

Disciplines

economics, finance, business administration, econometrics, tourism, foreign trade, labor economics, agricultural economics, engineering economics, political science, public administration, local government issues, urbanization, social services, international relations, health management, logistics management

ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KAYNAK BAĞIMLILIĞINA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

*Effect Of Environmental Uncertainty On The Dependence Of Resource: A Research
In Accommodation Business*

Öğr. Gör. Dr. Davut KARAMAN 

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Altso MYO, davut.karaman@alanya.edu.tr
Antalya/Türkiye

KARAMAN, D. (2019). "Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", International Journal of Academic Value Studies, Vol:5, Issue:1 (5th Year Special Issue); pp:25-45 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

*This article was checked by
iThenticate*

Article History

Makale Geliş Tarihi
Article Arrival Date
04/01/2019
Makale Yayın Kabul
Tarihi
The Published Rel. Date
14/01/2019

Anahtar Kelimeler

Kaynak Bağımlılığı,
Çevresel Belirsizlik,
Turizm, Konaklama
İşletmeleri

Keywords

Resource Dependence,
Environmental
Uncertainty, Tourism,
Accommodation
Businesses.

ÖZ

Örgütler faaliyette bulundukları çevreden sürekli etkilenmektedirler. Aşırı rekabetten dolayı örgütler, çevresel faktörlerdeki değişimlere göre stratejik faaliyetlerini yeniden gözden geçirmek durumundadırlar. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler hiçbir durumda kendi kendine tamamen yeterli değildir. Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerini kaynak bağımlılığına götüren etmenlerin genellikle dışsal odaklı olduğu görülmektedir. Bu çalışma çevresel belirsizliğin konaklama işletmelerinin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle görüşülerek toplam 543 veri elde edilmiştir. Analizler sonucunda çevresel belirsizliğin, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini artırdığı; buradaki artışın en temel kaynaklarının ise çevresel belirsizlik faktörlerinden "hükümet ve politikalar" ile "teknoloji ve inovasyon" boyutu olduğu, çevresel belirsizliğin, algılanan kaynak bağımlılığını artırdığı; buradaki artışın en temel kaynaklarının ise çevresel belirsizlik faktörlerinden "hükümet ve politikalar" ile "teknoloji ve inovasyon" boyutu olduğu, çevresel belirsizliğin, yapısal kaynak bağımlılığını artırdığı; buradaki artışın en temel kaynaklarının ise çevresel belirsizlik faktörlerinden "hükümet ve politikalar", "ürün pazarı ve talep" ile "teknoloji ve inovasyon" boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Organizations are constantly influenced by the environment in which they operate. In such a case, due to excessive competition, organizations are obliged to rethink their strategic activities owing to changing environmental factors. According to the resource dependence theory, organizations are not completely self-sufficient in any case. As a result of the analyzes, it is seen that the factors leading the resource businesses to resource dependence are generally external oriented. The aim of this study is to determine the effects of environmental uncertainty on resource dependence strategies of enterprises. In this study; three, four and five star hotel general managers or senior executives were interviewed and was obtained a total of 543 healthy data. It was found that environmental uncertainty

* Bu çalışma yazarın "Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu doktora tezinden üretilmiştir.

increases the tendency to manage the resource dependency and the main reasons for the increase are the “government and politics” and “technology and innovation”, environmental uncertainty increases the perceived resource dependency and the main reasons for the increase are “government and politics” and “technology and innovation”, environmental uncertainty increases the structural resource dependency and the main reasons for the increase are “government and politics”, “product market and demand” and also “technology and innovation”.

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve çoğu zaman da kıran kırana rekabet ortamında işletmeler ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için her geçen gün daha fazla çevrelerine bağımlı hale gelmektedirler. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmek için, işletme çevresinde bulunan kaynaklara olan bağımlılık derecesi olarak ifade edilen kaynak bağımlılığı, günümüz işletmelerinin en önemli, en hassas konularından biri haline gelmiştir.

Bu nedenle, kaynak bağımlılığı teorisi işletmenin ihtiyacı olan kaynakların güvenilir bir biçimde ve sürekli olarak tedarik edilebilmesi ile ilgilenmektedir. Kaynak tedarikinde yaşanacak en küçük aksamalar bile işletmenin temel misyonlarını (süreklilik, kârlılık, topluma hizmet) ifa etmesini engelleyebileceğinden, işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri kaynak akışında istikrarı sağlamak ve ortaya çıkabilecek kaynak belirsizliklerini gidermek için gerekli çalışmaları yapmaktır.

Çevresel belirsizliklerin etki düzeyleri sektörler göre farklılık göstermektedir. Bazı sektörler çevresel belirsizliklerden daha az etkilenmekle birlikte turizm sektörü bu belirsizliklerden en çok etkilenen bir sektör konumundadır. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte turizm sektörünün diğer sektörler göre çevresel faktörlere olan bağımlılık düzeyinin daha yüksek olmasından kaynaklanmakta ve anlık değişimler sektöre anında yansımaktadır. Örneğin yaşanacak bir savaş, ekonomik kriz, doğal afet ihtimali bile, her ne kadar ilgili sorunlar yaşanmamış olsa bile anında rezervasyon iptallerine neden olabilmektedir. Bu durum ise zaten sezonluk olarak faaliyet gösteren turizm sektörünün en az bir yılını kayıpla geçirmesine neden olmaktadır.

Bu çalışma, çevresel belirsizliğin konaklama işletmelerinin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Çevresel belirsizlik; sosyal ve ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknoloji, yasal düzenlemeler gibi örgütün üzerinde direkt veya dolaylı etkiye sahip aktörlerdeki değişimleri örgütün tam olarak öngörebilme kabiliyetinin olmaması (Hoque, 2004: 489), örgütün kendisiyle ilgisi olan ya da olmayan verileri tespit edememesi (Buchko, 1994: 411), mevcut duruma göre gelecekte yaşanabilecek olayların tahmin edilememesi (Cohen, 2001: 20), sebep sonuç ilişkileri ile ilgili yetersiz enformasyondan dolayı alınan kararların muhtemel sonuçlarının doğru olarak algılanamaması (Ashill ve Jobber, 1999: 523) şeklinde ifade edilmektedir (Özer ve Akça, 2007: 6).

Milliken'e (1987: 136) göre ise çevresel belirsizlik "bir bireyin örgüt çevresini doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği veya elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt edebilme kabiliyetinin eksikliği" şeklinde ifade edilmektedir.

Çevrenin örgütler açısından önemli olmasının temel nedenlerinden biri çevrenin en belirgin özelliği olan "belirsizlik" oluşturabilecek olmasıdır. Örgüt çevrelerinin oluşturduğu belirsizlik ortamı, hem örgütler arasında hem de örgüt içinde zaman zaman farklılıklar gösterebilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında belirsizlik, gelecekteki durumların ne ölçüde önceden öngörülemeyeceği ve doğru olarak tahmin edilemeyeceği şeklinde ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 67). Bu yüzden çevresel belirsizlik yüksek olduğunda örgütler, değişimi anlayabilmek ve değişime karşı tepki oluşturabilmek için daha fazla bilgi toplamaya önem vermektedirler (Sert, 2012: 59).

Belirsizlik ortamı örgüt yönetimlerinin kararlarını da yakından etkilemektedir. Gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçların değerlendirilmesinde örgüt yönetimlerinin gelecek için vereceği kararlarını etkileyebilecek belirsizliği oluşturan birçok etken vardır. Genel bir ifade ile bu etkenler; arzın kaynağı olan piyasa talebindeki değişim, üretim koşullarının değişmesi, teknolojik yenilikler, makroekonomik riskler ve politik düzende yaşanan değişimler şeklinde ele alınabilir (Ariöz, 2012: 19). Belirsizliklerin yaşandığı ülke ekonomilerinde örgüt yönetimlerinin yatırım kararı alması oldukça zorlu ve çok riskli

bir süreçtir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yüksek derecede yaşanan makroekonomik belirsizlik süreçleri, örgütlerin geleceğine büyük zararlar vermektedirler (Güven, 2010: 107).

2.1. Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Örgüt yöneticilerinin çevresel değişim ve ihtiyaçları tahmin etmek ve anlamak için çevresel unsurlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı çevresel belirsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Duncan, 1972: 314). Çevresel belirsizliğin çevresel dinamizm, çevresel zenginlik ve çevresel komplekslik olmak üzere üç önemli boyuttan oluştuğu (Dess ve Beard, 1984) yapılan çalışmalar neticesinde ileri sürülmektedir. Bunlar (Özer ve Akça, 2007: 6);

- *Çevresel dinamizm*; örgüt çevresinde bulunan faktörlerin belirli sürelerdeki değişme sıklığını ifade eder (Li ve Simerly, 1998: 171). Değişme sıklığı yüksek olan dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütler enformasyon sistemlerine daha fazla gereksinim duymaktadırlar (Bergeon ve diğ., 2001: 128). Çevre eğer dinamik bir yapıya sahipse, örgütler değişen müşteri ihtiyaçlarını daha kısa sürede karşılamaya çaba göstereceklerdir (Fuentes ve diğ., 2004: 4). Örgüt yönetimi, müşterinin örgüte duyduğu sadakat hissini artıracak mal ve hizmetler sunarak, sürekli iyileştirmeler yapacaktır. Değişen dünyada, çevresel dinamizm seviyesinin de sürekli artması çevresel belirsizliği de artırmaktadır (Bergeon ve diğ., 2001: 128).
- *Çevresel zenginlik*; örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede var olan kaynakların sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak yeterlilikte olmasıdır (Dess ve Origer, 1987: 325). Başka bir ifade ile çevrenin büyümeyi destekleyebilme derecesidir. Çevresel zenginlik, çevresel fırsatlardan yararlanmak için tasarlanan örgütün stratejik tercihlerine de etki edebilmektedir (Şener, 2011: 56). Kaynak bakımından zengin çevrelerde kaynakların fazla olmasından dolayı, çevresel belirsizlik daha azdır. Örgütler yoğun bir rekabete gereksinim duymazlar. Kaynak bakımından yetersiz olan kıt çevrelerde ise tam aksine kaynakların yetersiz olmasından dolayı belirsizlik fazla, rekabet yoğundur (Özer ve Akça, 2007: 6). Özellikle son yıllarda insanlar, hem üretim hem de tüketim faaliyetlerinde çevreyi göz ardı ederek, hiç bitmeyecek bir kaynak gibi algılayarak, tüm gereksinimlerini karşılayacak kadar zengin ve kaliteli olan bir çevreyi, kıt ve kalitesiz bir hale dönüştürmüştür (Şengül, 1998: 31).
- *Çevresel komplekslik* ise, çevreyi algılayabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi düzeyidir (Fuentes ve diğ., 2004: 427). Örgütün çevresindeki olayların çeşitliliği ve sayısının artmasıyla birlikte çevre daha çok belirsiz hale gelmekte ve müşteriler için yeni, farklı ürünlerin üretilmesine gereksinim duyulmaktadır. Böyle bir durumda çevresel kompleksliğin artması kaçınılmazdır. Bunun sonucunda ise, örgüt yönetimlerinin çevre hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı çevreyi kontrol etmesi zorlaşmakta ve tahmin edilebilirlik düzeyi de giderek azalmaktadır (Daft ve diğ., 1988: 125). Bununla birlikte, Ashill ve Jobber'e (1999: 524) göre, çevrenin komplekslik derecesi ne kadar fazla ise o kadar çok sayıda müşteri ve rakipler vardır. Çevrede meydana gelen kompleks yapıya bir tepki olarak örgüt faaliyet alanlarını genişletir. Hem üretim alanında hem de pazar alanında yaşanan sorunlar için yeni çözüm önerileri geliştirilirken; yeni ürün, hizmet ve teknolojiler piyasaya sunulur (Fuentes vd., 2004: 428).

2.2. Çevresel Belirsizliğin Çeşitleri

Sürekli değişen çevre koşullarında faaliyetlerini gerçekleştiren örgütlerde, yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler genellikle algılanan çevresel belirsizlik, etkide belirsizlik ve karşılıklı belirsizlik olmak üzere üç sınıfta ele alınmaktadır.

2.2.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerin ölçülmesinde en önemli unsurdur (Akkoç vd., 2012: 68). Algılanan çevresel belirsizlik, genel kavram olan çevresel belirsizliğe diğer iki belirsizlik çeşidine (etkide belirsizlik ve karşılıklı belirsizlik) göre en yakın olanıdır. Algılanan çevresel belirsizlik, örgüt çevresinin genel durumunu, çevrede meydana gelen gelişim ve değişimleri, bunların

örgüte olan etkilerini ele almaktadır. Yöneticiler, örgüt çevresinin veya belirli bir unsurun önceden tahmin edilemediği (belirsizliğin olduğu) durumuyla zaman zaman karşılaşmaktadırlar. Burada farklılık, örgüt yönetimlerinin mevcut durumu değişik şekillerde algılamalarından kaynaklanmaktadır ve durum objektif olarak ele alınamamaktadır. Çok sayıda farklı değişkenin olmasından dolayı üst düzey yöneticiler ortaya çıkan hangi unsurların direkt ya da dolaylı olarak örgütle ilgili olduğu konusunda kesin bir fikre sahip olmayabilir. Hükümet kararları, tüketici ve müşteriler, hissedarların ve rakiplerin faaliyetleri daha birçok çevre unsuru örgütü olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Güder, 1991: 124).

Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olması örgütler açısından riskli bir durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle böyle ortamlarda alınacak yanlış kararlar örgüt yaşamını ciddi bir şekilde riske sokmaktadır. Başka bir ifadeyle yöneticiler ve çalışanlar için örgüt çevresi ile ilgili yetersiz bilgi, örgüt üzerinde aşırı stres ve huzursuzluk kaynağı olmaktadır (Akkoç vd., 2012: 69). Çevresel unsurlar genellikle belirsiz olma gibi bir özelliğe sahip olmasından dolayı, örgüt yönetimleri açısından çevreyi keşfetme ve tanıma gereksinim duyulan önemli konulardan biridir (Lau ve Busenitz, 2001).

Çevredeki durumla ilgili belirsizliğin ortaya çıkmasında iki temel neden vardır. Bunlardan birincisi örgüt çevresindeki unsurlar arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılamamasından, ikincisi ise çevreyi oluşturan unsurlardaki değişikliğin nasıl gerçekleştiğinin tespit edilememesinden kaynaklanmaktadır. Çevrenin tahmin edilebilirlik düzeyi olan belirsizlik, karmaşıklık ve heterojenliğin derecesine göre değişmektedir. Bu kriterlerin değeri ne kadar yüksek ise çevrenin tahmin edilebilirlik düzeyi de o kadar düşük olmaktadır. Bu özelliklere sahip bir çevrede işlevlerini yerine getiren üst düzey örgüt yöneticileri, çevrenin niteliği hakkında daha fazla belirsizlik algırlarlar. Daha basit ve durgun bir çevrede faaliyette bulunan örgütlerden farklıdırlar. Durumda belirsizliğin kabul edilmesinin nedenlerinden birincisi, belirsizlik çeşitleri arasında dünyadaki durumun tahmin edilemez olmasıdır. İkinci olarak ise, algılanan çevresel belirsizlik adı altında karmaşıklığın en düşük seviyeye indirilmeye çalışılmasıdır (Güder, 1991: 124).

Yapılan çalışmalar sonucunda literatürde algılanan çevresel belirsizlikle örgütün ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, algılanan çevresel belirsizliğin örgüt performansını artırdığı sonucuna varılmıştır (Bourgeois, 1985: 560). Başka bir çalışmada ise Huber vd. (1975: 727), algılanan çevresel belirsizliğin örgüt süreçleri, yapıları ve performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede etkiye sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin örgüt kararlarını etkilediği ortaya konulmuştur. Örgüt geleceğini yakından ilgilendiren diğer bir unsur olan enformasyon sistemleri ile algılanan çevresel belirsizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Özer ve Akça, 2007: 7-8).

2.2.2. Etki Belirsizliği

Milliken'e (1987) göre çevresel şartlardaki değişimlerin örgüte nasıl etki edeceğinin tahmin edilmesi konusundaki yetersizlik "*etki belirsizliği*" olarak tanımlanmaktadır. Çevresel etki belirsizliği, örgüt çalışanları açısından iş güvencesinin devamlılığı için mevcut durumdaki özelliklerin hangi çevresel olay, değişim ve gelişimlerden etkileneyeceği konusunda yeterince açık ve şeffaf bir durumun olmaması halidir. Örneğin, yaşanan ekonomik krizler, hükümetlerin özelleştirme politikaları, teknolojik yenilikler, örgüt yapılarının yeniden biçimlendirilmesi ve örgütte çalışmaya devam etmesi istenilen personelin niteliklerinin tekrar gözden geçirilmesine neden olabilmektedir (Çakır, 2007: 121).

Başka bir ifade ile etki belirsizliği kavramı, bireyin çevrede yaşanan olayların ve ortaya çıkan değişikliklerin örgüte olan etkisini tahmin edebilme düzeyini ifade eder. Etki belirsizliği aynı zamanda çevredeki bir olayın veya değişikliğin örgüt üzerindeki etkisinin belirsizliğini, bununla birlikte etkinin özelliğini, ciddiyetini ve zamanının belirsizliğini kapsamaktadır. Bu tür çevresel belirsizlik, tamamen örgüt dışı koşullarla ilgilidir. Etkide çevresel belirsizlik, etki-neden ilişkisinde anlama yetersizliğini ele almaktadır (Duncan, 1972). Durumda belirsizlik, gelecekte dünyayla ilgili ortaya çıkabilecek belirsizliği ifade etmekte iken, etkide belirsizlik ise, olayların etkisinin örgütün gelecekteki durumda işlevselliğini yerine getirme yetisiyle ilgili olan belirsizliğine vurgu yapmaktadır (Güder, 1991: 125).

2.2. 3. Karşılıklı Belirsizlik

Karşılıklı belirsizlikte ise karşılaşılabilen alternatifleri anlama teşebbüsü ile bu alternatiflerin örgüt açısından değerini ve kullanılabilirliğinde ortaya çıkan belirsizlik durumunu kapsamaktadır. Karşılıklı belirsizlik, alternatifler konusunda bilgi yetersizliğinden ve seçilen karşılığın sonuçlarını tahmin etmedeki yetersizlikten kaynaklandığı şeklinde ifade edilmektedir (Güder, 1991: 125).

Karşılıklı belirsizlik, faaliyete geçilmesinin zorunlu olduğunun algılanması anında dikkat çekmektedir. Çünkü henüz karar verilmemiş bir olay ile değişiklik algılanmakta, tehdit unsuru ortaya çıkmakta veya örgüt için kaçırılmaması gereken büyük bir fırsat olabilmektedir. Kavramsal olarak belirsizlikte bilgi eksikliği genellikle şu konularda olmaktadır (Güder, 1991: 125-126):

- Alternatiflerde veya karşılaşılacak seçeneklerin elde edilmesinde,
- Durumlarının özelliği veya sonuçlarının hepsiyle ilgili olanlarında,
- Her seçeneğin değerlendirilmesinde veya kullanılmasında olmaktadır.

Bu tür belirsizlikler, zaman zaman aniden karar verme gereksiniminin ortaya çıkmasından dolayı karşılaşmıştır. Böylece, örgütün üst düzey yöneticileri, belirsizlikle büyük bir ihtimalle çeşitli sayıda olasılık kapsamındaki stratejilerin belirlenmesinde ya da çevrede birden oluşabilecek bir tehdidi ortadan kaldırmada karşılaşabileceklerdir (Güder, 1991: 126).

3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI

Kaynak bağımlılığı 1960'lı yıllarla birlikte yönetim literatürüne girmeye başlayan açık sistem düşüncesi üzerine inşa edilerek ortaya atılan bir kuramdır. Buradaki temel düşünce ise örgütlerin hiçbir durumda kendi kendine tamamen yeterli olamadığı ve ihtiyaç duydukları kaynakları içsel olarak sağlayamadıklarıdır. Örgüt temel amaçlarını ifa edebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları, içsel kaynakların da yeterli olmamasından dolayı muhakkak suretle çevresindeki diğer örgütlerden sağlamak zorundadır. Bu durum ise, çevrenin örgüt için büyük bir önem taşıdığının bir emaresidir. Bu denli büyük öneme sahip çevrenin bünyesinde taşıdığı dinamizm özelliği ise örgüt açısından zaman zaman kaynakların tedarik edilmesinde güven sorunu oluşturabilmektedir. Çevrede sürekli değişimler söz konusu olabilir, neticesinde örgüt açısından bazen de telafisi mümkün olmayan durumlara yol açabilir. Bu açıdan ele alındığında çevre, örgüt açısından uzun sürede en büyük belirsizlik kaynaklarından biri olabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 2-5). Ortaya çıkabilecek belirsizlik durumu ise örgütün verimlilik, karlılık, pazar payı gibi temel amaçlarında sapmalara neden olabilecek, istenen performansa ya hiç ulaşamamasını ya da zamanında ulaşamamasına sebebiyet verebilecektir. Bu durumda örgüt için yapılması gereken, örgüt yöneticilerinin örgütün bağımlı olduğu belirsiz dış çevreyi daha belirgin hale getirebilecek kararlar alabilmektir.

Kuramın temeli, açık sisteme dayanmasından dolayı örgüt faaliyet süreçlerinde çevresinden ihtiyacı olan kaynakları (girdileri) temin etmek ve akabinde de bu kaynakları değişik işleme tabi tuttukten sonra çıktıları (ürünlerin satışı gibi) ilgili diğer paydaşlara aktarması üzerine kuruludur (Pfeffer, 2005: 441). Örgüt kurmuş olduğu bu döngü sayesinde dışarıdaki paydaşlardan daha fazla kaynak sağlayabilmek için ihtiyacı olan finansmanı elde edebilmektedir. Bu noktada örgüt devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli olan kritik kaynaklara ulaşabilmesi en önemli unsurdur (Johnson, 1995: 1). Aksi takdirde örgüt ve örgütün amaçları arasında istenen şekilde bir bağ oluşturulamamaktadır. Örgüt yöneticilerinin, örgütün ihtiyaç duyduğu özellikle stratejik öneme sahip kaynakların tedarik edilmesinde uzun dönemi kapsayan kalıcı çözümler getiren politikalar üretmesi gelecekte örgüte büyük avantaj sağlayacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramını hem ekoloji kuramından ayıran hem de örgütün çevreyle olan ilişkilerinde daha aktif olmasını sağlayan temel etken, örgütlerin çevrelerine karşı pasif değil aktif olmaları ve kendi geleceklerini etkileyecek kararları kendilerinin almalarıdır (Koçel, 2011: 353).

Örgütler arası girdi-çıkış transferinin kaçınılmaz olması, örgütlerin de karşılıklı fakat eşit şartlar altında olmayan ilişkiler doğurması ve bu durumun örgütlere getirmiş olduğu sonuçlar kaynak bağımlılığı açısından da önem taşımaktadır. Örgütler arası eşit olmayan şartlar, karşılıklı güç ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir örgüt elinde bulunan stratejik öneme sahip kaynakla, o kaynağa ihtiyacı olan başka bir örgüte karşı daha güçlü konuma gelebilmektedir. Kuramın başka bir temel noktasını da örgütler arası güç ilişkileri oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 44). Örgütlerin sahip olduğu

kaynaklar, onların bugün ve gelecekte elde edecekleri gücün en temel unsurudur. Bu yüzden örgütler büyümek, gelişmek arzusu içindedirler. Planlı bir şekilde ne kadar büyüme kaydedilirse, örgüt buna paralel olarak daha çok kaynaklara sahip olabilecektir.

Bu kapsamda ele alındığı zaman kaynak bağımlılığı kuramı aşağıdakileri ifade etmektedir (Davis ve Cobb, 2010: 5; Meydan, 2012: 167):

- Örgüt gereksinim duyduğu kaynakları elde etmek ve amaçları doğrultusunda istediği çıktılara ulaşmak için çevredeki diğer örgütler ile karşılıklı bir ilişki kurarak gereksinimlerini sağlar.
- Örgütler arası farklılıklardan doğan güç unsurunun örgüte etkisini elimine edebilmek için, örgütler çevresel baskıları azaltacak ya da diğer örgütlerin kendilerine olan bağımlılıklarını artıracak bir yol izlerler. Ayrıca, güç faktörü örgütlerin iç ve dış tutumlarını anlayabilmek için önemlidir.
- Örgütler, çevresel belirsizliği ve başka bir örgüte olan bağımlılığı azaltmak için, bunun yanında kaynak transferinde kararlılığı ve belirliliği artırmak için koalisyonlar oluşturmaktadırlar.
- Kuram, çevrenin örgüt üzerindeki etkisini, örgütün başarısı için önemli olan iki unsuru da ele alarak hem örgüt içi (verimliliği etkiler) hem de örgüt dışı (etkinliği etkiler) perspektiften ele almaktadır.
- Örgütlerin temasta bulunmasının kaçınılmaz olan çevreleri ile ilişkilerini tanımlayan ve kontrol eden sosyal - yasal bir düzen bulunmaktadır. Bu yüzden örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesinde örgütlerin hedef ve davranışlarının sosyal sistemle uyumlu olması gerekmektedir. Bu da sosyal bağlamın önemini ortaya koymaktadır.
- Örgütler, faaliyetlerini devam ettirdiği sürece çevrelerine uyum sağlayarak veya çevrelerini değiştirerek çevreyle bir bağ kurarlar. Bazen de her iki durum birlikte gerçekleşebilmektedir.

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişimlerde örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütün geleceğini etkileyen en önemli kaynaklardan birisi de bilgi kaynağıdır. Özellikle bilgisayar çağının getirmiş olduğu gelişmelerle birlikte bilgi en önemli girdi haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, örgütlerin bilgiye ulaşmalarını aynı zamanda bilgiyi kullanma imkanlarını hızlı bir şekilde artırmış ve örgütlere geçmişe göre daha rasyonel, daha akılcı karar verebilme fırsatı sunmuştur (Hillman, 2009: 1419).

3. 1. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Bileşenleri

Kaynak bağımlılığı kuramının temel düşüncesi örgütlerin faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürebilmeleri için, örgüt çevresinin oluşturabileceği güçlük ve tehditler karşısında örgütlerin neyi, hangi amaçla yaptıklarını açıklamaya çalışmaktır. Kuramın esas görüşünü örgütü, çevresini ve örgüt-çevre ilişkilerini tanımlama ve açıklama oluşturmaktadır (Üsdiken, 2010: 83). Buradan da anlaşıldığı üzere örgüt ve örgüt dışı etkenler arasında sürekli dinamik bir ilişkinin kaçınılmaz olduğu, bunun karşısında da örgütün kendi stratejik politikalarını güncelleyerek uygulaması gerektiğidir. Dinamik dış etkenler karşısında duyarsız kalan ya da zamanında gerekli hamleyi yapamayan bir örgüt, amaçlarına ulaşmada güçlük yaşayacaktır.

Kuramın bileşenleri olarak ise örgütün değişik amaçlar çerçevesinde sürekli dışarıdan alış-verişte bulunduğu çevre, çevreyle olan ilişkilerin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için çevreye uyum ve yönetim, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklar (girdi), örgütler arası kaynak transferinden doğan farklılıklardan dolayı ortaya çıkan örgütler arası güç faktörü ve bunun yönetimi şeklinde ifade edilebilir (Meydan, 2012: 168-169).

Özetle, örgütün faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar olarak ele aldığımız yukarıdaki faktörler için örgüt yönetimi tarafından en uygun şekilde gereğinin yapılmasına bağlıdır.

4. KONUS İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Matanda ve Freeman (2009: 101-102), yapmış oldukları çalışmada da yaşanan çevresel belirsizlik ortamının, ihracatı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaya göre belirsizliğin ihracatı olumsuz yönde etkilediği söylene de aynı zamanda, o ülkeden ithalat yapan karşı ülkeyi de

(en azından alternatif çözümler üretilinceye kadar yaşanan süre içinde) olumsuz yönde etkilediği ifade edilebilir. Çünkü uluslararası düzeyde yaşanan belirsizliklerin, günümüzde iç içe girmiş bir şekilde faaliyetlerini sürdüren ülkelerin dış ticaretini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir. Günümüzde Türkiye ve Rusya arasında yaşanan belirsiz ortam buna en güzel örneklerden biri olarak gösterilebilir.

Dias ve Magriço (2011: 764-765,) çevresel belirsizlik ortamında zengin kaynağa sahip örgütlerin genellikle şirket birleşmesine ve ortaklığa girmediği sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü, örgüt yönetimleri böyle bir durumda ortaklığa girmenin maliyetinin, ortaklığın getireceği faydadan daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle güçlü örgütlerin belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda birleşme ve ortaklıktan uzak durma gibi bir eğilim gösterme durumları söz konusu iken, diğer örgütlere göre daha zayıf (kaynaklar bakımından yetersiz) durumda olan örgütlerin ise ortaklık ve birleşme yönünde beklentilerinin olabileceği ifade edilebilir.

Bourgeois (1985: 560), literatürde birçok çalışmaya temel teşkil eden araştırmasında çevresel belirsizlik türlerinden olan algılanan çevresel belirsizlikle (çevresel belirsizliğe en yakın olan) örgütün ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, algılanan çevresel belirsizliğin örgüt performansını artırdığı sonucuna varmıştır.

Huber ve arkadaşları (1975: 727) tarafından yapılan çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin örgüt süreçleri, yapıları ve performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede etkiye sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin örgüt kararlarını etkilediği ortaya konulmuştur.

Köse ve Özer (2013: 88)'e göre çevrelerine uyum sağlayabilen ve gerekli değişiklikleri zamanında uygulayabilen örgütler uzun süre varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Tam tersi olarak uyum sağlayamayan ve yaşanan değişikliklere ayak uyduramayan örgütlerin yaşamları ise hızla sona ermektedir.

Çankaya ve Sezen (2015: 116)'ın yapmış olduğu araştırma sonuçları çevresel belirsizlikle karşı karşıya kalan örgüt yöneticilerinin daha proaktif stratejiler uygulamaya başladıklarını göstermektedir. Yüksek çevresel belirsizlik ortamında, yenilikçi yeteneklerin artması, dış çevredeki fırsatlardan daha etkin yararlanma, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliklerin artması ve daha etkin, daha verimli öğrenme gibi örgüt performansına pozitif katkılar sağlayacak faaliyetler artmaktadır.

Uysal ve İpçioğlu (2008: 58-59) ise kaynak belirsizliğini oluşturan üç etken olduğunu belirtmiştir. Bunlar, kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılmasıdır. Bu üç kavram üzerine yapılan araştırma sonucunda kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik faktörü tedarikçilerle kurulan ilişkisel değişim etki etmemektedir. Kaynak bağlantılandırılması ise örgütler arası ilişkisel değişimin bir belirleyicisi durumundadır.

Fidanboy ve Alan (2012: 134,137) kaynak bağımlılığının stratejik işbirliği oluşturma süreci üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu örgütlerin kaynak özellikleri kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik olarak üç başlık altında incelenmiştir. Örgütler, stratejik işbirliklerini kurmadan önce bu üç kaynak özelliğinin her bir alt boyutunu dikkate alır. Bu boyutların kaynak belirsizliğine etkisi ölçüsünde stratejik iş birliği kurma ve kurmama yolunda bir karar verirler.

5. METODOLOJİ

Bu çalışma, çevresel belirsizliğin konaklama işletmelerinin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Turizm işletme belgeli bir ve iki yıldızlı otel işletmeleri ile belediye belgeli otel işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu işletmelerin çoğunda kurumsallaşmış bir yapı bulunmaması nedeniyle araştırma kapsamında üst düzey yöneticilerden alınacak nitelikli bilgiye ulaşamaması düşüncesinden araştırmaya dahil edilmemiştir.

Bir otel işletmesinin tamamında stratejilerin oluşturulması, koordinasyonunun sağlanması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu olan genel müdürler, çevresel faktörler için gerekli stratejik çalışmaları da yürüten üst düzey görevlilerdir. Bunun yanında, bir otel işletmesinde konaklama gelirlerini arttırmak ile sorumlu ön büro müdürü, çevresel faktörlerle ilgili sadece konaklama boyutunu; yiyecek-icecek gelirlerini arttırmakla sorumlu yiyecek-icecek müdürü ise sadece

yiyecek-içecek boyutunu göz önüne alır iken, genel müdür ise otel işletmesinin içsel ve dışsal bütün alanlardaki boyutları dikkate alarak görüş bildirmektedir (Özkoç, 2009: 128).

Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine (2013) göre araştırma evreninde toplam 1892 (üç yıldızlı 757; dört yıldızlı 638 ve beş yıldızlı 497) konaklama işletmesi bulunmaktadır. Ural ve Kılıç'a göre (2006: 49) evreni 1.900 olan bir araştırmada, örnek büyüklüğü olarak 320 sayısı kabul edilebilir bir sayıdır. Aşağıda yapılan hesaplama sonucuna göre evreni temsil gücüne sahip örneklem büyüklüğü 320 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{1892 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1892 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 319,486 \sim 320$$

(1)

Araştırmanın Türkiye genelindeki turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsaması ve çalışmanın içeriği bakımından otel işletmelerinin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılmasının gerekliliği bakımından özel bir saha araştırma firmasından bu konuda hizmet alınmıştır. Özel araştırma firması tarafından CATI (Computer Aided Telephone Interview) sistemi (telefonla yapılan anket görüşmesi) ile Türkiye genelinde 156'sı (% 28,71) üç yıldızlı, 232'si (% 42,74) dört yıldızlı, 155' (% 28,55) i beş yıldızlı olmak üzere toplam 543 turizm işletmeli otelin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür.

Araştırma kapsamında iki ölçek kullanılmıştır. Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi ölçeğini oluştururken, kaynak bağımlılığının yönetilmesi amacıyla geliştirilen değişik stratejiler dikkate alınmıştır. Bu stratejilerden, kaynak bağımlılığı kuramının öncülerinden Pfeffer ve Salancik (1977) tarafından geliştirilip, Kotter (1979) tarafından genişletilerek özetlenen kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri, "kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi" değişkeni olarak ölçeklendirilmiştir. Ölçek aracılığıyla, kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin işletmeler tarafından uygulanma sıklığı-eğilimi ölçülmeye çalışılmıştır. Her bir boyutu ölçmek için 5'li ölçekten yararlanılmış ve stratejilerin işletme tarafından hangi sıklıkta uygulandığını ölçmek amacıyla yöneticilere 20 ifade yöneltilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler "Hiçbir zaman" (1), "Nadiren" (2), "Ara sıra" (3), "Sıklıkla" (4) ve "Her zaman" (5) değerini ifade etmektedir (Özkoç, 2009: 123).

Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısını ölçmek amacıyla ise Miles ve Snow (1978'den akt. Buchko, 1994) tarafından geliştirilen ve 1993'te Miller tarafından revize edilen ölçek kullanılmıştır. 25 temelde ifadeden oluşan ölçek Özkoç tarafından 2012 yılında Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Ölçek derecelendirmesi "hiç tahmin edilemez" (1), "Tahmin edilemez" (2), "Belki tahmin edilebilir" (3), "Tahmin edilebilir" (4), "tamamen tahmin edilebilir" (5) şeklindedir.

6. BULGULAR

Çalışma kapsamında yapılan analizlerde kaynak bağımlılığı ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının $\alpha=0,783$, çevresel belirsizlik ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının ise $\alpha=0,864$ olduğu görülmüştür. Elde edilen katsayılar ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerine ait genel bilgiler Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre;

- Otel işletmelerinin yöneticileri cinsiyet değişkenine göre % 69,8'i erkek, % 30,2'si kadın olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri yaş değişkenine göre % 55,1'i 31-45 yaş, % 29,8'i 18-30 yaş, % 15,1'i 46-60 yaş olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri sektörde çalışma süresi değişkenine göre % 41,4'ü 16 yıl ve üzeri, % 24,3'ü 11-15 yıl, % 17,7'si 6-10 yıl, % 16,6'sı 1-5 yıl olarak dağılmaktadır.

- Otel işletmelerinin yöneticileri işletmede çalışma süresi değişkenine göre % 56,5'i 1-5 yıl, % 23,9'u 6-10 yıl, % 12,2'si 11-15 yıl, % 7,4'ü 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri eğitim durumu değişkenine göre % 65'i lisans ve üstü, % 20,6'sı lise ve altı, % 14,4'ü ön lisans olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticilerinin %69,6'sı turizm eğitimi almış, % 30,4'ü almamıştır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri turizm eğitiminin türü değişkenine göre % 54,8'i lisans, % 16,1'i ön lisans, % 11,9'u meslek lisesi, % 7,4'ü sertifikasyon programları, % 4'ü diğer (hizmet içi eğitim), % 3,2'si lisansüstü, % 2,6'sı yurt dışı eğitim olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin sınıfı değişkenine göre % 42,7'si 4 yıldız, % 28,7'si 3 yıldız, % 28,5'i 5 yıldız olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin statüsü değişkenine göre % 68'i yerli-bağımsız, % 14,7'si yerli-zincir, % 8,3'ü yabancı-zincir, % 5,2'si diğer, % 3,9'u yabancı-bağımsız olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre % 48,4'ü 1-50 kişi, % 25,4'ü 51 ve daha fazla kişi, % 17,9'u 51-100 kişi, % 8,3'ü 101-150 kişi olarak dağılmaktadır.
- Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre % 41,6'sı 16 yıl ve üzeri, % 24,7'si 1-5 yıl, % 19'u 6-10 yıl, % 14,7'si 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

Tablo 1: Yöneticilere Ait Genel Bilgiler

Cinsiyet	n	%	Turizm Eğitim Alma Durumu	n	%
Erkek	379	69,8	Evet	378	69,6
Kadın	164	30,2	Hayır	165	30,4
Yaş	n	%	Eğitim Durumu	n	%
18-30 Yaş	162	29,8	Lise ve Altı	112	20,6
31-45 Yaş	299	55,1	Ön lisans	78	14,4
46-60 Yaş	82	15,1	Lisans ve üstü	353	65,0
Sektörde Çalışma Süresi	n	%	İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1-5 Yıl	90	16,6	1-5 Yıl	307	56,5
6-10 Yıl	96	17,7	6-10 Yıl	130	23,9
11-15 Yıl	132	24,3	11-15 Yıl	66	12,2
16 Yıl ve üzeri	225	41,4	16 Yıl ve üzeri	40	7,4
İşletmenin Statüsü	n	%	İşletmede Görev Yapan Personel Sayısı	n	%
Yerli-bağımsız	369	68,0	1-50 Kişi	263	48,4
Yabancı-bağımsız	21	3,9	51-100 Kişi	97	17,9
Yerli-zincir	80	14,7	101-150 Kişi	45	8,3
Yabancı-zincir	45	8,3	151 ve Daha Fazla Kişi	138	25,4
Diğer	28	5,2	İşletmenin Sınıfı	n	%
Turizm Eğitiminin Türü	n	%	3 Yıldız	156	28,7
Meslek Lisesi	45	11,9	4 Yıldız	232	42,7
Önlisans	61	16,1	5 Yıldız	155	28,5
Lisans	207	54,8	İşletmenin Faaliyet Süresi	n	%
Lisansüstü	12	3,2	1-5 Yıl	134	24,7
Sertifikasyon Programları	28	7,4	6-10 Yıl	103	19,0
Yurt Dışı Eğitim	10	2,6	11-15 Yıl	80	14,7
Diğer	15	4,0	16 Yıl ve üzeri	226	41,6

6.1. Faktör Analizi

“Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi” ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha (α)” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.879$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett analizi sonucunda ($p=0,000<0,05$) faktör yapılarını oluşturan maddeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.869>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax dördünmesi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması

sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı % 49.97 olan üç faktör altında toplanmıştır. Toplam varyans oranının yüksek çıkması için faktör sayısının da arttırılması gerekmektedir. Ancak bu durumda faktör yapılarını isimlendirme de önemli sorunlarla karşılaşılabilir (Tabacnick ve Fidell, 2011). Büyüköztürk (2002)'de bu konuya dikkat çekmiştir. Faktör sayısını yüksek tutmak açıklanan toplam varyansı yükseltmenin en önemli yolu olsa da, bu durumda faktörleri isimlendirme de ve anlamlılık düzeylerini yakalama da sorunlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörlerle çalışmaya devam etmek gerekmektedir. Bu açıklamalar kapsamında çalışmada kullanılan ölçeğe ilişkin üç faktör elde edilmesi, varyans oranının düşük çıkmasının asıl nedenini oluşturmaktadır. Ayrıca, üç faktörün literatürle uyumlu olması yeni faktörler eklenmemesi kararını etkileyen bir başka unsur olmuştur. Güvenirliliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre "Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi" ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 2'de görülmektedir.

"Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi" ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin kabul edilebilir düzeyde bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler "Etki ve kontrol stratejileri" olarak ele alınmıştır. "Etki ve kontrol stratejileri" faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.861$ olarak, açıklanan varyans değeri % 23.104 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler "Örgütsel tasarım" olarak ele alınmıştır. "Örgütsel tasarım" faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.693$ olarak, açıklanan varyans değeri % 13.813 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler "Dışsal bağlantılar kurma" olarak ele alınmıştır. "Dışsal bağlantılar kurma" faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.782$ olarak, açıklanan varyans değeri % 13.061 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Tablo 2: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Etki ve Kontrol Stratejileri (Özdeğer=6.221) ($\bar{X} = 2,38$)	Mevcut faaliyet alanında alıcı ve müşterilerin alternatif arayışlarını sonlandırma	0,743	23,104	0,861
	Mevcut faaliyet alanında ticari birlikler oluşturma veya mevcut birliklere katılma	0,729		
	İşletmeye özgü kampanyalar oluşturarak tanıtım ve halkla ilişkilere yatırım yapma	0,724		
	Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için mevcut yasa ve yönetmeliklere başvurma	0,634		
	Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerle yasal bir zemin oluşturmak için pazarlık görüşmeleri yapma	0,610		
	Doğrudan kişisel ilişkileri geliştirmek amacıyla sosyal sorumluluk projelerine katılma	0,608		
	İnternet yoluyla sanal iletişim ağı oluşturma veya mevcut sanal pazarlama ağlarına dahil olma	0,552		

	Alternatif turizme dönük (kongre turizmi, sağlık turizmi gibi) pazarlara giriş yaparak o pazarlara yönelik ürün geliştirme	0,537		
	Rekabetin az olduğu, çok sayıda turist ve acentenin bulunduğu alternatif pazarlar arama	0,525		
	Sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirip benimseme	0,519		
	Rekabeti sınırlaması veya haksız rekabeti önlemesi için toplumsal norm ve değerlere başvurma	0,485		
	Coğrafi genişlemeye gitme	0,458		
Örgütsel Tasarım (Özdeğer=2.353) ($\bar{X}$ =3,31)	Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için departmanlar arası uyumsuzlukları önleyecek mekanizmalar kurma	0,717	13,813	0,693
	Yeni teknolojilere yatırım yapma	0,707		
	Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için işletme içinde yeni departmanlar oluşturma (halkla ilişkiler, pazarlama gibi)	0,638		
	Ticari ilişkilere girilen kuruluşlarla olan bağlantıları kontrol etmek için oluşturulan departmanlara işinin ehli personel ve yöneticiler atama	0,546		
Dışsal Bağlantılar Kurma (Özdeğer=1.421) ($\bar{X}$ =3,16)	Diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler kurma ve koalisyonlar içine girme	0,798	13,061	0,782
	Anlaşmalı seyahat acentaları veya şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma	0,782		
	Sürekli ilişki halinde olunan kuruluşlardan bireyleri işe alma	0,621		
	Diğer işletmelerle birleşmeye gitme	0,526		
Toplam Varyans % 49.978				

Algılanan kaynak bağımlılığı ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,741$ olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,740 olarak bulunmuştur. Bartlett analizi sonucunda ($p=0,000<0,05$) ise faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiş ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 56,60 olan tek faktör oluşmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “Algılanan Kaynak Bağımlılığı” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3: Algılanan Kaynak Bağımlılığı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Algılanan Kaynak Bağımlılığı ($\overline{X}$ =2,24)	Yönetimin yaşanan bir olay sonucu; “Biz böyle olsun istemedik ama anlaşmalı olduğumuz seyahat acentaları veya şirketler bunun böyle olmasını istediler” dediği zamanlar olmuştur.	0,843	56,599	0,741
	Anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler dışında otellerin, hedeflerine doğrudan katkı sağlayan başka kuruluşlar da vardır.	0,771		
	Üst yönetim, işletme ile ilgili kararlar alırken anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketlerin fikirlerini kullanır.	0,729		
	İşletme içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında anlaşmalı seyahat acentaları ve şirketler etki sahibidir.	0,653		
Toplam Varyans: % 56,60				

Yapısal kaynak bağımlılığı ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,783$ olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,750 olarak Bartlett değerinin ise 0,05 den küçük ve faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiş olup faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 60,69 olan tek faktör oluşmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “Yapısal Kaynak Bağımlılığı” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Yapısal Kaynak Bağımlılığı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklana n Varyans	Cronbach's Alpha
Yapısal Kaynak Bağımlılığı ($\overline{X}$ =2,48)	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz satış yüzdesi	0,827	60,691	0,783
	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketlerden gelecekte beklediğiniz kar yüzdesi	0,788		
	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla elde edilen karın toplam kar içindeki payı	0,772		
	Anlaşmalı olduğunuz seyahat acentaları ve şirketler aracılığıyla gerçekleşen satışların toplam satıştaki oranı	0,725		
Toplam Varyans: % 60,69				

Çevresel belirsizlik ölçeğindeki 35 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,864$ olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,847 olarak Bartlett değerinin ise 0,05 den küçük ve faktör yapılarını oluşturan önermeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiş olup faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 72,71 olan 6 faktör oluşmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “Çevresel Belirsizlik” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 5’te görülmektedir.

Hükümet ve politikalar faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,842$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 18,95 varyans oranı elde edilmiştir.

Ekonomi faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,813$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,27 varyans oranı elde edilmiştir.

İşletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,788$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 12,33 varyans oranı elde edilmiştir.

Ürün pazarı ve talep faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,776$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 10,07 varyans oranı elde edilmiştir.

Rekabet faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,845$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 8,95 varyans oranı elde edilmiştir.

Teknoloji ve inovasyon faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,866$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 7,15 varyans oranı elde edilmiştir.

Tablo 5: Çevresel Belirsizlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Hükümet ve Politikalar ($\bar{X}=2,87$)	Finansal politikalar	0,871	18,952	0,842
	Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları	0,850		
	Uluslararası ticareti etkileyecek ulusal kanunlar	0,822		
	Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi	0,794		
	İthal mallar üzerindeki tarifeler	0,767		
	Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi	0,755		
	Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler	0,718		
	İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması	0,697		
	Mevcut yasaların uygulanması	0,671		
	Vergi politikaları	0,648		
Ekonomi ($\bar{X}=2,86$)	Faiz oranları	0,833	15,268	0,813
	Döviz kurlarındaki değişiklikler	0,802		
	Ekonomik yapılanmaların sonuçları	0,785		
	Enflasyon oranı	0,759		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar ($\bar{X}=2,96$)	İş, işgücü ve sendikal problemler	0,744	12,325	0,788
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi	0,862		
	Ülke içi taşımacılık sistemi	0,841		
	Eğitimli işgücünü sağlayabilme	0,797		
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları	0,724		
	Yurt dışı taşımacılık sistemi	0,700		
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	0,689		

Ürün Pazarı ve Talep ($\overline{X}$ =2,80)	İkame ürünlerin sağlanabilirliği	0,883	10,068	0,776
	Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	0,849		
	Ürün talebi	0,823		
	Müşteri tercihleri	0,805		
Rekabet $\overline{X}$ =2,86)	Rakip stratejilerindeki değişimler	0,774	8,952	0,845
	Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler	0,852		
	Pazara yeni rakiplerin girmesi	0,830		
	Yabancı rekabet	0,750		
	Yerel rekabet	0,732		
	Rakip fiyatlardaki değişimler	0,697		
Teknoloji ($\overline{X}$ =2,83)	Üretim sürecindeki değişimler	0,770	7,145	0,866
	Ürün kalitesindeki değişimler	0,745		
	Ürün değişiklikleri	0,724		
	Yeni ürün sunumları	0,701		
Toplam Varyans: % 72,71				

6.2. Regresyon Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik düzeylerinin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 6'ya göre genel çevresel belirsizlik ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=39,691$; $p=0,000<0,05$). Genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,067$). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,294$). Bu sonuç, “çevresel belirsizlik düzeyi, kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi üzerine anlamlı bir etki yapmaktadır” şeklinde kurulan H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile çevresel belirsizlik faktörlerinde yaşanan artışlar, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini de artırmaktadır.

Tablo 6: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizliğe Yönelik Tutum Düzeyinin Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R ²
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Sabit	1,883	13,748	0,000	39,691	0,000	0,067
	Genel Çevresel Belirsizlik	0,294	6,300	0,000			

Tablo 7'ye göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile etki ve kontrol stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=16,690$; $p=0,000<0,05$). Etki ve kontrol stratejileri düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,148$). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ($\beta=0,267$) ile teknoloji ve inovasyon düzeyi

($\beta=0,153$) etki ve kontrol stratejileri düzeyini arttırmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi bilgi düzeyi ($p=0,200>0,05$), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi ($p=0,775>0,05$), ürün pazarı ve talep düzeyi ($p=0,664>0,05$) ile rekabet düzeyi ($p=0,253>0,05$) etki ve kontrol stratejileri düzeyini etkilememektedir.

Tablo 7: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizliğe Yönelik Tutum Düzeylerinin Etki ve Kontrol Stratejileri Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R ²
Etki ve Kontrol Stratejileri	Sabit	1,140	6,982	0,000	16,690	0,000	0,148
	Hükümet ve Politikalar	0,267	4,488	0,000			
	Ekonomi	0,053	1,283	0,200			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	0,015	0,286	0,775			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,021	0,435	0,664			
	Rekabet	- 0,073	- 1,143	0,253			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,153	3,280	0,001			

Tablo 8'ye göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile örgütsel tasarım arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,885$; $p=0,081>0,050$).

Tablo 8: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Örgütsel Tasarım Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Tasarım	Sabit	3,300	16,421	0,000	1,885	0,081	0,010
	Hükümet ve Politikalar	0,161	2,206	0,028			
	Ekonomi	- 0,014	-0,280	0,780			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	- 0,046	-0,732	0,464			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,097	1,652	0,099			
	Rekabet	- 0,076	-0,972	0,331			
	Teknoloji ve İnovasyon	- 0,113	-1,979	0,048			

Tablo 9'e göre hükümet ve politikalar ile dışsal bağlantılar kurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan *stepwise* regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,527$; $p=0,034<0,05$). Dışsal bağlantılar kurma düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,006$). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi, dışsal bağlantılar kurma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,131$).

Tablo 9: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Dışsal Bağlantılar Kurma Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R ²
Dışsal Bağlantılar Kurma	Sabit	2,792	15,357	0,000	4,527	0,034	0,006
	Hükümet ve Politikalar	0,131	2,128	0,034			

Tablo 10'a göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,632$; $p=0,000<0,05$). Genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,078$). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,235$). Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi ($p=0,639>0,05$), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi ($p=0,694>0,05$), ürün pazarı ve talep düzeyi ($p=0,457>0,05$), rekabet düzeyi ($p=0,448>0,05$) ve teknoloji ve inovasyon düzeyi ($p=0,169>0,05$) genel kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi düzeyini etkilememektedir.

Tablo 10: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğilimi	Sabit	1,926	12,751	0,000	8,632	0,000	0,078
	Hükümet ve Politikalar	0,235	4,265	0,000			
	Ekonomi	0,018	0,470	0,639			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	- 0,019	-0,393	0,694			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,033	0,744	0,457			
	Rekabet	- 0,045	-0,759	0,448			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,059	1,376	0,169			

Tablo 11'e göre genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=62,720$; $p=0,000<0,05$). Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,102$). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,500$).

Tablo 11: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,809	4,366	0,000	62,720	0,000	0,102
	Genel Çevresel Belirsizlik	0,500	7,920	0,000			

Tablo 12'ye göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile algılanan kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizinin sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=12,510$; $p=0,000<0,05$). Algılanan kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,113$). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ($\beta=0,340$) ile teknoloji ve inovasyon düzeyi ($\beta=0,116$) algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi ($p=0,443>0,05$), işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi ($p=0,812>0,05$), ürün pazarı ve talep düzeyi ($p=0,537>0,05$) ve rekabet düzeyi ($p=0,701>0,05$) algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini etkilememektedir.

Tablo 12: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Algılanan Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R^2
Algılanan Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,860	4,206	0,000	12,510	0,000	0,113
	Hükümet ve Politikalar	0,340	4,564	0,000			
	Ekonomi	0,040	0,768	0,443			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	-	-	0,812			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,015	0,238				
	Rekabet	0,037	0,618	0,537			
	Teknoloji ve İnovasyon	-	-	0,701			
		0,031	0,385				
		0,116	1,986	0,048			

Tablo 13'e göre genel çevresel belirsizlik ile yapısal kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=117,334$; $p=0,000<0,05$). Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak genel çevresel belirsizlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,177$). Otel işletmeleri yöneticilerinin genel çevresel belirsizlik düzeyi, yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,656$).

Tablo 13: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Genel Çevresel Belirsizlik Düzeyi ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	R^2
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,596	3,356	0,001	117,334	0,000	0,177
	Genel Çevresel Belirsizlik	0,656	10,832	0,000			

Tablo 14'ye göre hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon ile yapısal kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=23,481$; $p=0,000<0,05$). Yapısal kaynak bağımlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,199$). Otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar düzeyi ($\beta=0,285$), ürün pazarı ve talep düzeyi ($\beta=0,161$) ve teknoloji ve inovasyon düzeyi ($\beta=0,202$) yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi düzeyi ($p=0,348>0,05$), işletme tarafından

kullanılan hizmet ve kaynaklar düzeyi ($p=0,954>0,05$) ve rekabet düzeyi ($p=0,132>0,05$) yapısal kaynak bağımlılığı düzeyini etkilememektedir.

Tablo 14: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ile Yapısal Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Yapısal Kaynak Bağımlılığı	Sabit	0,823	4,234	0,000	23,481	0,000	0,199
	Hükümet ve Politikalar	0,285	4,021	0,000			
	Ekonomi	0,046	0,940	0,348			
	İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	0,004	0,058	0,954			
	Ürün Pazarı ve Talep	0,161	2,840	0,005			
	Rekabet	- 0,114	- 1,508	0,132			
	Teknoloji ve İnovasyon	0,202	3,653	0,000			

7. SONUÇ

Bu çalışma çevresel belirsizliğin konaklama işletmelerinin kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerini kaynak bağımlılığına götüren etmenlerin genellikle dışsal odaklı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendi iradeleri olmasa dahi seyahat acentası ve iş yapılan diğer şirketlerin isteğiyle bir şeyler yapmaları, konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşmada seyahat acentalarının ve diğer şirketlerin doğrudan katkı yaptığını düşünmeleri, tesis ile ilgili kararlar alınırken bu işletmelerinde fikrinin alınması ve seyahat acentası ve iş yapılan diğer şirketlerin tesis içi strateji ve hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasında etkili olması temel dışsal etkiler olarak tespit edilmiştir.

Dışsal etkenlerin yanı sıra kaynak bağımlılığına sebep olan yapısal etkenlerin varlığından da söz etmek mümkündür. Bunlar seyahat acentaları ve bağlantılı şirketlerden beklenen satış ve kar yüzdesi, bu şirketlerin toplam kar ve satış içerisindeki oranıdır.

Otel yöneticilerinin çevresel belirsizliğe ilişkin yanıtları altı ayrı başlık altında toplanmıştır. Bu durum, otel yöneticilerinin çevresel belirsizlik kaynaklarını altı başlık altında değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bunlar; hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafında kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet ve son olarak teknolojidir. Yöneticilere göre çevresel belirsizlik kaynaklarından tahmin edilmesi en zor olanı ürün pazarı ve taleptir. Onu, teknoloji, rekabet ve ekonomi takip etmektedir.

Yöneticilerinin kaynak bağımlılığı ile başa çıkma ve onu yönetme adına etki ve kontrol stratejilerini kullandığı, örgütsel tasarıma önem verdikleri ve dışsal bağlantılar kurma yoluna gittikleri görülmüştür. Kaynak bağımlılığı yönetme eğiliminin alt başlığı da olan bu faktörlerden örgütsel tasarım, yöneticiler tarafından diğerlerine oranla daha fazla tercih edilmektedir. Bu kapsamda yöneticiler, ticari ilişki içerisinde olunan kuruluşlarla aradaki bağlantıları kontrol etmek için uyumsuzlukları önleyici mekanizmalar kurmakta, yeni teknolojilere yatırım yapmakta, işletme dışı bağlantıları kontrol altında tutmak için yeni departmanlar oluşturmakta ve bu departmanlarda kalifiye personel istihdamına dikkat etmektedirler.

Diğer otel işletmeleri ile ortak girişimler kurma ve koalisyonlar içine girme, anlaşmalı seyahat acentaları veya şirketlerin yöneticileriyle ortaklıklar kurma, sürekli bağlantılı olunan kuruluşlardan bireyleri işe alma ve diğer işletmelerle birleşmeye gitme kaynak bağımlılığını yönetme adına kullanılan dışsal bağlantılar kurma stratejileri olarak belirlenmiştir.

Ancak, kaynak bağımlılığını yönetme adına yöneticilerin bir çaba içerisinde olmalarına rağmen, bu çabayı yeterli düzeyde göstermedikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin etki ve kontrol stratejilerini,

örgütsel tasarımı ve dışsal bağlantılar kurma yöntemini orta düzeyde ve altında bir seviye de kullanmaları bunun en büyük göstergesidir.

Kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi alt boyutlarından etki ve kontrol stratejileri en fazla hükümet ve politikalara ilişkin belirsizliklerden etkilenmektedir. Boyutu etkileyen diğer çevresel belirsizlik faktörü ise teknoloji ve inovasyondur. Örgütsel tasarım boyutu en fazla hükümet ve politikalara ilişkin belirsizliklerden etkilenirken sonrasında teknolojik ve inovatif belirsizlikler gelmektedir.

Yöneticilerin kaynak bağımlılığını azaltma adına kullandıkları bir başka yöntem olan dışsal bağlantılar kurma çabaları çevresel belirsizlik kaynaklarından hükümet ve politikalarından etkilenmektedir. Genel anlamda kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini en fazla etkileyen çevresel belirsizlik faktörü yine hükümet ve politikalar. Diğer çevresel belirsizlik kaynaklarının bir etkisi olsa da bu etkiler istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde değildir.

Yöneticiler tarafından algılanan kaynak bağımlılığını en çok etkileyen iki çevresel belirsizlik kaynağı bulunmaktadır. Bunlar hükümet ve politikalar ile teknoloji ve inovasyondur. Yapısal kaynak bağımlılığını etkileyen çevresel belirsizlik kaynakları ise hükümet ve politikalar, teknoloji ve inovasyon ile ürün pazarı ve taleptir.

Hükümet ve politikalar ile teknoloji geneli itibarıyla kaynak bağımlılığı ve alt boyutlarını etkileyen en önemli çevresel belirsizlik kaynakları olarak ön plana çıkmıştır. Günümüzde teknolojinin her alana girdiği ve yoğun rekabet ortamında rekabete taraf olanlar için önemli bir unsur olduğu göz önüne alındığında, bu belirsizliği ortadan kaldırıcı adımlar atmak kaynak bağımlılığını yönetme de büyük bir avantaj sağlayacaktır. Özellikle ürünlerin üretildiği an tüketildiği yani üretimle tüketimin aynı anda olduğu bir özellik taşıyan turizm sektöründe hizmet kalitesini arttırmak, yeni ürün ve hizmet sunumları geliştirmek ve hizmet sunum sürecini kısaltmak adına teknolojiden faydalanmak, önemli bir belirsizliği ortadan kaldırma yolunda atılması gereken adımlar olarak sıralanabilir.

Hükümetler ve politikalarla ilişkin belirsizlikler otel yöneticileri için teknolojik belirsizlikler kadar müdahale edilebilir bir yapıda değildir. Faktörün içerisinde bulunan finansal politikalar, halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları, uluslararası ticareti etkileyecek ulusal kanunlar, ithal mallar üzerindeki tarifeler, silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi, ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler, mevcut yasaların uygulanması ve vergi politikaları, otel yöneticilerin doğrudan veya dolaylı olarak müdahale alanı dışında bulunan konuları teşkil etmektedir. Tüm kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri üzerinde en etkili çevresel belirsizlik unsuru olması da bu nedenden kaynaklanmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken nokta ise liyakat hususudur. Değişen koşullara ve çevresel belirsizliklere karşı işletmeyi hazırlayabilen, yaşanan olumsuzluklara karşı proaktif veya reaktif çözümler üretebilen yöneticiler, müdahale alanı dışında bulunan belirsizliklerden kaynaklı durumların işletmeye olan olumsuz etkisini en aza indirebileceği gibi, bu tür durumlarda oluşan fırsatları değerlendirme yoluyla bu süreçten kazanımlarda elde edebilirler.

Bu çalışmada, çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığına olan etkisi ortaya konulmakta ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile yapılan araştırma sunulmaktadır. Bundan sonraki araştırmalarda;

- Bu çalışma hizmet sektörü ve hizmet sektöründe de turizm alanını kapsadığı için; bölgesel ve/veya Türkiye geneli olmak üzere farklı sektörlerde de çevresel belirsizliğin işletmelerin kaynak bağımlılığına olan etkisini ortaya koyan çalışmalar yapılabilir.
- Bununla birlikte benzer çalışma, çevresel belirsizlik faktörlerinin ve kaynağa olan bağımlılık düzeyinin sürekli değişkenlik göstermesinden dolayı aynı sektörde farklı zamanlarda bu çalışmanın tekrarı yapılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir. Böylece işletmelerin en yetkili karar organı olan üst düzey yöneticilerin değişik zaman dilimlerinde ortaya çıkan farklı uygulamaları ortaya konabilir.
- Ülkede yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler neticesinde zaman içerisinde çevresel belirsizlik unsurlarında da değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu değişimleri ve kaynak bağımlılığına olan etkilerini de ele alarak karşılaştıran çalışmalar da yapılarak çevresel belirsizliği sığlaştıran veya derinleştiren etkenler daha açık bir şekilde ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö., (2012). "Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.12, Sayı.4, 65-83.
- Arıöz, Ö.,(2012). "*Belirsizlik Altında Karar Alma Süreçlerinin Analizi: Türkiye Çimento Sektöründe Bir Uygulama Örneği*", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D., (1999). "The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on the Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework", *Journal of Marketing Management*, 15, 519-540.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S., (2001). "Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives", *Omega*, 29, 125-142.
- Bourgeois, L. J., (1985). "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- Buchko, A. A., "(1994). Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale", *Academy of Management Journal*, 37 (2), 410-425.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı.32, 470-483.
- Cohen, J. F. (2001). "Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non Strategic Decision Making and Organizational Performance", *South Africa Journal of Business Management*, 32 (3), 17-31.
- Çakır, Ö., (2007). "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı.12, 117-140.
- Çankaya, S. Y. ve Sezen, B. (2015). "Ekolojik Yenilik ile Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi", *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt.11, Sayı.24, 111-126.
- Davis, G.F. ve Cobb J.A., (2010). "Resource Dependence Theory: Past and Future", *Research In The Sociology Of Organizations*, 28, 21-42.
- Dess, G. G. ve Origer, N. K., (1987). "Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 12 (2), 313-330.
- Dias, J. ve Magriço, V. M., (2011). "The Impact of Resource Conditions and Environmental Uncertainty on Inter-Firm Alliance Strategies", *Applied Economics*, 757-765.
- Duncan, R. B., (1972). "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 313-327.
- Fidanboy, C.Ö. ve Alan, H. (2013). "Kaynak Bağımlılığı ve Stratejik İş Birliği İlişkisi: Kaynak Özelliklerinin İş Birliği Oluşumuna Etkileri", *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt.12, Sayı.1, 123-145
- Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. ve Llorens-Montes, F. J., (2004). "The Impact of Environmental Characteristics on Tqm Principles and Organizational Performance", *Omega*, 425-442.
- Güder, A., (1991). "Çevresel Belirsizlik", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.20, Sayı.1-2, 119-130.
- Güven, A., (2009). "Belirsizlik Altında Yatırım Kararları: Türk İmalat Sanayi Örneği", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Ankara.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. ve Collins, B. J., (2009). "Resource Dependence Theory: A Review". *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hoque, Z., (2004). "A Contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance", *International Business Review*, 13, 485-502.
- Huber, G. P., O'Connel, M. J. ve Cummings, L. L., (1975). "Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure", *Academy of Management Journal*, 18 (4), 725-740.
- Johnson, B. L., (1995). "Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations. University of Utah", Educational Resource. Salt Lake City, USA.

- Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kotter, P., (1979). "Managing External Dependence", Academy of Management Review, Vol. 4, No.1, 87-92.
- Köse, H. ve Özer, G. (2013). "Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi", Business and Economics Research Journal, Volume 4, Number 4, 87-102.
- Lau, C. M. ve Busenitz, L. W., (2001). "Growth Intentions of Entrepreneurs in A Transitional Economy: The People's Republic of China", Entrepreneurship Theory and Practice, 26(1), 5-20.
- Li, M. ve Simerly, R. L., (1998). "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship", Strategic Management Journal, 19, 169-179.
- Matanda, M. J. ve Freeman, S., (2009). "Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter-Importer Inter-Organisational Relationships and Export Performance Improvement", International Business Review, volume.18, 89-107.
- Meydan, C. H., (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı, İçinde: Sözen, H. Cenk ve Basım, H. Nejat, Örgüt Kuramları, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Milliken, F. J., (1987). "Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", Academy of Management Review, Vol 12, No 1, 133-143.
- Özer, G. ve Akça, Y., (2007). "Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.3, Sayı.1, 1-26.
- Özkoç, A.G., (2009). "Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., (1977). "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", Academy of Management Journal, Vol.20, No.1, 74-88.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R., (1977). "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", Academy of Management Journal, Vol.20, No.1, 74-88.
- Pfeffer, J., (2005). "Developing Resource Dependence Theory: How A Theory Is Affected By Its Environment. K.G. Smith ve M.A. Hitt (Ed.), Great Minds In Management, NY: Oxford University Pres., New York, 436-459.
- Sert, H., (2012). "Ekonomik Çevresel Faktörlerdeki Belirsizliğin Firma Yenilikçiliği Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şener, İ., (2011). "Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi", Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Şengül, M., (1998). "Çevre Yönetimi ve Verimlilik", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uysal, G. ve İpçioğlu, İ., (2008). "Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri-Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi", Yönetim ve Ekonomi, Cilt.15, Sayı.2, 49-60.
- Üsdiken, B., (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, İçinde: Sargut, A.Selami ve Özen, Şükrü, Örgüt Kuramları, 2.Baskı, İmge Kitabevi, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics (Fourth Edition). Boston: Ally And Bacon.
- Yıldırım, K., ve Arıöz, Ö., (2013). "Türkiye'de Çimento Sektöründeki Belirsizliklerin Analizi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.13, Sayı.3, 169-186.