X. (2008) Advantages of Chain Business and Countermeasures of Small- and Medium-Sized Manufacturers, *International Journal of Business and Management*, 3(1): 30-33.

Maslow, A. (1970) <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>(10.05.2014).

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008) Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim

Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1):7-20

Schein, E.H. (1992) *Organizational culture and leadership*. (2nd.ed.), Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco.

Szumilas, M. (2010) Explaining Odds Ratios, *J Can Acad Child Adolesc Psychiatry*, 19(3): 227–229.

Toker, B. (2007) Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8: 92-107

Wright, T. A. ve Cropanzano R. (1998) Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 18 (3): 486-493.

Yahyagil, M. (2004) Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama *Yönetim*, 15 (5): 53-76.

Yahya, H. (2008) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye dergisi*,155:119-1