



## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PERCEPTION OF EMPLOYEES: A RESEARCH ON GREEN STAR HOTELS

DOI: DOI: 10.17261/Pressacademia.2015211505

Orhan Akova<sup>1</sup>, Ayşe Gözde Yaşar<sup>2</sup>, Ahmet Aslan<sup>3</sup>, Gurel Cetin<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Istanbul University. [oakova@istanbul.edu.tr](mailto:oakova@istanbul.edu.tr)

<sup>2</sup>Istanbul University. [gozdeyasar24@gmail.com](mailto:gozdeyasar24@gmail.com)

<sup>3</sup>Istanbul University. [ahmetasl7@gmail.com](mailto:ahmetasl7@gmail.com)

<sup>4</sup>Istanbul University. [grlctn2@gmail.com](mailto:grlctn2@gmail.com)

### Keywords

Organisational culture, environmental management systems, hotel management, green hotel, clan culture.

### ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between organizational culture types (adhocracy, clan, bureaucracy, market) and environmental management perception of green 4-star and 5-star hotel employees in Istanbul. It will also explore the links between different organizational cultures of hotels, their brand affiliation and star ratings. Organizational culture has an important impact on realization of management aims. The main focus of the study is to determine the organizational culture types among green star hotels that are approved by Ministry of Tourism and Culture. The role of organizational culture is important to settle certain standards and implementations of being a green star hotel. Hence organizational culture has to be flexible enough to comply with the standards and implementetions and it should also be adopted by employees. In this frame,a research was conducted to examine the organizational culture types among green star hotels. For this purpose a survey was utilized on 212 employees working in 22 green star hotels in İstanbul. The results revealed that green star hotels tend to adopt market culture but hotel employees who have a positive perception toward environmental management tend to comply with the characteristics of a clan culture.

### JEL Classification

D23, J53, Q56

## ÇALIŞANLARIN ÇEVRE YÖNETİMİ ALGILARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: YEŞİL YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### Anahtar Kelimeler

Örgüt kültürü, çevre yönetim sistemleri, otel işletmeleri, yeşil otel, klan kültürü.

### ÖZET

Bu çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren yeşil yıldızda sahibi dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların örgüt kültürü tipleri (adhokrasi, klan, bürokrasi, pazar) ile çevre yönetimi algıları arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca yeşil yıldızlı otellerin örgüt kültürü tiplerinin ne olduğu ve yıldız sayısına ve işletme yapısına göre örgüt kültürü tipleri arasında ilişki olup olmadığı tespit edilecektir. Örgüt kültürü işletme amaçlarının gerçekleştirme biçimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Belirli standart uygulamalar gerektiren Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen yeşil yıldızlı otellerde örgüt tipleri arasında farklılık olup olmadığı araştırmanın temel sorusunu içermektedir. Belirli standartlar ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünün rolü büyüktür. Bu yüzden gerçek anlamda bu uygulamaların yürütülmesinde örgüt kültürünün geliştirilmesi ve oluşturulan standartlara uyarlanması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada yeşil yıldızlı otellerin örgüt kültürleri arasında fark olup olmadığı incelenecektir. Araştırma kapsamında İstanbul'da 22 yeşil yıldızlı otel işletmesine gidilmiş ve anket bırakılmıştır. Yapılan analizler neticesinde yeşil yıldızlı otellerin genel olarak pazar kültürünü benimsedikleri bununla beraber, çevre yönetimi ile ilgili olumlu algıya sahip çalışanların örgüt kültürü algılarının klan kültürü olduğu belirlenmiştir.

### JEL Sınıflandırması

D23, J53, Q56

## 1. GİRİŞ

Turizm son yirmi yılda sürekli büyüyen ve gelişen dinamik bir endüstri haline gelmiştir (WTO, 2010). Bu büyüme beraberinde fiziksel, sosyal ve kültürel çevre üzerinde bazı olumsuz etkiler yaratarak, turizm gelişimine zarar vermeye başlamıştır. Dünya kaynaklarının hızla yok olması, küresel ısınma ve iklim değişikliğinin giderek kendini daha fazla göstermesi, ekolojik dengenin bozulması gibi sonuçlar hem dünyada hem de Türkiye’de çevre bilincinin hızla gelişmesine yol açmıştır. Çevrenin, turizm endüstrisi için çok önemli bir unsur olması sebebiyle, çevre ve turizm birbirini etkileyen ve iki önemli değişken halini almış böylece, bu endüstri içinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri de çevreye yönelik önlemler almaya başlamıştır.

Günümüzde otel işletmelerinin, çevreyle ilgili sorunları dikkate almadan varlıklarını sürdüremeleri giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle, iş stratejilerine, uzun vadeli planlarına ve yapacakları her türlü faaliyete çevre boyutunu dahil etmek durumundadırlar. Otel işletmelerinin yerel çevreyi korumak ve yerel halka katkıda bulunmak gibi önemli görevleri vardır (Yu-Chin Hsieh, 2012). Otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulamaları; atıkların geri dönüşümü, atık yönetimi, enerji tasarrufu, su koruması, mevzuat uyumu, satın alma politikaları ve çevre eğitimi konularını içerir (Chan, 2009; Kotler, Bowen, & Makens, 1999; Middleton & Hawkins, 1998). Yapılan araştırmalar, çevre dostu bir otelin rekabet avantajı kazandığı ve azalan maliyetlerden faydalandığı, olumlu bir imaj inşa ettiği, çalışan sadakatının arttığı ve müşterileri elinde tutabildiğini ortaya koymaktadır (Newman ve Breeden, 1992; Tzschentke vd., 2004; Claver-Cortes, 2007; Graci ve Dodds, 2008). Aynı zamanda, çevre yönetimi uygulamaları otel işletmeleri için günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada önemi bir araç haline gelmiştir.

Otellerin çevre yönetimine verdikleri önem arttıkça yerel halkın yaşam kalitesi de artmakta ve bu durum yerel halkın turizm girişimlerine bakış açısını olumlu yönde etkilemektedir (Guthunz & Krosigk, 1996; Swarbrooke, 1998). Ürünlerin ekolojik özellikleri yeşil tüketiciler tarafından takdir edilen yeni bir rekabet konusu olup (Chan & Wong, 2006; Elkington, 1994), kirlilik seviyesinin azaltılması çevreye duyarlı tüketicilerden olan talebi arttırabileceği gibi otellerinde daha fazla ekolojik ün kazanmasını sağlayabilir (Miles&Covin, 2000; Shrivastava, 1995). Çevre yönetimi uygulamalarının işletmenin tüm birimlerince benimsenmiş olması bu uygulamaların başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlayabilmektedir.

Örgüt kültürü, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirerek uzun dönemde başarıya erişmelerinde ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde büyük bir role sahiptir. Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yanında, işletme politikalarının ve stratejilerinin oluşmasında ve yöneticiler açısından seçilen stratejilerin uygulanmasında kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir (Eren, 2001). Çevre yönetimi gibi topluma ve çevreye duyarlı uygulamaların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ancak örgüt içinde yer alan tüm çalışanların ortak inanç, değer ve normlara sahip olması ile mümkün olabilir. Bu nedenle çevre yönetim uygulamalarının başarılı olmasında örgüt kültürünün önemi büyüktür. Bu çalışmanın amacı rekabette önemli bir avantaj sağlayan çevreye duyarlı yeşil yıldızlı otellerde çalışanların örgüt kültürüyle çevre yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca, yeşil yıldızlı otel işletmelerinin örgüt kültürü tipleri ne olduğu ve

yıldız sayısına ve işletme yapısına göre örgüt kültürü tipleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Yeşil yıldızlı oteller**

Otel işletmelerinde; su, ısınma, soğutma, aydınlatma, çamaşırhane sistemi gibi çevre üzerine önemli etkisi olan bir çok faaliyet gerçekleştiğinden, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yu-Chin Hsieh, 2012) Konaklama sektörü kurumsal sosyal sorumluluğa giderek daha fazla dahil olmaktadır. Birçok otel, yerel halka hizmet etmek, çalışanların mutluluğunu arttırmak ve çevreyi korumak için bir takım kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinde bulunmaktadır (Bohdanowicz ve Zientara, 2009; Lee ve Heo, 2009). Sürdürülebilir turizme yönelik ve doğayı korumaya odaklı otel yönetimi çalışmalarını içinde barındıran yeşil otelcilik, ekolojik otel, çevre dostu otel, yeşil otel veya yeşil yıldızlı otel olarak adlandırılan bu tür konaklama işletmeleri enerji tasarrufu sağlamanın yanı sıra doğaya bırakılan atıkların azaltılmasına da yardımcı olmaktadır. Çevre Yönetim Sistemleri (Environmental Management Systems) çevre koruma ile ilgili otellerin uygulamalarını değerlendirmektedir. Yeşil yıldız uygulaması son yıllarda Avrupa başta olmak üzere tüm dünyaya yayılan, müşteriler tarafından yeni bir tercih kriteri olarak benimsenen sürdürülebilir otel işletmeciliği modeli haline gelmektedir. Ayrıca, bu uygulamalara işletmelerinde yer veren konaklama tesislerine “Ekolojik Otel” veya “Yeşil Otel” (Green Hotels) denilmektedir (Green Hotel Association, 2013). Yeşil otel imajı çoğunlukla otellerin sosyal sorumluluk stratejisinin bir sonucudur (Gaoa ve Mattila, 2014). Yeşil oteller çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesinde yeşil stratejiler belirleyen ve bunları uygulamaya koyan işletmelerdir.

Otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamaları; çevre politikalarını, yeşil pazarlamayı, çevreyle ilgili yasa ve yönetmeliklere uygunluğu, çevreyi denetlemeyi, sertifikalandırma, atık yönetimi ve atıkların geri dönüşümünü, su ve enerji kaynaklarını korumayı, çevre konusunda eğitimi, kirliliğin önlenmesini, çevresel pazarlama sorumluluğunu ve yerel toplulukların desteklenmesini içerir (Bohdanowicz, 2006; Erdogan ve Baris, 2007). Kirk (1995)’e göre çevre yönetiminin başlıca faydası yerel halkın turizme olan bakış açısını iyileştirme ve yerel halkla daha iyi ilişkiler kurulmasıdır. Çevresel konular, seyahat ve konaklama motivasyonunu etkilemeye başladığından (Miller, 2003) turizm destinasyonlarının ve otellerin rekabet edilebilirliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu konuyla ilgili yapılan birçok çalışma, çevre yönetiminin destinasyon rekabet edilebilirliğini arttırdığını göstermiştir (Hassan, 2000; Huybers ve Bennet, 2003; Mihalic, 2000). Çevre yönetimi uygulamalarının otellerin performanslarını arttırdığından, rekabet avantajı sağlamada önemli bir başarı faktörü haline gelmiştir (Yen vd. 2013).

Literatürde son dönemde otel işletmelerinde çevre yönetimi ile ilgili birçok çalışma olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde otellerin çevre farkındalığı ve girişimleri (Bahdanowicz, 2006), otellerde su tüketimi (Tortella ve Tirado, 2011) otellerde enerji tüketimi (Pieri ve Santamouris, 2015; Lu, Wei, Zhang, Kong, ve Wu, 2013; Xin vd., 2012) otellerde çevre yönetimi sistemleri ve politikaları (Mensah, 2006; Erdogan ve Baris, 2007), kalite yönetimi ve çevre yönetimi ilişkisi (Pereira-Moliner vd.,

2012; Molina-Azorin vd., 2015), otel performansına etkisi (Tari vd., 2010), otellerin çevre performansı (Oreja-Rodríguez ve Armas-Cruz, 2012) çevre yönetim sisteminin otel yöneticileri açısından (Geerts, 2014) ve çalışanlar açısından (Chou, 2014; Chan vd., 2014) değerlendirilmesi gibi çalışmalar göze çarpmaktadır. Hsiao vd. (2014) ISO 14000 den faydalanarak otelcilik sektörü için standart bir çevre yönetimi sistemi oluşturmaya çalışmışlardır. Chan vd. (2014) üç yeşil tetikleyici olarak adlandırılan çevre bilinci, çevre bilgisi ve çevre kaygısının çalışanların çevre davranışları üzerindeki etkisini ve çalışanların çevre davranışlarının da çevre uygulamaları eğilimlerindeki etkisini araştırmışlar ve her iki tarafta da pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Fraj, vd. (2014)'ne göre proaktif çevre stratejisinin ve inovasyonun örgütsel rekabeti desteklemektedir. Tari vd. (2010), kalite ve çevre uygulamalarına bağlılığı hem birlikte hem ayrı değerlendirip otel performansına etkilerini analiz etmişler, kalite ve çevre uygulamalarına bağlılığın otel performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Tung, vd. (2014), çevre performansın ön koşulu olarak çevre yönetim süreçlerinin etkinliğinin, örgütsel faktörler (Üst yönetim desteği, eğitim, çalışanların katılımı, takım çalışması ve ödüllerin performansla ilişkisi) ile çevre performansı arasındaki ilişkide arabulucu bir rolde olduğunu vurgulamışlardır. Gil vd. (2001) çevre yönetimi uygulamalarının otellerin finansal performansı ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu saptamışlardır.

Türkiye'de çevre bilincinin gelişmesi ve çevre korunmasına yönelik faaliyetlerin önem kazanmasıyla, sürdürülebilir turizm kapsamında, 1993 yılından itibaren talep eden ve aranan niteliklere sahip konaklama işletmelerine, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) verilmeye başlanmıştır. 2008 yılından itibaren ise, çevreye duyarlı konaklama tesisleri için uygulanmakta olan sınıflandırma formu, güncelleştirilmiş ve geliştirilmiş olup "Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi (Yeşil Yıldız Simgesi) verilmeye başlanmıştır. Bakanlıkça yayınlanan tebliğde, "enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin artırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini, konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını ve gerçekleştirilmelerini, tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, eğitim sağlanmasını ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği" (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2008) konuları yer almaktadır. Bakanlığın bu uygulamayı yapmasındaki amacı; çevrenin korunmasına dair çevre bilincinin geliştirilmesi ve turistik konaklama işletmelerinde çevreye duyarlı yapılaşmanın ve işletmecilik özelliklerinin teşvik edilmesinin sağlanmasıdır. Bu çalışma da istanbulda bulunan Bakanlığın bu şartlarını sağlayan yeşil yıldız simgesini almaya hak kazanmış, çevreye duyarlı konaklama işletmeleri araştırılmıştır.

## **2.2. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Tipleri**

Kültür, beklenen davranışlar, inançlar, değerler, dil gibi bir toplumun üyelerince paylaşılan hayatın nasıl yaşandığını toplamı olarak tanımlanabilir (Herbig ve Dunpy, 1998). Nystrom (1990)'a göre; örgüt kültürü örgüte bağlı bireylerin tümünü kapsayan değerler, inançlar, normlar ve ilkeler olarak tanımlanır. Oden, (1997) ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerini bir arada tutan ve yazılı olmayan en önemli normlar bütünü olarak belirtmiştir. Hofstede, kültür alanının en çok atıf yapılan yazarı olarak, örgüt kültürü kavramının şekillenmesinde

önemli bir rol üstlenmiştir. Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalarıyla anılan Hofstede (2000) örgüt kültürünü 'bir örgütün çalışanlarını, diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünü' olarak açıklayıp örgüt kültürünü müşterek varlık olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü; bir kimlik ve farklı özgün bir kabiliyet kaynağı olarak organizasyonu bir arada tutan bir bağlıdır. Bir kuşaktan diğer bir kuşağa paylaşılan ve öğrenilen bir davranış kalıbıdır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006). Bir organizasyonun kültürü; organizasyonu farklı kılan değerli şeyin ne olduğunu, organizasyonda egemen olan liderlik stilini, dil ve sembolleri, prosedürleri, usulleri ve başarının tanımını yansıtır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006). Ogbonna ve Whipp (1999), örgüt kültürünün örgütsel strateji ve insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir rol oynadığına değinmişlerdir. Örgüt kültürü, işletmeler için önemli bir kaynak olduğu için insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasında anahtar bir rol oynamaktadır (Lau ve Ngo 2004). Heskett ve Kotter (1992) yaptıkları çalışmada kültürün performansı arttırabileceğini savunmuşlardır. "Rekabetçi değerler modeli" (competing values frame work) olarak adlandırılan yapıda, bir uçta iç odaklılık, diğer uçta dış odaklılığın olduğu bir eksenin bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün yer aldığı diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültür tipi bulunmaktadır (Pennington vd., 2003; Stoica vd., 2004; Bendixen ve Burger, 1998; Dastmalchian vd., 2000). Bu dört örgüt kültürü çeşidi ise klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürüdür. Hem bilimsel araştırmalarda hem de yönetim çalışmalarında Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi modeli çok sık kullanılmaktadır. Bu sebepten dolayı bu çalışmada bu model tercih edilmiştir.

Klan kültürü takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem veren, örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlayan, insanların paylaşım içinde bulunduğu geniş bir aile gibidir. (Hooijberg ve Petrock 1993).Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu çok güçlüdür ve bireylerin katkılarının uzun dönemde adil olarak değerlendirilmesi, bireylerin doğal olarak ortak amaca hizmet etmekten mutluluk duymasını sağlamaktadır (Ouchi, 1987).

Adhokrazi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş ortamı sunarak, çalışanları risk almaya teşvik eden, örgütün uzun vadede büyümesini ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunan, örgütü bir arada tutabilmek için bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanan bir örgüt tipidir (Hooijberg ve Petrock, 1993). Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşteri memnuniyeti oluşturmada hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır (Daft, 2004).

Pazar kültürü sonuç odaklı olmayı gerektiren örgütü bir arada tutmak için "kazanma" kavramından yola çıkan, uzun vadede rekabetçi faaliyetleri, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngören rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemseyen kültür tipidir. (Hooijberg ve Petrock,1993). Dastmalchian vd. (2000)'e göre örgütü bir arada tutan güç, kazanma vurgusudur.

Hiyerarşi kültürü; çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanan saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasında olup, örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalarından faydalanmaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993). Deal ve Kennedy (1982)'e göre bu kültür çeşidini "süreç kültürü" olarak adlandırmakta ve

bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörler hiyerarşi kültürüne örnek olarak gösterilebilirler.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürüyle ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürü ve motivasyon (Panagiotis vd., 2014), örgüt kültürünün uluslararası teşebbüslerdeki etkisi (Low vd., 2015), örgüt kültürü ve sosyal davranış (Henrich, 2015) ve örgüt kültürü ve işletmelerin finansal performans (Yesil ve Kaya, 2013) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir. Low vd., (2015)'nin bulgularına göre örgüt kültürünün uluslararası girişimlerde karar almayı etkilediğini ancak özellikle riskli kararlar alınması gerektiğinde baskın bir unsur olmadığını göstermiştir. Valmohammadi ve Roshanzamir (2015) örgüt kültürünün toplam kalite yönetimi (TKY) ve performansla ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Buna göre örgüt kültürünün toplam kalite yönetiminin performans üzerinde pozitif yönlü doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Literatürde konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve çevre yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır bununla birlikte literatürde örgüt kültürüyle örgütsel değişkenleri inceleyen bir çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Konaklama işletmesinde örgüt kültürüyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürüyle personel devir hızı (Deery ve Shaw, 1999), örgüt kültürü ile çalışan memnuniyeti ve iş tatmini (Tepeci ve Barlett, 2002; Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008; Eşitti, 2014; Akıncı, 2002). arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Hallowell ve diğ. (1996) çalışan memnuniyeti ile örgüt kültürü arasındaki olumlu ilişkinin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Blomme ve diğ. (2013) yüksek eğitilmiş işgörenler arasında negatif ev-iş etkileşiminde örgüt kültürünün etkisini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre klan kültürü deneyiminin olmadığı konaklama işletmelerinde mesai yapmak, negatif ev-iş etkileşimine neden olmaktadır. Kemp ve Dwyer (2001) Sydney'de faaliyet gösteren Regent Otelinde yapmış oldukları çalışmada kültürel unsurların, örgütteki davranışı nasıl meydana getirdiğini ve bu bileşenlerin örgüt üstündeki etkisini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, örgütün performansını artırmak için stratejik analiz özellikle başvurulması gereken bir yöntem olarak belirlenmiştir. Tajeddini ve Trueman (2012) kültürel unsurların yenilikçilik ve müşteri odaklı değer sistemlerinin otel performansına etkilerini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre, kültürel bileşenlerin müşteri odaklılıkla, yenilikçilik ve işletme performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Baytok (2006)'un örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, örgüt kültürünün müşteri odaklılık, yüksek hizmet standardı, takım halinde çalışma ve işgöreni güçlendirme özelliklerini taşıdığını belirlemişlerdir. Çavuş ve Gürdoğan (2008) örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı ile arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Kocaman ve diğ. (2012) örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkilerini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmaların tümünde örgüt kültürünün önemli oranda etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Özkan ve Gümüş (2013) çalışanların sahip oldukları iş değerleriyle örgüt kültürü arasında ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada iş değerleri ile örgüt kültürü arasındaki güçlü bağın işletmeye olan sadakati arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Öz, (2013) İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü

tiplerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak yaptığı çalışmada, örgüt kültür tipleriyle personel güçlendirme düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur (Öz, 2013). Görüldüğü gibi literatürde otel işletmelerinde örgüt tipleriyle personel devir hızı, iş tatmini, motivasyon, ev iş etkileşimi, liderlik, iş değerleri, çatışma, örgütsel bağlılık, takım çalışması, müşteri odaklılık, performans ve güçlendirme gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Literatürde çevre yönetim sistemleri algısı ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### **3. ARAŞTIRMA VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren yeşil yıldızla sahip dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların örgüt kültürü tipleri (adhokrasi, klan, bürokrasi, pazar) ile çevre yönetimi algıları arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca yeşil yıldızlı otellerin örgüt kültürü tiplerinin ne olduğu ve yıldız sayısına ve işletme yapısına göre örgüt kültürü tipleri arasında ilişki olup olmadığı tespit edilecektir.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Çalışmanın evrenini, İstanbul'daki çevreye duyarlı yeşil yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin örgüt kültür tipleri ile ilgili alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniğinden faydalanılarak toplanmıştır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında ise bırak-topla yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ilinde bulunan çevreye duyarlı yeşil yıldızlı otellerin sayısı kültür ve turizm bakanlığından 31.01.2015 tarihinde alınan bilgilere göre belirlenmiştir. Veriler 6 Şubat - 2 Mart 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu kapsamda 22 yeşil yıldızlı otel işletmesine gidilerek toplam 550 anket dağıtılmış, ancak 221 anketten geri dönüş sağlanabilmiştir. 221 anketin içerisinde 9 tanesi analiz için uygun bulunmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Bu nedenle ilk aşama analizlerde 212 anketten elde edilen veriler kullanılmıştır. İlk bölüm demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın amacı doğrultusunda, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel kültür tiplerini belirlemek için ölçeğin güncel olması sebebiyle Cameron ve Quinn (1999)'den alınan "Kurumsal Değerler Ölçeği" kullanılmıştır. Kurumsal değerler ölçeği dört örgüt kültürü tipini ölçen toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Kültür tiplerini açıklayacak olan sorular beşerli olarak sırasıyla adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü tiplerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların çevre yönetimi algılarını tespit etmeye yönelik çevre yönetimi uygulamaları yazın taraması yoluyla ve Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yeşil yıldız simgesi için başvuruda bulunan otellerden aradığı kriterler dikkate alınarak çevre yönetim uygulamalarını içeren toplam 12 soruluk anket hazırlanmış ve çalışanlara uygulanmıştır.

#### **3.3. Analiz ve Bulgular**

Katılımcıların yüzdesel dağılımları şu şekildedir; cinsiyete göre işgörenlerin %54,2'si (n=115) baylardan, %45,8'si (n=97) ise bayanlardan oluşmaktadır. Yaşları bakımından çoğunlukla %46,7 ile (n=99) 31-45 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından ise çoğunluğunun %28,8'sinin (n=61) lise düzeyinde ve %23,6'sinin (n=50)

önlisans düzeyinde, %23,1'inin (n=49) lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında ise çoğunluğunun %43,4'ünün (n=92) 1-5 yıl arasında, sektör deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşgörenlere ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Bilgiler**

Katılımcılara İlişkin Bilgiler	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	115	54,2
Bayan	97	45,8
Toplam	212	100
<b>Yaş</b>		
18-30	82	38,7
31-45	99	46,7
46-60	31	14,6
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1-5	92	43,4
6-10	53	25,0
11-15	38	17,9
16 ve üzeri	29	13,7
<b>Otelin Sınıfı</b>		
4 yıldız	81	38,2
5 yıldız	131	61,8
<b>Otelin Yapısı</b>		
Bağımsız Otel	66	31,1
Uluslararası Zincir Otel	146	68,9
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1-5	137	64,6
6-10	43	20,3
11-15	22	10,4
16 ve üzeri	10	4,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	44	20,8
Lise	61	28,8
Ön lisans	50	23,6
Lisans	49	23,1
Lisansüstü	8	3,8
<b>Görev Aldığınız Departman</b>		
Önbüro	33	15,6
F&B	30	14,2
Mutfak	31	14,6
Muhasebe	15	7,1
İnsan Kaynakları	6	2,8
Satın Alma	11	5,2
Kat Hizmetleri	63	29,7
Diğer	23	10,8



İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar incelendiğinde çoğunluğunun %15,6 (n=33) önbüro, %14,6'sının (n=31) mutfak departmanında %14,2'sinin (n=30) F&B departmanında, görev aldığı görülmektedir. 22 yeşil yıldızlı otelin sınıfı %27 oranında (n=4) dört yıldız, %63 oranında (n=7) beş yıldız şeklinde dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İşletme yapısına bakıldığında %45,5 (n=5) bağımsız otel, %54,5 (n=6) ise uluslararası zincir otel olduğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğin tespitinde Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Örgüt kültür tipleri ölçeğinde güvenilirlik katsayısı %92 oranında yüksek güvenilirliğe sahiptir. Çevre yönetimi uygulamaları ölçeğinin güvenilirliği ise %90 oranında yüksek güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 2: Yeşil Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Kültür Tipleri Ortalamalarının Sonuçları**

Kültür Tipleri	Ortalama	Standart Sapma
Adhokrasi Kültürü	3.85	,837
Klan Kültürü	3.74	,905
Bürokrasi Kültürü	3.78	,690
Pazar Kültürü	4.07	,698
Çevre Yönetimi Faktörü	3.92	,823

Tablo 2 incelendiğinde yeşil yıldızlı otel işletmelerinde en yüksek ortalamaya sahip kültür tipinin pazar kültürü ( $x=4.07$ ) olduğu görülmektedir. Onu sırasıyla adhokrasi ( $x=3.85$ ), bürokrasi ( $x=3.78$ ) ve klan kültürü (3.74) takip etmektedir.

**Tablo 3: Yeşil Yıldızlı Otellerin İşletme Yapılarına Göre Örgüt Kültür Tipleri**

Kültür Tipi	Çalıştığınız İşletmenin Yapısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig
adhokrasi	uluslararası zincir hotel	3,7247	,80039	,001
Klan	uluslararası zincir hotel	3,5123	,91274	,000
bürokrasi	uluslararası zincir hotel	3,6630	,64530	,000
Pazar	uluslararası zincir hotel	3,9644	,70337	,001
Kültür Tipi	Çalıştığınız İşletmenin Yapısı	Ortalama	Standart Sapma	Sig
adhokrasi	Bağımsız otel	4,1364	,85082	,001
Klan	Bağımsız otel	4,2455	,65332	,000
bürokrasi	Bağımsız otel	4,0424	,61019	,000
Pazar	Bağımsız otel	4,3091	,62873	,001

Tablo 3'e göre çalışılan işletmenin yapısına göre uluslararası zincir otellerin örgüt tipleri tek tek incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip örgüt tipinin pazar kültürü tipi ( $x=3.96$ ) olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü sırasıyla; adhokrasi kültürü ( $x=3.72$ ), bürokrasi kültürü ( $x=3.66$ ) ve klan kültürü ( $x=3.51$ ) takip etmektedir.

Çalışılan işletmenin yapısına göre bağımsız otellerin örgüt tipleri tek tek incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip örgüt tipinin pazar kültürü tipi ( $x=4.30$ ) olduğu görülmüştür. Pazar kültürünü sırasıyla; klan kültürü ( $x=4.24$ ), adhokrasi kültürü ( $x=4.13$ ) ve bürokrasi kültürü ( $x=4.04$ ) izlemektedir.

**Tablo 4: Yeşil Yıldızlı Otellerin İşletme Sınıfına Göre**

Kültür Tipi	İşletmenin Sınıfı	Ortalama	Standart Sapma	sig
adhokrasi	4 yıldız	4,1210	,82017	,000
Klan	4 yıldız	4,1728	,63068	,000
bürokrasi	4 yıldız	4,0296	,56313	,000
Pazar	4 yıldız	4,2815	,61137	,001
Kültür Tipi	İşletmenin Sınıfı			
adhokrasi	5 yıldız	3,6870	,80579	,000
Klan	5 yıldız	3,4733	,94729	,000
bürokrasi	5 yıldız	3,6275	,66599	,000
Pazar	5 yıldız	3,9420	,71875	,001

Tablo 4’de 4 yıldızlı otel işletmelerinin örgüt tiplerine bakıldığında pazar kültürünün ( $x=4.28$ ) en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Sırasıyla klan kültürü ( $x=4.17$ ), adhokrasi kültürü ( $x=4.12$ ), bürokrasi kültürü ( $x=4.02$ ) takip etmektedir.

5 yıldızlı otel işletmelerinin örgüt tiplerine bakıldığında pazar kültürünün ( $x=3.94$ ) en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Sırasıyla adhokrasi kültürü ( $x=3.68$ ), bürokrasi kültürü ( $x=3.62$ ) ve klan kültürü ( $x=3.47$ ) takip etmektedir.

Tablo 3 ve 4’e bakıldığında işletme sınıfı ve yapısına göre örgüt kültürü tiplerinin değişiklik göstermediği, aynı örgüt kültür tiplerinin yakın ortalamalara sahip olduğu, en baskın örgüt kültürünün ise pazar kültürü olduğu görülmüştür.

**Tablo 5: Örgüt Kültürü Tipleri ve Çevre Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonucu**

	Boyutlar	Ort.	St.	1	2	3	4	5
Örgüt Kültürü Tipleri	1. Adhokrasi Kültürü	3.85	,837	1				
	2. Klan Kültürü	3.74	,905	,722**	1			
	3. Bürokrasi Kültürü	3.67	,690	,779**	,697**	1		
	4. Pazar Kültürü	4.07	,698	,688**	,765**	,756**	1	
<b>5. Çevre Yönetimi Uygulamaları</b>		<b>3.92</b>	<b>,823</b>	<b>,664**</b>	<b>,680**</b>	<b>,533**</b>	<b>,615**</b>	<b>1</b>

Tablo 5 incelendiğinde, İstanbul’da faaliyet gösteren yeşil yıldızla sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü tipi (adhokrasi, klan, bürokrasi, pazar) ile

çevre yönetimi algılamaları arasında yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tipleri tek tek incelendiğinde, çevre yönetimi uygulamaları ile arasında en yüksek ve pozitif ilişkinin olduğu örgüt kültürü tipi klan kültürüdür ( $r = 0,680$ ;  $p < 0,01$ ). Buna göre, klan kültürü tipi yüksek olan otel işletmelerinde çalışanların çevre yönetimi algılamalarının olumlu ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Klan kültürünü sırası ile adhokrazi kültürü ( $r = 0,664$ ;  $p < 0,01$ ), pazar kültürü ( $r = 0,615$ ;  $p < 0,01$ ) ve son olarak bürokrasi kültürü ( $r = 0,533$ ;  $p < 0,01$ ) takip etmektedir.

Genel olarak çevre yönetimi uygulamalarının değerine bakıldığında İstanbul'da faaliyet gösteren yeşil yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların  $3,92 \pm 0,823$ 'lük bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum ise, işgörenlerin çevre yönetimi algılarının ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6: Örgüt Kültürü Tiplerinin Çevre Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımsız Değişkenler	B	SE	$\beta$	t	Sig.
Constant	2.24	0.15		14.131	0.00
Bu oteldeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir (klan kültürü)	0.30	0.03	0.56	8.64	0.00**
Otelimiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir (adhokrazi kültürü)	0.19	0.03	0.33	6.08	0.00**
Oteldeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldırıcı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler (bürokrasi kültürü)	0.11	0.03	0.15	3.59	0.00**
Otel takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler (klan kültürü)	-0.11	0.04	-0.13	-2.52	0.01**

Not: B, coefficient; SE, standard error;  $\beta$ , standardized coefficient; t, t-value; Sig., significance. Bağımlı Değişken: çevre yönetimi uygulamaları;  $R = 0.838$ ;  $R^2 = 0.70$ ; adjusted  $R^2 = 0.69$ ; standard error = 0.454. Anlamsız maddeler tablodan çıkartılmıştır. \*Significant at  $p < 0.05$  level; \*\*Significant at  $p < 0.01$  level.

Tablo 6'da regresyon analizi sonucuna göre çevre yönetimi uygulamaları üzerinde en etkili değişken pozitif yönlü bir ilişkisi olan ( $\beta = 0.56$ ) 'yöneticilerin yol gösterici, anne baba yaklaşımı'dır. İlk değişkeni sırasıyla pozitif yönlü ilişkisi olan: 'çalışanlar iş bitiricidir' ( $\beta = 0.33$ ), 'yönetim biçimi güvende hissettirir' ( $\beta = 0.15$ ) değişkenleri takip etmektedir. 'otel takım çalışmasını destekler' ( $\beta = -0.13$ ) değişkeni ile ise ters yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre çevre yönetimi uygulamalarında en etkili (açıklayıcı) kültür tipi klan kültürü olduğu görülmektedir.

## 5. SONUÇ

Konaklama işletmeleri, son yıllarda çevreyle ilgili sorunları dikkate almadan sektörde rekabet edemeyeceklerini ve varlıklarını sürdüremeyeceklerini fark ederek, hem iş stratejilerine hem de uzun vadeli işletme planlarına çevre unsurunu katmaya başlamışlardır. Turizm endüstrisinde çevresel duyarlılık günümüzde rekabet üstünlüğü

sağladığından, konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdiği çevrede yerel halkın gelişimini mümkün kılmak ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmak gibi önemli işlevleri ortaya çıkmıştır.

İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayan bir diğer konu ise örgüt kültürüdür. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin davranışlarına yön veren örgüt kültürü, işletmenin başarısını da doğrudan etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü yaratabilmek için örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. İşgörenler tarafından benimsenmeyen örgüt yapılarının zaman içerisinde başarısız olduğu bilinen bir gerçektir.

Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren yeşil yıldızla sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin öncelikle çalışanların algıladıkları örgüt tipleri belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda yeşil yıldızlı otel işletmelerinin kendilerine en yakın algıladığı örgüt kültürü tipi pazar kültürü olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yeşil yıldızlı otel işletmelerinin örgüt kültür tiplerinin işletme yapısı ve sınıfına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir. Bu durum yeşil yıldızlı otellerin sınıf ve işletme yapısı açısından örgüt tiplerinin farklılaşmadığını göstermektedir. Pazar kültürü kazanma duygusunu ve rekabetçiliği öne çıkarırken, biçimselleşme ve durağanlık özelliklerine sahip mekanik örgütleri temsil etmektedir (Dastmalchian vd., 2000). Buna göre yeşil yıldızlı otel işletmelerinin pazar liderliğini önemseyen rekabete dayalı yönetim biçimi benimsediği söylenebilir. Bu sonuç genel itibarıyla yeşil yıldızlı otellerin her ne kadar çevreye duyarlı uygulamalar gösterebilirler bile asıl amaçlarının kazanma duygusu ve rekabetçilik olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yeşil yıldızlı otellerde çalışanların çevre yönetimi algıları olumlu olan çalışanların örgüt kültürü algılarının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çevre yönetimi algıları yüksek olan çalışanların klan kültürüne sahip oldukları belirlenmiştir. Klan kültürü iç odaklı, esnek süreçlerin bulunduğu, ekip çalışmasına önem verilen, örgüt çalışanlarına ilgi gösterilen ve örgütün geniş bir aile olarak görüldüğü ortamları ifade etmektedir (Hooijberg ve Petrock 1993). Bu durum çevre yönetimi uygulamalarını içselleştiren çalışanların daha çok katılımcı, iç odaklı, çalışma arkadaşlarına ilgi gösteren, ekip çalışmasına yatkın, esnek süreçleri destekleyen örgüt tipine yakın olduğunu göstermektedir. Öz (2014)' ün, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, kendilerine en yakın algıladıkları örgüt kültürü tipinin pazar kültürü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında çevre yönetimi uygulamaları algısının olumlu olduğu çalışanların örgüt kültür tipinin pazar kültüründen klan kültürüne farklılaştığı belirlenmiştir. Bu da çevre yönetimi uygulamalarının geliştikçe örgüt kültürünü değiştirebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma çalışanların çevre yönetimi algılarıyla örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından ve çalışanların çevre yönetimi uygulamaları algılarının geliştikçe örgüt kültürünün değişebileceğini göstermesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Literatürde yeşil yıldızlı otellerin bazı yazarlara göre pazarlama amacıyla müşterilere karşı imaj yaratmak için kullanıldığına yönelik iddialar bulunmaktadır. Bu çalışmada bu iddialarla ilgili çalışanların örgüt kültürü ve çevre yönetimi algılamaları arasındaki ilişkiyi göstererek bu iddialara kısmen de olsa katkıda bulunduğu söylenebilir. Otel işletmeleri yöneticileri çevreye yönelik uygulamaların başarılı sonuçlar vermesini sağlamaları için örgüt çalışanlarına bu uygulamaları benimsetmesi ve örgüt kültürünün bir

parçası haline getirmesi gerekmektedir. Bunun için de çevre yönetim sistemlerini başarılı bir şekilde uygulayabilecek örgüt tipinin seçilmesi önem taşımaktadır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda konunun daha geniş kapsamda ele alınması ve çevre yönetimi sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabileceği örgüt tipinin belirlenmesi örgüt kültürüyle çevre yönetimi sistemlerinin daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Ayyıldız, B. R. T. (2008). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği.
- Baytok, A. (2006). Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü.
- Blomme, R. J., Sok, J., & Tromp, D. M. (2013). The Influence of Organizational Culture on Negative Work-Home Interference Among Highly Educated Employees in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(1), 1-23.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results, *Hospitality Management*, 25, 662–682.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tour. Hospital. Res.* 9 (2), 147–158.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Chan, W. W. (2009). Environmental measures for hotels' environmental managementsystems ISO 14001. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 542–560.
- Chan, E.S., Hon, A.H., Chan, W. & Okumus, F. (2014) What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behavior, *International Journal of Hospitality Management* 40, 20–28
- Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436-446.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.
- Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 18-34.
- Daft, Richard L. (2004), *Organization Theory and Design*, Ohio: South Western.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading/T. Deal, A. Kennedy.—Mass: Addison-Wesley, 98-103.
- Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 387-400.
- Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. California Management Review.
- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programmes and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604–614.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, AŞ.

Eşitti, B. (2014), Konaklama İşletmelerinin Kültürel Karşılaştırması Ve İş Tatmini: İstanbul İlindeki Aile Ve Zincir Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma: *Journal of Recreation and Tourism Research* 1 (4), 31-41.

Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management* 46, 30-42

Gao, Y. L., & Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31.

Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87-96.

Gil, M.J.A., Jimenez, J.B., & Lorente, J.J.C. (2001) An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega* 29 457-471.

Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry. *Anatolia*, 19(2), 251-270.

Green Hotels Association (2013).

<http://greenhotels.com/index.php> May

Guthunz, U., & von Krosigk, F. (1996). Tourism development in small island states: From MIRAB to TouRAB. *Sustainable Tourism in Islands and Small States: Case Studies*, 18-35.

Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.

Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245.

Henrich, J. (2015). Culture and social behavior. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 84-89.

Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). "Culture and Innovation". *Cross Cultural Management*, 5(4):13-21.

Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2, 83-93.

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

Hooijberg, R. Ve F. Petrock. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, Cilt: 32(1), s.29-50.

Hsieh, Y. C. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97-121.

Hsiao, T., Chuang, C., Kuo, N. & Yu, S. (2014) Establishing attributes of an environmental management system for green hotel, *International Journal of Hospitality Management* 36, 197- 208.

Huybers, T., & Bennett, J. (2003). Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations. *Environmental and Resource Economics*, 24(3), 213-233.

Kemp, S., & Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture—the Regent Hotel, Sydney. *International journal of hospitality management*, 20(1), 77-93.

Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International journal of contemporary hospitality management*, 7(6), 3-8.

Kocaman, S., & Çakır, N. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1999). *Marketing for hospitality and tourism* (2nd.ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2008). <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html> Accessed January, 11, 2015.

Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.

- Lee, S., & Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635-637.
- Low, W. W., Abdul-Rahman, H., & Zakaria, N. (2014). The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context. *International Journal of Project Management*.
- Lu, S., Wei, S., Zhang, K., Kong, X., & Wu, W. (2013). Investigation and analysis on the energy consumption of starred hotel buildings in Hainan Province, the tropical region of China. *Energy Conversion and Management*, 75, 570-580.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Middleton, V. T. C., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: A marketing perspective*. Oxford, UK: ButterWorth-Heinemann.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431.
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism management*, 21(1), 65-78.
- Miles, M. and Covin, J. (2000) Environmental marketing: A source of reputational, competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics* 23 (3), 299-311.
- Miller, G.A. (2003) Consumerism in sustainable tourism: A survey of UK consumers. *Journal of Sustainable Tourism* 11 (1), 17-39.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.
- Newman, J. C., & Breeden, K. M. (1992). Managing in the environmental era. *Columbia Journal of World Business*, 27(3-4), 210-222.
- Nystrom, H. (1990). Organizational Innovation. M. A. West, & J. L. Farr içinde, *Innovation and creativity at work* (s. 143-161). New York: John Wiley & Sons Ltd. *Management Journal* 16 (Summer Special Issue), 183-200.
- Oden, W. H. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. USA: Library of Logress Cataloging in Publication Data.
- Ogbonna, E., & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-90.
- Oreja-Rodríguez, J. R., & Armas-Cruz, Y. (2012). Environmental performance in the hotel sector: the case of the Western Canary Islands. *Journal of Cleaner Production*, 29, 64-72.
- Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*. (Çev.Y. GÜNERİ) İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Öz, M. (2013) *Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme Düzeyine Etki Eden Örgüt Kültürü Tiplerinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örneği*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Özkan, Ç., & Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Pennington, P., Townsend, C., & Cummins, R. (2003). The relationship of leadership practices to culture. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 27-44.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Tarí, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.

- Pieri, S. P., & Santamouris, M. (2015). Identifying energy consumption patterns in the Attica hotel sector using cluster analysis techniques with the aim of reducing hotels' CO<sub>2</sub> footprint. *Energy and Buildings*, 94, 252-262..
- Stoica, M., Liao, J., & Welsch, H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 251-266.
- Shrivastava, P. (1995) Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Tourism in Islands and Small States: Issues and Policies* (pp. 18–35). London: Cassel.
- Swarbrooke, J. (1998) *Sustainable Tourism Management*. Wallingford: CABI.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119-1129.
- Tepeci, M., & Bartlett, A. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Tortella, B. D., & Tirado, D. (2011). Hotel water consumption at a seasonal mass tourist destination. The case of the island of Mallorca. *Journal of environmental management*, 92(10), 2568-2579.
- Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. (2014). The relationship between organisational factors and the effectiveness of environmental management. *Journal of environmental management*, 144, 186-196.
- Tzschentke, N., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2004). Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International journal of contemporary hospitality management*, 16(2), 116-124.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2014). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*.
- Xin, Y., Lu, S., Zhu, N., & Wu, W. (2012). Energy consumption quota of four and five star luxury hotel buildings in Hainan province, China. *Energy and Buildings*, 45, 250-256.
- Yen, C. H., Chen, C. Y., & Teng, H. Y. (2013). Perceptions of environmental management and employee job attitudes in hotel firms. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(2), 155-174.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.
- WTO, 2010. *UNWTO World Tourism Barometer*. Retrieved from ([www.unwto.org](http://www.unwto.org)) Accessed January, 9, 2015.