



## Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi (The Effect of Cameron-Quinn Organizational Culture Types on Innovation in Hotel Enterprises)

Ahmet ÇETİN<sup>a</sup> , \*Cafer TOPALOĞLU<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Pamukkale University, Vocational School of Social Sciences, Department of Travel Tourism and Entertainment Services, Denizli/Turkey

<sup>b</sup> Muğla Sıtkı Koçman University, Tourism Faculty, Department of Hospitality Management, Muğla/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 14.11.2017

Kabul Tarihi: 20.06.2018

### Anahtar Kelimeler

Otel işletmeleri

Yenilikçilik

Örgüt kültürü

### Öz

Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri hem yerel hem de küresel olarak yoğun bir rekabet ortamında varlıklarının devam ettirmeye çalışan işletmelerdir. Bu yoğun rekabet içerisinde otel işletmelerinin başarısını sağlayabilecek unsurlardan bir taneside diğer işletmelerden farklılaşmaktır. Farklı olabilmek ise işletmelerin yaptığı yenilikler ile mümkün olabilmektedir. Bu araştırma otel işletmelerindeki Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Muğla ili sınırları içinde yer alan 53 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmada 405 adet ankete ulaşılmıştır. Elde edilen veriler ile otel çalışanları tarafından algılanan örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ve bu örgüt kültürü tipleri ile otelin yenilikçilik performansı arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi için faktör analizi gerçekleştirilerek örgüt kültürü tiplerinin yeniliğe etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; adhokrasi ve klan kültür tiplerinin yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu, hiyerarşi örgüt kültürü tipinin anlamlı ve negatif ilişkisinin olduğu ve pazar kültür tipinin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

### Keywords

Hotel enterprises

Innovativeness

Organizational culture

### Abstract

Hotel enterprises in the tourism sector are businesses that are trying to maintain their presence in an intense competitive environment both locally and globally. One of the factors that hotel enterprises can achieve success is become different. Being different is possible with innovations those made by enterprises. This research aims to reveal the relationship between Cameron-Quinn organizational culture types and innovativeness in hotel businesses. 405 questionnaires were reached, in the research conducted in 53 four and five star hotel enterprises which located within the Muğla province. It was tried to determine the types of organizational culture perceived by the employees and it was tried to reveal the relationship between these organizational culture types and innovativeness of hotel with the obtained data. Reliability and validity analyzes were conducted in the analysis of the data, factor analysis was carried out to determine the organizational culture types and multiple regression analysis was applied to determine the effect of organizational culture types to innovation. As a result of the research; it was found that adhocracy and clan culture types have a meaningful and positive relationship with innovation, hierarchy organizational culture type has a meaningful and negative relationship with innovation and the market organizational culture type has no significant relationship with the innovation.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [ctopaloglu@mu.edu.tr](mailto:ctopaloglu@mu.edu.tr) (C. Topaloğlu)

## **GİRİŞ**

Çağımızda turizm işletmeleri de dahil olmak üzere işletmeler, müşteri taleplerinin sürekli değiştiği, hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı ve belirsizliğin hakim olduğu küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir (Droge, vd.,2008). Turizm sektörü ekonomik gelişme ve meslek yaratma konularında dünyadaki anahtar sektörlerden biridir. Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC, 2017), verilerine göre 2016 yılı seyahat ve turizm faaliyetlerinin doğrudan sağladığı getiri 2.3 trilyon dolar ve çalışan sayısı 109 milyondur, dolaylı olarak ise 292 milyon kişiye iş imkanı ve 7.6 trilyon dolarlık bir gelir potansiyeli yaratmaktadır. Otel işletmeleri turizm sektörü içerisinde yer alan en önemli işletmelerden biridir. Böylesi bir pazar ortamında faaliyet gösteren otel işletmelerinin yaşam döngüsünü hızlandıran bu zorlu rekabet ortamında (Hafit, vd., 2015) ayakta kalabilmeleri piyasaya uyum yeteneklerini de aşan bir değişimi gerekli kılmaktadır. İşletmelerde değişim; farklılaşma, yeni konum ve durumlara göre hareket edebilmek ve eski durumundan farklı olabilmek anlamına gelmektedir (Koçel, 1998). Günümüzde işletmelerin bu değişimi yenilik odaklı yapmaları, sürdürülebilir rekabet ve genel anlamda başarı sağlanması için gerekli görülmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001).

Otel işletmelerinin fiyata dayalı rekabetten kurtarmak hem işletmeler açısından oldukça önemli hem de ülkemiz turizm sektörü açısından önemlidir. Dünyada turizm sektörünün yaşamakta olduğu kitlesel turizmden, sürdürülebilir ve daha özelleştirilmiş turizme geçiş, işletme bazında da değişimi gerekli kılmaktadır. Bu anlamda değişim ve yenilik önemli kavramlardır. Her geçen gün daha talepkar ve zorlayıcı hale gelen turist taleplerine cevap vermek isteyen otel işletmeleri için yenilikçi olmak zorunludur (Omerzel, 2014). Ancak yenilik işletmelerde kendi başına ortaya çıkabilen bir kavram değildir. Yenilik işletme içinde belirli bir yapıya dayalı olarak ortaya çıkabilir ve gelişebilir. Eğer bu ortam mevcut değilse örgütsel yapının yeniliğe uygun tasarlanması ya da değiştirilmesi gereklidir (Martins ve Terblanche, 2003). Yenilik konusunda işgörenlerin yeniliğe karşı yaklaşımları anahtar bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede işletmede hâkim olan kültürün özelliklerine göre üyeler yeniliğe karşı farklı tutum ve davranışlar göstereceklerdir (Uzkurt, 2008). Örgütün sahip olduğu kültür, Maher (2014)'e göre işletmede yeniliğin hızını ve sıklığını belirleyen en önemli unsurdur. Drucker, (2001a)' a göre bütün örgütlerin ihtiyacı olan temel yetenek yenilikçiliktir ve işletme içerisinde yenilikçiliği etkileyen birden fazla unsur mevcut olmasına rağmen bunların en önemlilerinden birisi örgüt kültürüdür (Yeşil ve Kaya, 2012).

Bu çalışma otel işletmelerinin içinde buldukları rekabet ortamında varlıklarının devamında katkı sağlayacak olan yenilikçilik için örgüt kültürünün etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışmada örgüt kültürü modellerinden, Cameron Quinn örgüt kültürü modelinden yararlanılmıştır. Literatürde turizm işletmeleriyle ilgili olarak oldukça kısıtlı sayıda ele alınmış olan örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini incelemek amacıyla çalışmada turizm sektörü içinde yer alan otellerde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi Cameron Quinn tipolojileri çerçevesinde ele alınmış ve araştırma Muğla ilinde gerçekleştirilmiştir.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

Örgüt kültürü kavramı, yönetim bilimciler tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tanımlarda ortaya çıkan farklılığın temel sebebi kültür kavramından kaynaklanmaktadır. Kültür kavramı konusunda ortak bir tanımın

yapılamıyor olması, örgütle birlikte kullanıldığında ortaya çıkan bu yeni kavramı tanımlama konusunda da bir fikir ayrılığı meydana getirmektedir (Yücel, 2007). Bu konuda Robbins'ın "Örgüt kültürünün tanımını yapamam, ama gördüğüm zaman o olduğunu anlarım" (Özkalp, 1999) sözü, konu hakkındaki çeşitliliği ifade etmesi açısından önemlidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür (Tosun, 1990). İşletmelerde çalışan, her biri farklı üst kimliklere sahip olabilen örgüt üyelerinin, ortak davranış, tutum ve işbirliği içinde ve ortak amaçlar için çalışabilmesi (Campbell, 2004) için gerekli olan uyumun sağlanabilmesi yönünde işgörenlerin davranışlarını şekillendiren, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda belirli hedeflere yönelten değerler bütünüdür. (Özkan ve Gümüş, 2013). Örgüt kültürünün değerler, inançlar ve varsayımlar gibi olgularının örgüt içinde üyelerce paylaşımı önemlidir (Miron, vd., 2004; Cameron ve Quinn, 2006).

Her örgütün kendine göre bir kültürü vardır. Çünkü her örgüt aslında küçük bir toplumdur ve bir araya gelmiş bu insanların birlikte yaşamak için belirli bir değerler setine ihtiyacı vardır (Koçel, 2001). Farklı örgütlerin örgüt kültürleri arasında farklılıklar ve benzeşmeler olabilir. Benzerliklerin kaynağı, aynı toplum kültürünün alt kültürüne sahip olmalarından kaynaklanır. Aralarındaki farkların sebebi ise örgütlerin kendine özgü amaç ve yapılarından kaynaklanır (Berberoğlu, 2003). Örgüt içinde üyelerce kabul edilen örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan sosyal ve normatif bir tutkal (Tichy, 1982; Trevino ve Nelson, 2014) görevi görürken ayrıca örgütü diğer örgütlerden ayıran bir kimlik oluşturmaktadır (Becker, 1982). Üyelerce benimsenmiş bir örgüt kültürü örgüt içinde değer, norm ve inançlar vasıtasıyla çalışanları birleştirmekte, birbirlerine güvenini ve bağlılıklarını sağlayarak, onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmektedir (Kosa, 2011).

Günümüzde başarının ve sürdürülebilir rekabetin ve pazarda başarının anahtarı olarak kabul edilen yenilik (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001; Droge, Calantone ve Harmancıoğlu, 2008; Akman ve Yılmaz, 2008; Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011) Oslo Kılavuzu (2006)'nda "Bir yenilik, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir" olarak tanımlanmaktadır. Schumpeter yeniliği "özel sektörde ticari uygulama alanı bulabilecek yeni ürünler ve süreçler" olarak tanımlamış, rekabetçilik ve ekonomik dinamikler için yeniliğin önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir (Sledzik, 2013). Drucker (2001b) ise yeniliği "yararlanma düzeyini arttırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyeti" olarak tanımlamaktadır. Güleş ve Bülbül (2004)'e göre yenilik, "yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ya da mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çalışmalardır. Ülkemizde yenilik konusunda önemli çalışmalar yapmış olan Elçi (2007) ise yeniliği, "bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir" olarak tanımladıktan sonra teknik, sosyal ve ekonomik süreçlerin bir sonucu olduğu ve değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün varlığıyla ortaya çıktığını belirtmektedir.

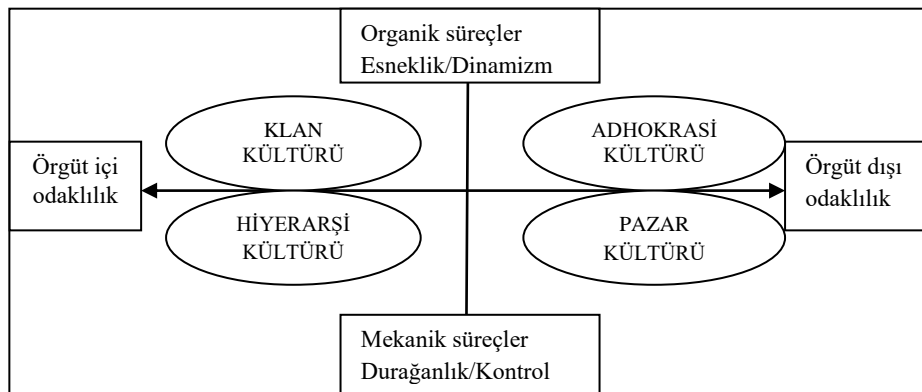
Örgütsel düzeyde sürdürülebilir yenilik için kültürel bir temel bulunmalıdır (Cooper, 1999). Bu kültürel temel örgüt içinde yerleşik örgüt kültüründen kaynaklı bir temeldir. Çeşitli araştırmalar yenilik için kültürün önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedir (Ahmed, 1998; Elçi, 2007; Uzkuurt, 2008; Naranjo-Valencia, vd. 2010; Yeşil ve Kaya, 2012; Jones, 2013; Maher, 2014). Sürekli değişmekte olan çevreyi takip ederek bunun ortaya çıkardığı

sonuçlara göre örgütte düzenlemeler yapılabilme yeniliği destekleyen bir kültürle mümkün olabilir (Martins ve Terblanche, 2003).

Örgüt kültürü yeniliğin ortaya çıkmasında etkin bir role sahiptir fakat aynı zamanda Jones (2013)'a göre yenilik faaliyetleri de işletmenin yenilikleri sürdürebileceği bir örgüt yapısını ve kültürünü de beraberinde getirmelidir. Örgüt yapısı yenilikçiliğin sürekliliğini sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve buna uygun bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Risk almanın teşvik edildiği, üst yönetimin pozitif ve destekleyici olduğu, başarısızlıklara hoşgörülü bir yaklaşımın ortaya konduğu, çalışanların inisiyatif aldığı, belirli ölçüde özgürlüklerin ve serbest zamanın sağlandığı, ortak vizyon ve misyonun yenilikçi bir söylem içerdiği ve bilgi alışverişinin desteklendiği kültürler yenilik için uygun olabilir (Cooper, 1999). Bu çerçevede yapılan örgüt kültürü ile ilgili ampirik araştırmalarda en çok kullanılan modellerden biri Cameron ve Quinn (2006)'ın geliştirdiği rekabetçi değerler modeli çerçevesinde ortaya çıkan örgüt kültürü tipleridir (Desphande vd. 1993; Lau ve Ngo, 2004; Obenchain ve Johnson, 2004; Yeşil ve Kaya, 2012; Abdi ve Senin, 2014).

Cameron ve Quinn'e göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar, bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Eren, 2010). Araştırmacıların çalışmalarının temelini oluşturan "rekabetçi değerler yaklaşımı", işletme çalışmalarının önemli modellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Rekabetçi değerler yaklaşımı, bir örgütün mevcut veya ulaşmak istediği kültürel profilini ortaya çıkarmaktadır. Böylece kültürel değişimi amaçlayan lider ve yöneticilere de rehberlik edici bir nitelik taşımaktadır (Højberg ve Petrock, 1993). Quinn ve arkadaşları (Quinn ve Rohrbaugh 1983; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn, 1988) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde, işletmelerin benimsedikleri çevre yaklaşımı ve yönetim yapısına ilişkin yaklaşımlarının derecesi sonucu örgüt kültürü tipleri ortaya çıkmaktadır. Bu örgüt kültürü tiplerini Cameron ve Quinn (2006), adhokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü şeklindeki yapı ile açıklamıştır. Bu yapıda birbirini kesen iki eksen dört adet çeyrek düzlem oluşturmaktadır. Dikey eksen organik süreçten mekanik sürece doğru bir geçişi ifade eder. Şekil 1'de belirtildiği gibi örgütsel yapıya esneklik, doğallık ya da özgünlüğün mü hakim olduğunu, yoksa kontrol, istikrar ya da düzenin mi daha çok hakim olduğunu gösterir. Yatay eksen ise içsel devamlılıktan dışsal konumlanmaya doğru bir geçişi, bir başka ifadeyle örgütsel yapıda içe yönelimin mi yoksa dışa odaklılığın mı daha hakim olduğunu ifade etmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012).

Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli



**Kaynak:** Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Klan kültürü, aile ortamına benzer bir iklimin hakim olduğu, birlik ve beraberliğin önemli olduğu içe yönelik bir kültürdür. Kararların anlaşma ve katılım ile alınma eğilimi mevcuttur. Kontrol süreçleri resmi değildir (Dosoğlu ve Güner, 2001). Adhokrasi kültürü, ileri derecede organik bir yapı mevcuttur. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif kullanmaları ve risk almaları, yaratıcılıkları ve özgürlükleri teşvik edilir (Cameron ve Quinn, 2006). Hiyerarşi kültürü, Aşırı formalite ve yapısal bir iş ortamının bulunduğu bu kültürde düzen ve kurallar önemlidir (Dosoğlu ve Güner, 2001). Pazar Kültürü, sonuca yönelik bu örgüt tipinde çalışanlar çok rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır, örgütün başarısı pazardaki başarısıyla ölçülür (Eren, 2010).

Rekabetçi değerler modelindeki dört kategori; kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyum ile ilgilidir. Her bir örgüt kültürü tipi, dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik hedeflerine bağlı olarak başarılı olabilir. Herhangi bir örgüt kültürü tipi için diğerlerinden daha iyidir şeklinde yorum yapılamaz, önemli olan stratejik amaçlar ile örgüt kültürü arasındaki uyumun varlığıdır (Daft, 1983). Bu dört örgüt kültürü tipinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ve bunlardan bir tanesi baskın olabilir ancak eşit düzeylerde ortaya çıkması da mümkün olabilir (Cameron ve Quinn, 2006). Bir işletmenin farklı departmanlarında farklı örgüt kültürü tiplerinin hakim olması da mümkündür. Otel işletmeleri açısından bir örnek vermek gerekirse, animasyon departmanında klan kültürü hakim iken, satın alma departmanında hiyerarşi kültürü, pazarlama departmanında pazar kültürü hakim olabilir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Turizm işletmeleri arasında önemli bir yer tutan otel işletmeleri küresel ve yerel rekabetten en çok etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır. Bu rekabet ortamında yaşamını devam ettirebilmesi otel işletmelerinin rekabetçi bir yapıya kavuşması ile mümkündür. Günümüzde rekabet yaratmanın en önemli unsurlarından birisi yenilikçilik olarak görülmektedir. Yenilikçiliğin ise işletme içinde ortaya çıkabilmesi ve gelişebilmesi için en önemli etkenlerden birisi örgüt kültürüdür.

Yapılan literatür taraması sırasında otel işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini ele alan çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmüş ve bu çalışma ile alandaki boşluğa bir katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bununla birlikte turizm sektörünün en önemli hizmet alanlarından biri olan otel işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilik ilişkisini Cameron-Quinn örgüt kültürü tipolojileri üzerinden değerlendirilerek, elde edilen sonuçlardan hareketle otel yöneticilerine yeniliğe olumlu ve olumsuz etkisi olan kültür tipleri hakkında bilgi vermek ve tavsiyede bulunmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı**

Çalışma kapsamına Muğla ili sınırları içinde yer alan dört ve beş yıldızlı oteller alınmıştır. Araştırmanın evrenini Muğla ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde en kolay ulaşılan denek en ideal olandır prensibine dayanan kolayda örnekleme (Altunışık vd. 2010) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini belirlemek

amacıyla Türkiye’de oda başına düşen personel sayıları ile ilgili değerler kullanılmıştır. Aġaoġlu (1992)’na göre Türkiye’de Beş yıldızlı otellerde oda başına 1,18 personel, dört yıldızlı otellerde ise 0,76 personel çalışmaktadır. Muġla Kültür ve Turizm Mdrlġnden elde edilen verilere göre Muġla ili sınırlarında faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin toplam oda sayısı 14.517, dört yıldızlı otellerin oda sayısı ise 12.703’tür. Bu veriler ışığında araştırmanın evreni yaklaşık olarak;

Dört yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı:  $12.703 * 0,76 = 9.654$  kişi

Beş yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı:  $14.517 * 1,18 = 17.130$  kişi

Araştırmanın evreni:  $9.654 + 17.130 = 26.784$  kişi olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için Yazıcıoġlu ve Erdoġan (2004)’ın çalışmalarında ortaya koydukları örneklem tablosundan yararlanılarak 25.000 – 50.000 elemanı bulunan bir evrenden 0.05 örneklem hatası için 378 kişilik örneklem grubundan veri toplanması gerektiġi ortaya çıkmıştır. Muġla ili sınırları içinde yer alan 53 adet dört ve beş yıldızlı otelden elde edilen, geçerli 405 anket ile gerekli veri toplanmıştır. Ankete katılanlardan 66 kişi üst düzey yönetici, 187 kişi orta düzey yönetici ve 152 kişi iřġrendir.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ile ilgili 32, ikinci bölümde yenilik ile ilgili 12 ifade yer almıştır. Bu ifadelerin oluşturulmasında, örgüt kültürü ifadeleri için Cameron ve Quinn (2006), yenilik ifadeleri için ise Calantone, avuşgil ve Zhao (2002), Erdil ve Kitapçı, (2007), Kurt, (2010) Erdem, Gökdeniz ve Met, (2011) çalışmalarından yararlanılmıştır. nc bölümde ise kişi ve işyerlerine ilişkin demografik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 23 programı kullanılmıştır. Tablo 1’de güvenilirlik analizleri verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmada Kullanılan leġin Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçek Bölümü	Cronbach’s Alfa	Cronbach’s Alfa ile Temellendirilmiş Standart ġeler	İfade Sayısı
Örgüt Kültürü	0,922	0,923	32
Yenilikçilik	0,908	0,909	12
Tüm lek	0,939	0,940	44

Cronbach’s Alpha analizinde örgüt kültürüne ilişkin ifadelerin katsayısı ( $\alpha=0,922$ ), yenilikçilik ile ilgili ifadelerin katsayısı ( $\alpha=0,908$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Her bir bölümün ayrı ayrı oldukça güvenilir olduġu anlaşılmaktadır. Ayrıca ifadelerin toplam gvenilirliġi de ( $\alpha=0,939$ ) yüksek düzeyde güvenilir seviyesindedir.

Otel işletmelerinde yapılan anketler sonucu elde edilen verilerin deġerlendirilmesinde faktör analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ifadeleri için yapılan faktör analizi kapsamında elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Tabloda grldġ gibi tüm verilerin Kaiser-Meyer-Olkin rneklem deġeri 0,924 olarak tespit edilmiş ve bu deġer; örneklem byklġnn faktör analizi için “fevkalade” olduġunu göstermektedir. Bartlett testi sonucu 7170,804 ve  $p < 0,000$  ( $p < ,01$ ) düzeyi ile anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Faktrleştirme yöntemi

olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak ta eğik döndürme yöntemlerinden “Direct Oblimin” kullanılmıştır.

**Tablo 2:** Örgüt Kültürü İfadeleri KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Yeterliliği		0,924
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	7170,804
	Df	406
	Sig.	0,000

Faktör analizi sonucunda anket formunda yer alan 32 ifadeden bir tanesi faktör yükü iki ayrı faktörde birbirine çok yakın olduğu için (binişik madde) çıkartılmış, iki ifade ise yükleme değerleri 0,45'nin altında olduğu için çıkartılmıştır (Büyüköztürk, 2016: 134). İfadeler çıkartılırken önce bir ifade çıkartılmış tekrar analiz yapılmış ve sonra diğer bir ifade çıkartılmıştır. Sonuçta kalan değişkenlerin normal bir yapıda olduğu görülmüş ve başka değişken çıkartılmasına ihtiyaç kalmamıştır.

Faktör analizi sonucunda ifadeler 4 faktör altında toplanmıştır. Tablo 3'te Örgüt kültürü ifadelerine ilişkin faktör analizi sonuçları tablosunda, dönüştürülmüş bileşenler matrisi ve faktör analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda orijinal değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyonlar yer almaktadır. Faktörler ve değişkenler arasında daha yoğun ilişkiyi göstermek amacıyla 0,45 ve altında yükleme oranına sahip değişkenler dikkate alınmamış (Büyüköztürk, 2016: 134) ve faktör yükleri 0,505 ile 0,856 arasında olan değişkenler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Örgüt kültürü değişkenlerine ait faktör analizi sonucunda, 29 değişken dört faktör altında, toplam varyansı 0,62 oranında açıklayarak oluşmaktadır. Bu açıklama oranı kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.

Faktör analizinde özdeğerleri 1'in üzerinde olanlar faktör olarak kabul edilmiştir. Ortaya çıkan dört faktör Cameron ve Quinn'in ortaya koyduğu örgüt kültürü tipleri olan adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürü tiplerini ifade etmektedir. Bu örgüt kültürü tiplerinin yenilik üzerindeki etki durumlarını görmek için;

H1: Adhokrasi kültür tipinin yenilikçilik üzerinde etkisi vardır.

H2: Klan kültür tipinin yenilikçilik üzerinde etkisi vardır.

H3: Hiyerarşi kültür tipinin yenilikçilik üzerinde etkisi vardır.

H4: Pazar kültür tipinin yenilikçilik üzerinde etkisi vardır.

Şeklinde geliştirilen hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

**Tablo 3:** Örgüt Kültürü İfadelerine İlişkin Faktör Analizi

F	Örgüt Kültürü İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükleri			
				1	2	3	4
Faktör 1 Adhokrasi Kültürü	Yönetim tarzı yenilikçilik ve farklılık	3,372	1,058	0,856			
	Bir arada tutan bağ yenilik ve gelişim konusunda kararlılık	3,404	1,043	0,771			
	Yeni şeyler denemeye değer verilmesi	3,496	1,045	0,766			
	Başarıyı benzersiz geliştirmek olarak tanımlar	3,316	0,999	0,759			
	Çalışanlar risk alabilir	2,990	1,055	0,741			
	Özgürlük	3,298	1,058	0,725			
	Lider risk alabilen ve yenilikçi	3,718	0,946	0,628			
	Dinamik ve girişimci bir yer	3,637	1,026	0,578			
Faktör 2 Hiyerarşi Kültürü	Çok kontrollü bir yer	3,753	0,989		0,773		
	Yazılı kurallar ne yapılacağını belirler	3,851	0,958		0,772		
	Lider koordinatör ve düzenleyici	3,701	0,929		0,746		
	İşlerin sorunsuz planlanması ve uygulanması önemli	4,084	0,883		0,741		
	Bir arada tutan bağ biçimsel kurallar	3,664	0,967		0,734		
	Süreklilik ve istikrar vurgulanır	4,000	0,864		0,667		
	Yönetim tarzı istihdam güvencesi ve tahmin edilebilirlik	3,437	0,935		0,632		
Faktör 3 Pazar Kültürü	Çalışanlar çok rekabetçi	3,412	1,083			0,763	
	Çalışanlar başarı odaklı	3,703	0,949			0,742	
	Yönetim tarzı sert rekabetçilik	3,296	1,029			0,720	
	Pazar üstünlüğü çok önemli	3,590	0,954			0,688	
	Lider sonuç odaklı	3,333	1,085			0,595	
	Lider düşük toleransa sahip ve agresif	2,508	1,104			0,591	
	Bir arada tutan bağ hedeflere ulaşmaya verilen önem	3,795	0,956			0,505	
Faktör 4 Klan Kültürü	Lider yol gösterici ve yardımcı	3,923	1,013				0,830
	Çalışanlar aile gibi	3,871	0,999				0,761
	Bir arada tutan bağ karşılıklı güven	3,879	0,983				0,739
	Başarı takım çalışması ve çalışan bağlılığı ile tanımlar	3,921	0,905				0,709
	Lider yetiştirici	3,829	1,028				0,689
	Yönetim tarzı takım çalışması ve fikir birliği	3,925	0,964				0,677
	Çalışanların gelişimine önem	3,832	0,990				0,622
Öz Değerler				9,573	4,973	2,104	1,331
Faktörlerin Tanımlama Fark Yüzdesi				33,010	17,149	7,255	4,588
F Değeri				3,404	3,784	3,377	3,883
Cronbach's Alpha				0,922	0,865	0,816	0,915
Ölçek Cronbach's Alpha					0,912		
Toplam Farkın Açıklanma Oranı					62,002		



## BULGULAR

Çoklu regresyon analizinde, Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde belirtilen örgüt kültürü tipleri ‘Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve Pazar’ kültür tipleri bağımsız değişken, yenilik bağımlı değişken olarak alınarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir.

**Tablo 4:** Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Beta	t	Sig. t	Tolerans	VIF
Sabit	1,509	-	10,575	,000	-	-
Adhokrasi	,556	,654	15,627	,000	,468	2,138
Klan	,202	,230	5,423	,000	,455	2,197
Hiyerarşi	-,107	-,105	-3,103	,002	,716	1,396
Pazar	-,060	-,061	-1,821	,069	,739	1,353
Çoklu Regresyon (R)= ,820		R <sup>2</sup> = ,673			Uyarlanmış R <sup>2</sup> = ,669	
p< ,001		F= 205,369				
Durbin-Watson= 1,939						

Modelin her düzeyde ve bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösteren F değeri 205,369 ve p<,001 düzeyinde gerçekleşmiştir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını anlamak için Tablo 4’te t istatistik değerlerine bakıldığında, pazar kültürü değişkeni dışındakilerin (sig.<0,005) anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin en yükseği 2,198’den küçük, tolerans değerleri en küçüğü 0,454’ten büyük olduğundan çoklu bağlantı sorunu yoktur. Durbin-Watson testi değeri (1,939) 1,5 ve 2,5 arasında olduğundan otokorelasyon yoktur. Multiple R= 0,820 ve R Square= 0,673 olarak gerçekleşmiştir. Bu da demektir ki, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi 0,673’tür.

Regresyon analizinde bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Tablo 4’te sig. değerleri 0,05’ten küçük olanların  $\beta$  düzeylerine bakıldığında bir değişkenin, yenilikçiliğe yüksek düzeyde, bir değişkenin orta düzeyde ve bir değişkeninde düşük düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bunlar adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültür tiplerini ifade eden değişkenlerdir. Bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin adhokrasi değişkeni (b= ,654; t= 15,627; p= ,000) olduğu ortaya çıkmıştır. Açıklama oranı en yüksek ikinci değişken klan değişkenidir (b= ,230; t= 5,423; p= ,000), klandan sonra hiyerarşi değişkeninin bağımlı değişkene negatif etkisi olduğu ve düşük düzeyde (b= -,105; t= -3,103; p= ,002) bağımlı değişkeni açıkladığı görülmektedir. Pazar değişkeninin ise yenilikçiliğe anlamlı bir etkisinin olmadığı (b= -,061; t=-1,821; p=,069) ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, H1, H2 ve H3 kabul edilmiş, H4 ise reddedilmiştir. Araştırma bulgularına göre adhokrasi kültürünün yenilikçiliğe anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Yine klan kültürünün de yenilikçiliğe anlamlı ve pozitif bir etkisi analiz sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültürünün yenilikçiliğe negatif ve anlamlı bir etkisi olmasına rağmen, pazar kültürünün ise yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisinin varlığı gözlenmemiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yenilikçilik konusu, son yıllarda üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. Bunun temel sebebi, piyasadaki ürün ve hizmetlerin birbirlerine olan benzerliği nedeniyle tüketicilerin özellik ve kalite bakımından

benzer ürünler arasında karar vermeleri gerektiğinde, marka alışkanlıkları ve fiyat kıyaslaması içine girmeleri ve düşük fiyatlı ürün ve hizmetleri tercih etmeleridir. Böyle bir durumda, yenilikçilik kavramı önem kazanmaktadır. Yenilikçiliği tam anlamıyla kavrayabilen ve uygulayabilen işletmeler, sert rekabetin yaşandığı günümüz piyasalarında rekabette avantaj sağlayarak, yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Örgüt kültürü yenilikçiliğin ortaya çıkabileceği ve devamının sağlanabileceği bir ortam yaratması açısından oldukça önemlidir (Ahmed, 1998; Elçi, 2007; Uzkurt, 2008; Naranjo-Valencia, vd., 2010; Yeşil ve Kaya, 2012; Jones, 2013; Maher, 2014). Her işletmenin kendine özgü bir kültür yapısı vardır. Ancak her örgüt kültürü tipi yenilikçiliği destekleyici değildir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinde örgüt kültürü tipleri ve bu tiplerin yenilikçilik ile ilişkilerinin belirlenmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, örgüt kültürünün yenilik ile ilişkisi olduğu varsayımından yola çıkılmış ve Muğla ili sınırları içinde yer alan dört ve beş yıldızlı 53 otel işletmesinden, 405 işgören ve yöneticiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu çalışma ile otel işletmelerindeki, örgüt kültürü tipinin belirlenmesi, adhokrası, klan, hiyerarşi ve pazar örgüt kültürü tiplerinin otel işletmelerinde yenilikçilik ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Her örgüt kültürü tipinin kendine özgü özellikleri vardır. Adhokrası kültüründe risk alabilmek, özgürlük, yaratıcılık, yenilik ve çevreye uyum; klan kültüründe fikir birliği, takım çalışması ve işletmeye bağlılık gibi özellikler hakimdir. Hiyerarşi kültürü mekanik bir yapılanmayı, kural ve prosedürlerin fazla olduğu bir örgüt tipidir. Pazar kültürü ise pazarda kazanmanın çok önemli olduğu, çalışanlar arasında rekabetin fazla olduğu, başarının kişisel performansa göre değerlendirildiği bireyciliğin ve rekabetin vurgulandığı bir kültür tipidir.

Çoklu regresyon analizinde yenilikçilik bağımlı değişken, klan adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri bağımsız değişken olarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda adhokrası ve klan değişkenlerinin yeniliğe olumlu etki sağladığı görülmüştür. Adhokrası kültür tipi yeniliğe en fazla etkisi olan ( $b= ,654$ ;  $t= 15,627$ ;  $p= ,000$ ) değişkendir. Bu sonuç diğer sektörlerde Naranjo Valencia vd., 2010; Naranjo Valencia vd., 2011; Acar ve Acar, 2012; Yeşil ve Kaya, 2012; Namatevs vd. 2013; Abdi ve Senin, 2014; Asraf vd., 2014'nin yapmış oldukları çalışmalarla uyumludur. Klan kültür tipinin de yenilikçiliğe olumlu etkisi (0,230) Beta değerlerinde görülmektedir. Bu sonuç Kurt, 2010; Namatevs vd., 2013; Ashraf vd., 2014; Hüssain vd., 2015 çalışmaları ile uyumludur. Bunun yanında Yeşil ve Kaya, 2012; Naranjo-Valencia vd., 2015 çalışmalarında klan kültürü ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Hiyerarşi kültür tipinin yenilikçiliğe olumsuz (-0,105) etkisi olduğu görülmüştür. Hiyerarşi kültür tipinin olumsuz etkisinin olması, kuram ve değişik sektörlerde yapılmış benzer çalışmalar ile uyumludur (Naranjo Valencia vd., 2010; Naranjo Valencia vd., 2011; Okibo ve Shikanda, 2011; Acar ve Acar, 2012; Abdullah vd., 2013; Abdi ve Senin, 2014; Szczepanska-Woszczyzna, 2014; Yiğit, 2014; Omerzel, 2015). Ancak otel işletmelerinde pazar kültürünün yenilikçilik ile anlamlı bir ilişkisinin ortaya çıkmamış olması dikkat çekici bir sonuçtur. Çünkü pazar kültürü, rekabetçi değerler modelinde 'mekanik süreçler-dışsal konumlanma' çeyrek düzleminde yer alan ve pazar hakimiyeti, rekabette liderlik, başarı odaklılık gibi özelliklere sahip bir kültür tipidir. Pazar hakimiyetini sağlayabilmek ve rekabette önde olabilmek için diğer işletmelerden farklılaşmak gerekir. Otel işletmelerinin bu farkı yaratmak için ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizsyonel yenilik gibi

yenilik çeşitleri dışında uyguladıkları yenilik çeşitleri bulunmaktadır. Bu çalışma bütün yenilik çeşitlerini kapsamadığı için böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir. Bir diğer olasılık ise yönetim yapısının mekanik örgütsel yapının baskın olması ve kişilerin kendilerini öne çıkarma çabaları örgüt içinde yeni fikirlerin açığa çıkmasını ya da karşılıklı müzakere ile olgunlaşmasına fırsat vermemektedir.

Yenilikçilik kavramı işletmelerin ve tüketicilerin hayatında giderek daha fazla yer tutmaya başlamıştır. Bunun temel nedeni günümüz dünyasındaki rekabet koşulları, istek ve ihtiyaçların çeşitlenmesi gibi dış çevre şartlarıdır. Yenilik yapmak her işletme için zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada otel işletmelerinde örgüt kültürünün yenilikçilik performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere Muğla Bölgesi otellerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede benzer özelliklerdeki otel işletmelerine Muğla örneklemini dikkate alarak, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmada, çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği, risk almanın teşvik edildiği, hata toleransının yüksek olduğu yeni fikirlerin ve yaratıcılığın desteklendiği adhokrasi kültür tipini dikkate almaları önerilebilir. Bununla birlikte çalışanların işyerini sahiplenmeleri ve birbirlerini destekleyip uyumlu bir çalışma için uygun bir ortamın oluşmasında önemli olan klan kültür tipinin sağlayacağı avantajlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak sahil otellerinde işgören devir hızının yüksek olması klan kültür tipinin işletmede yerleşimini zorlaştıran bir sorundur. Bununla ilgili olarak sahil otellerinin, bu alanda çalışma yapan akademisyenlerin ve yasal koyucu kurumların birlikte yapacakları çalışmalar önemlidir.

Otel işletmelerinde, yenilikçi kültürün yaratılması için yönetimin ve çalışanların birlikte hareket etmesi önemlidir. Yenilikçi bir yapının kuramsal olarak ve bu kuramı destekleyen çalışma sonuçlarına bakarak hiyerarşi kültür tipinde ortaya çıkamayacağı açıktır. Bu yüzden hiyerarşik yapıdan uzak durulması daha özgür ve samimi bir çalışma ortamının yerleştirilmesi yenilikçiliğin yerleştirilmesinde ve işletmenin bütününe yayılmasında önem arz etmektedir. Yine pazar kültür tipinin yenilikçilik ile anlamlı bir ilişkisinin ortaya çıkmamış olması da bu kültür tipinin özellikleri düşünüldüğünde özellikle incelenmesi gereken ve ortaya çıkartacağı sonuçlar turizm sektörü açısından faydalı olacak araştırma konularıdır. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda bu çalışmada incelenmeyen diğer yenilik türleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki otel işletmeleri veya diğer turizm işletmeleri için gerçekleştirilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Abdi, K. and Senin, A. A. (2014). Investigation on The Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 1-10
- Acar, A. Z. ve Acar, P. (2012). The effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 683-692.
- Ağaoğlu, O. K., (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Ankara: Milli Prodüktivite Yayını.

- Ahmed, P. K., (1998). Culture and Climate For Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.
- Akman, G. and Yılmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12 (1), 69-111.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Asraf, G., Kadir, S. A., Pihie, Z. A. L. and Rashid, A. M. (2014). The Mediator Role of Organizational Innovativeness Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness. *British Journal of Education*, 2 (6), 30-54
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 53-62.
- Becker, H. S. (1982). Culture: A Sociological View. *The Yale Review*, 71 (Summer), 513-528
- Berberoğlu, G., (2003). *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum, Ankara: Pegem Akademi,
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. and Zhao, Y., (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, (31), 515–524.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. S., (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework*. Revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, C. R. (2004). A Longitudinal Study Of One Organization's Culture: Do Values Endure? *Mid-American Journal Of Business*, 19 (2), 41-51.
- Cooper, R. G., (1999), From Experience: The Invisible Success Factors In Product Innovation. *Journal Of Product Innovation Mnagement*, 16 (2), 115-133.
- Daft, R. L. (1983). *Organization Theory And Design*. Minnesota: West Pub. Co.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of The Adoption of Products and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65
- Desphande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal Of Marketing*, (57) 1, 23-37.
- Dosoğlu-Güner, B., (2001). Can Organizational Behavior Explain The Export Intention Of Firms? The Effects Of Organizational Culture And Ownership Type. *Internatioanl Business Review*, 10 (1), 71-89.

- Droge, C., Calantone, R., and Harmancıoğlu, N. (2008). New Product Success: Is It Really Controllable By Managers in Highly Turbulent Enviroments? *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 272-286
- Drucker, P. F. (2001a). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. (2001b). *Innovation and Management*. London: Butterworth Heinemann.
- Elçi, Ő. (2007). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: İnomer Rekabet ve Kalkınma.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö., (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26 (2), 77-112.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 233-245.
- Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Güleş, H. K., ve Bülbül, H., (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hafit, N. I. A., Asmuni, A. Idris, K. and Abdul Wahit, N. W. (2015). Organizational Culture and Its Effect On Organizational Innovativeness In Malaysian Higher Education Institution. *International Academic Research Journal of Social Science*, 1 (2), 118-124.
- Hoijberg, R., and Petrock, F., (1993). On Cultural Change: Using The Competing Values Framework To Help Leaders Execute A Transformational Strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64 (4), 408-417.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design and Change*, Essex: Pearson Education Limited
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 127-148
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik Performansı Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Lau, C.M. and Ngo, H.Y. (2004). The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation. *International Business Review*, 13 (6), 685-703.

- Maher, L. (2014). Building a Culture for Innovation: A Leadership Challenge, *World Hospitals and Health Services*, 50 (1), 4-6.
- Martins, E. C., and Terblanche, F., (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality and Efficiency Complement Each Other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- Namatevs, I., Dubkevics, L. Barbars, A. and Majors, G. (2013). Assessing The Relationship Between Organizational Culture and Climate for Creativity: An Example of Theatre Industry Latvia. XIV Starptautiska zinatniska konference, *Biznesa Augstkola Turiba Konferencu Rakstu Krajumis*, 117-129.
- Naranjo-Valencia, J. C., Valle, R. S. and Jimenez, D. J. (2010). Organizational Culture as Determinant of Product Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez, D. J. And Valle, R. S. (2011). Innovation or Imitation? The role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49 (1), 59-72.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez, D. J. and Valle, R. S. (2015). Studying Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicologia*, 2016 (48), 30-41
- Obenchain, A. and Johnson, W. (2004). Product and Process Innovation in Service Organisations: The Influence of Org. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9 (3), 91-113.
- OECD ve Eurostat, (2006). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.
- Omerzel. D. G. (2014). The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organizational Culture on Innovativeness in Tourism Firms. *Managing Global Transitions*, 14 (1), 93-110.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2) 437-472.
- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (25), 1-14.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J., (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach To Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3): 363-77.
- Quinn, R. E., and Mcgrath, M. R. (1985). Transformation Of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. Frost, P. (Ed.), *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc.

- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Sledzik, K. (2013). Schumpeter's View On Innovation and Entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, 89-95, Zilina: Institute Of Management By University Of Zilina.
- Szczepanska-Woszczyna, K. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in The Company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3), 27-39
- Tichy, N. M. (1982). Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys. *Organizational Dynamics*, 11 (2), 59-80.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası Genel Esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Trevino, L. K. and Nelson, K. A. (2014) *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Yeşil, S. ve Kaya, A. (2012). The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6 (1), 11-25.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü". Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (27), 1-7.
- Yücel, İ., (2007), *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.
- WTTC, (2017). World Travel and Tourism Council. Erişim <https://www.wttc.org/> Erişim Tarihi: 10/07/2017

## **The Effect of Cameron-Quinn Organizational Culture Types on Innovation in Hotel Enterprises**

**Ahmet ÇETİN**

Pamukkale University, Vocational School of Social Sciences, Department of Travel Tourism and Entertainment Services

**Cafer TOPALOĞLU**

Muğla Sıtkı Koçman University, Tourism Faculty, Department of Hospitality Management

### **Extensive Summary**

The hotel enterprises are the most important establishments in the tourism sector due to their growing business volume and the employment which they create and they have to struggle with adapting to the constantly evolving and changing technological environment and to survive on a global scale (Droge, et al, 2008). This challenging environment, forces businesses to change and differentiate. Innovation, seen as an important element to achieve a competitive advantage for saving hotel enterprises from price-based competition for the hotel enterprises which under the pressure of environmental conditions and continuous change of customer demands. Innovation is not a concept that can emerge on its own in enterprises (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Martins & Terblanche, 2003). Innovation can be achieved and sustained by having an appropriate organizational environment within the enterprise. Despite the fact that many factors influence the emergence of innovation in enterprises, the most important of these elements in the literature is the culture established within the organization (Ahmed, 1998; Elçi, 2007; Uzkurt, 2008; Naranjo-Valencia, et al., 2010; Yeşil & Kaya, 2012; Jones, 2013; Maher, 2014).

In this study, the influence of organizational culture on innovativeness is studied, which has been studied extensively in different sectors, but with limited work on hotel establishments. The aim of the study is to determine the effect of Cameron Quinn organizational culture types on innovation in hotel enterprises. For this purpose, 53 four and five star hotel employees were surveyed by questionnaire located in the Muğla province borders. In this study, Cameron-Quinn organizational culture model, which is one of the most used models in empirical studies related to organizational culture, was chosen in the determination of organizational culture in enterprises (Desphande et al., 1993; Lau & Ngo, 2004; Obenchain & Johnson, 2004; Yeşil & Kaya, 2012; Abdi & Senin, 2014). Cameron & Quinn (2006) study was used for creation of the organizational culture expressions in the questionnaire and for innovation expressions, Calantone, et al., (2002), Erdil & Kitapçı, (2007), Kurt, (2010) Erdem, et al., (2011) studies were used.

The population, constitutes four and five star hotels operating in the province of Muğla. Face to face survey method was used as data collection method in the study. 405 valid questionnaires were obtained by convenience sampling method and reliability analysis and factor analysis were performed. As a result of factor analysis, organizational culture expressions were collected under four factors in accordance to Cameron-Quinn model. These organizational culture types, called clan, adhocracy, hierarchy and market have created the following hypotheses about the effect on innovation and these hypotheses have been tested by multiple linear regression analysis.



H1: Adhocracy culture type has influence on innovation

H2: Clan culture type has influence on innovation

H3: Hierarchy culture type has influence on innovation

H4: Market culture type has influence on innovation

The influence of the independent variables on the dependent variable was tested by taking the Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market 'culture types as the independent variable and innovation as the dependent variable. As a result of the regression analysis, it was determined that the three variables affected innovation. These variables are adhocracy, clan and hierarchy culture types. It was found that the adhocracy variable has a significant and positive effect on innovativeness ( $b = 654$ ;  $t = 15,627$ ;  $p = ,000$ ). The second independent variable with the highest rate of disclosure is clan culture type and has a significant and positive effect on innovation ( $b = ,230$ ;  $t = 5,423$ ;  $p = ,000$ ). It has been determined that the hierarchy variable has a significant and negative effect on innovation ( $b = -,105$ ;  $t = -3,103$ ;  $p = ,002$ ). The market variable did not show a significant relationship with innovation ( $b = -,061$ ;  $t = -1,821$ ;  $p = ,069$ ). According to these results H1, H2 and H3 are accepted and H4 is rejected.

Within the framework of the results obtained, it is necessary that the adhocracy and clan culture types in hotel enterprises have a considerable effect on innovation and that hotel enterprises should acting on these culture types in order to create an innovative structure or to transform existing ones into innovative ones. It is clear that innovation can not emerge in the form of hierarchy culture by looking at the result of this study and other theoretical and empirical studies in the literature. Therefore, avoiding the hierarchical structure is crucial for the placement of a more free and sincere working environment, for the innovation and for spreading throughout the enterprise.