

**KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ:
OTEL ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

ÇAĞDAŞ ERTAŞ

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**MERSİN
OCAK - 2017**

**KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ:
OTEL ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

ÇAĞDAŞ ERTAŞ

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

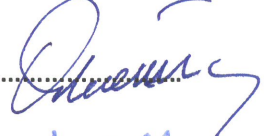
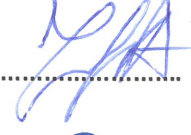
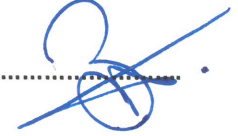


TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**Danışman
Doç. Dr. Kamil UNUR**

**MERSİN
OCAK - 2017**

ONAY

Çağdaş ERTAŞ tarafından Doç. Dr. Kamil UNUR danışmanlığında hazırlanan "Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Örneği" başlıklı bu çalışma, aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Orhan İÇÖZ	
Üye	Doç. Dr. Tevfik AYTEMİZ	
Üye	Doç. Dr. Zafer ÖTER	
Üye	Doç. Dr. Kamil UNUR	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Dilek ATÇI	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.02.2017 Tarih ve 2017/.....6..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü



ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi

beyan ederim.

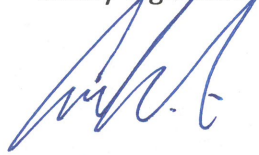
ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written information and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

19 Ocak 2017 / 19 January 2017

İmza / Signature



Çağdaş ERTAŞ / Cagdas ERTAS

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, otel çalışanlarının kültürel değerlerin alt boyutlarıyla (güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık) örgütsel adalet algısının alt boyutları (işlem adaleti, dağıtım adaleti) arasındaki ilişkide örgüt kültürü alt boyutlarının (bürokratik, rekabetçi, toplumcu, yenilikçi) aracılık rolünü inceleyerek, turizm ve davranış psikolojisi yazınına katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın evreni; İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonu dışındaki çalışanlardır. Söz konusu şehirlerden veri toplanmasının temel sebebi, Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerin önemli bir kısmının bu şehirlerde bulunmasıdır. Anket yoluyla 481 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi için frekans dağılımları, faktör analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve üç aşamalı regresyon eşitliği analizi kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kültürel değer alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğin ise dağıtım ve işlem adaletini etkilemediği tespit edilmiştir. Öte yandan, örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Aracılık etkisini sorgulamak için yapılan üç aşamalı regresyon eşitliği analizi sonucunda ise, örgüt kültürü alt boyutlarının kültürel değer alt boyutlarıyla örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün, kültürel değerler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolü yapması, bu tez çalışmasının temel kuramsal çıktısıdır. Nitekim örgüt kültürünün kültürel değerlerden etkilenen, örgütsel adaleti ise etkileyen bir faktör olması, bu sonucun teoriyle örtüştüğünü göstermektedir. Ancak, bu tez çalışmasının bu yönde ilk araştırma olması, söz konusu aracılık etkisine dönük sağlıklı yorumların yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmalar yapılması, resmin bütününe görmek açısından fayda sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Değerler, Örgütsel Adalet, Örgüt Kültürü, Otel Çalışanları, Davranış Psikolojisi

Danışman: Doç. Dr. Kamil UNUR, Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin

ABSTRACT

The main purpose of this research is to contribute to the literature on tourism and behavioral psychology by examining the mediating role of organizational culture sub-dimensions in relationship hotel employees' sub-dimensions of organizational justice perceptions and sub dimensions of cultural values. The research population is employees except for managers in 5 star hotels operating all year in Istanbul, Ankara, Izmir and Antalya. The main reason for the data collection from these cities is that a significant part of the 5-star hotels in Turkey are located in these cities. Frequency distributions, factor analysis, simple linear regression analysis and three-step regression equation analysis were used for the analysis of data from 481 participants via questionnaire. As a result of simple linear regression analysis, it has been found that cultural value sub-dimensions significantly affect sub-dimensions of organizational justice. However, it has been found that the power distance does not affect the distributive justice and the masculinity does not affect the distributive and procedural justice. On the other hand, it has been found that organizational culture sub-dimensions significantly affect organizational justice sub-dimensions. As a result of the three-stage regression equation analysis conducted to investigate the mediating effect, it has been found that the organizational culture sub-dimensions have a mediating role between cultural value sub-dimensions and organizational justice sub-dimensions. The mediation role of organizational culture in relationship of cultural values and organizational justice is the main theoretical outcome of this thesis. This result supports the theory. Because organizational culture is a factor that affects the organizational justice and is influenced by cultural values. However, the fact that this thesis study is the first research in this field, prevents the interpretation of mediating effects. Therefore, research to be done in the future on this subject will contribute to see the whole picture.

Keywords: Cultural Values, Organizational Justice, Organizational Culture, Hotel Employees, Behavioral Psychology

Advisor: Doç. Dr. Kamil UNUR, Mersin University, Department of Tourism Business, Mersin.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, uzun soluklu bir sürecin sonucudur ve bu süreçte birçok kişinin desteği oldu. Öncelikle bilgisi, tecrübesi, fedakârlığı ve samimiyetiyle bana bir arkadaş edasıyla yaklaşarak yol gösteren, ihtiyaç duyduğum her konuda hiçbir desteğini esirgemeyen, tezimin son şeklini almasında büyük bir katkısı olan, hayatımda özel bir yer edinen kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Kamil UNUR'a,

Tezimin daha iyi olması için ellerinden gelen her türlü destekte bulunarak her konuda bana yol gösteren ve tezimin son şeklini almasında yardımlarını esirgemeyen tez izleme komitesindeki kıymetli hocalarım Doç. Dr. Tevfik AYTEMİZ'e ve Yrd. Doç. Dr. Dilek ATÇI'ya,

Tez için gerekli verilerin toplanmasında yardımcı olan arkadaşlarım Öğr. Gör. Bayram KANCA'ya, Öğr. Gör. Mehmet Nuri SEVGİN'e, Öğr. Gör. Seçkin ESER'e, Öğr. Gör. Halil İbrahim KARAKAN'a, Adnan ÖZTÜRK'e, kendisini birebir hiç tanımadığım halde bana çok değerli desteklerde bulunan değerli büyüğüm turizmci Aytekin MANİCİ'ye,

Doktora öğrenimim süresince Mersin'de beni ağırlayan arkadaşlarım Arş. Gör. Selda DALAK'a, Ergin DALAK'a, Taner NUR'a, Salar KUHZADY'ye, Ahmed ZAREER'e,

Veri toplama sürecinde büyük nezaket gösteren otel yöneticilerine ve çalışanlarına,

Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde görevli tüm çalışanlara,

Güzel insanlar, Şırnak Üniversitesi'nde görevli mesai arkadaşlarım ve pek kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. İbrahim HÜSEYİNİ'ye, Öğr. Gör. Erhan ÇELİK'e, Uzm. Selim Arafat KEMALOĞLU'na, Öğr. Gör. Sedat ÇELİK'e, Arş. Gör. Ömer DORU'ya, Arş. Gör. Mehmet Nazım UYGUR'a, Arş. Gör. Reşat SAKUR'a, Okt. İlker İşler'e,

En büyük şansım annem Terfa ERTAŞ'a ve babam Nihayet ERTAŞ'a,

Ve en sıkıntılı zamanlarımda karşıma çıkan, yıkık şehirdeki mavi hayallerimin mimarı "SANA",

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Çağdaş ERTAŞ

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR	v
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
EKLER DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Probleminin Tanımı	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Kapsamı	4
1.5. Temel Kavramlar ve Tanımlar	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Kültürel Değerler	6
2.1.1. Kültürel Değerler Kavramı	6
2.1.2. Kültürel Değerlerin Boyutları	10
2.1.2.1. Güç Mesafesi	13
2.1.2.2. Bireycilik-Çoğulculuk	16
2.1.2.3. Erillik-Dişillik	19
2.1.2.4. Belirsizlikten Kaçınma	23
2.1.2.5. Uzun Dönem Odaklılık-Kısa Dönem Odaklılık	26
2.2. Örgütsel Adalet	30
2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	30
2.2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	31
2.2.2.1. Dağıtım Adaleti	31
2.2.2.2. İşlem Adaleti	33
2.2.2.2.1. Etkileşim Adaleti	34
2.3. Örgüt Kültürü	34
2.3.2. Örgüt Kültürü Kavramı	34
2.3.3. Örgüt Kültürünün Boyutları	37
2.3.3.1. Bürokratik Kültür	37

2.3.3.2. Rekabetçi Kültür	38
2.3.3.3. Toplumcu Kültür	39
2.3.3.4. Yenilikçi Kültür	39
2.4. Kültürel Değerler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	40
2.5. Kültürel Değerler ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	43
2.6. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	47
2.7. Kültürel Değerler ile İlgili Tez Çalışmaları	50
3. YÖNTEM	57
3.1. Araştırma Türü	57
3.1.1. Araştırma Hipotezi	58
3.1.2. İlişki Sorgulayan Araştırma Soruları	58
3.1.3. Aracılık Etkisini Sorgulayan Araştırma Sorusu	62
3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	62
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
3.4. Veri Toplama Süreci	68
4. ANALİZLER VE BULGULAR	69
4.1. Pilot Araştırma	69
4.2. Temel Araştırma	70
4.2.1. Güvenilirlik Analizi	71
4.2.1.1. Kültürel Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	71
4.2.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	72
4.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	74
4.2.2. Geçerlilik Analizi	75
4.2.2.1. Kültürel Değerler Ölçeğinin Faktör Analizi	76
4.2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi	79
4.2.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi	82
4.2.3. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84
4.2.4. Neden-Sonuç İlişkilerine Dönük Analizler ve Bulgular	86
4.2.5. Aracılık Etkisine Dönük Analizler ve Bulgular	91
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	95
5.1. Kuramsal Çıkarımlar ve Öneriler	95
5.2. Uygulamaya Dönük Çıkarımlar ve Öneriler	100
5.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	103
<hr/>	
KAYNAKÇA	104
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ	121
<hr/>	

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Yazındaki Kültür Tanımları	7
Tablo 2.2. Yazındaki Kültürel Değerlerin Boyutları	11
Tablo 2.3. Güç Mesafesi Düzeyine Göre Toplumların Temel Değerleri	14
Tablo 2.4. Toplumun Güç Mesafesi Düzeyinin Çalışma Yaşamına Yansıması	15
Tablo 2.5. Bireycilik-Çoğulculuk Özelliğine Göre Toplumların Temel Değerleri	17
Tablo 2.6. Toplumun Bireycilik-Çoğulculuk Özelliklerinin Çalışma Yaşamına Yansıması	18
Tablo 2.7. Erillik-Dişillik Özelliğine Göre Toplumların Temel Değerleri	21
Tablo 2.8. Toplumun Erillik-Dişillik Özelliklerinin Çalışma Yaşamına Yansıması	22
Tablo 2.9. Belirsizlikten Kaçınma Düzeyine Göre Toplumların Temel Değerleri	24
Tablo 2.10. Toplumun Belirsizlikten Kaçınma Düzeyinin Çalışma Yaşamına Yansıması	25
Tablo 2.11. Uzun Dönem Odaklılık-Kısa Dönem Odaklılık Özelliğine Göre Toplumların Temel Değerleri	28
Tablo 2.12. Toplumun Uzun Dönem Odaklılık-Kısa Dönem Odaklılık Özelliklerinin Çalışma Yaşamına Yansıması	29
Tablo 2.13: Yazında Referans Alınan Örgüt Kültürü Tanımlarından Bazıları	36
Tablo 2.14: Kültürel Değerler-Örgütsel Adalet İlişkisi	41
Tablo 2.15: Kültürel Değerler-Örgüt Kültürü İlişkisi	45
Tablo 2.16. Örgüt Kültürü-Örgütsel Adalet İlişkisi	49
Tablo 2.17. Örgütsel Davranış Psikolojisi Alanındaki Kültürel Değerler İle İlgili Tezler	51
Tablo 3.1. Kültürel Değerler Ölçeği	63
Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	65
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	66
Tablo 4.1. Kültürel Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	71
Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	73
Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.4. Kültürel Değerlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.5. Örgüt Kültürüne İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	81
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	83
Tablo 4.7. Örneklem Grubuna İlişkin Bazı Demografik Özellikler	84
Tablo 4.8. Örneklem Grubunun Çalışma Yaşamına İlişkin Bazı Özellikler	85
Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Ebeveynlerine İlişkin Bazı Özellikler	85
Tablo 4.10. Kültürel Değer Boyutlarının Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi	88
Tablo 4.11. Kültürel Değer Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi	89
Tablo 4.12. Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi	90
Tablo 4.13. Kültürel Değer Boyutlarının ve Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 3.1. Araştırma Değişkenlerinin Simgesel Gösterimi	57
Şekil 4.1. Araştırma Değişkenlerinin Simgesel Gösterimi (Yeniden Düzenlenmiş Hali)	87



EKLER DİZİNİ

	Sayfa
EK 1. Basit Doğrusal Regresyon Modelleri	116
EK 2. Aracılık Etkilerinin Anlamlılık Testleri	117
EK 3. Anket Formu	118



1.GİRİŞ

Örgütsel davranış psikolojisi alanında yapılmış araştırmalar, bir örgütün sahip olduğu kültürün ve örgütteki adaletin, çalışanların davranışlarını bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında ilişki olduğuna dair araştırmalar da mevcuttur. Ancak bir örgütün kültürünü ve o örgütteki adaleti etkileyen başka değişkenler de söz konusudur. Bu değişkenlerden biri ise, kültürel değerlerdir. Nitekim ilgili yazın incelendiğinde, bireyin sahip olduğu kültürel değerlerin, birçok davranışı etkilediği gibi, örgüt kültürü ve örgütsel adaleti de etkileyen önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Ancak özellikle turizm yazınında söz konusu ilişkileri aynı anda incelemiş herhangi bir ampirik araştırmaya ulaşılmamış olması, böyle bir araştırmanın yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada otel çalışanlarının kültürel değerleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin olup olmadığı incelenerek, genelde turizm ve davranış psikolojisi yazınına, özelden ise örgütsel davranış psikolojisi yazınına katkı sunmak amaçlanmaktadır.

Tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan bu başlık (giriş) altında; araştırma probleminin tanımı, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve çalışmada kullanılan temel kavramlar ve tanımları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde; çalışmanın kuramsal çerçevesi verilmektedir. Üçüncü bölümde; araştırma modeli, araştırma hipotezi, araştırma soruları, veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırmanın evreni ve örnekleme ve veri toplama sürecinden oluşan araştırma yöntemine yer verilmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde, yapılan analizler ve bu analizler sonucunda tespit edilen bulgular sunulmaktadır. Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise, elde edilen bulgular kapsamında, araştırmanın kuramsal çıkarımları ve önerileri, uygulamaya dönük çıkarımları ve önerileri ve araştırmanın sınırlılıkları verilmektedir.

1.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Örgütsel davranış psikolojisi alanında çok çalışılmış konulardan biri olan örgüt kültürü, yönetim yazınında araştırma konusu olarak, 1980'li yıllarda ilgi görmeye başlamıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127). Bu ilgideki başlıca faktör, yazındaki “bir örgütün üyeleri örgüt ile uyumlu olduğu takdirde, o örgüt başarılı olur” fikridir (Meydan, 2010: 4). Nitekim örgüt kültürü, örgüt içinde kontrol mekanizması işlevi görerek, yönetici-çalışan uyumunu sağlamakta ve gerek örgütü gerekse örgüt üyelerini biçimlendirerek, onlara bir kimlik duygusu kazandırmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt içinde bütünleşmeyi ve dayanışmayı sağlayarak, huzuru artırmaktadır (Meydan, 2010: 7). Tüm bunlara ek olarak örgüt kültürü, sosyal tatmin duygusu yaratarak çalışanları güdülemektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Örgütsel davranış psikolojisi alanında son yıllarda ilgi görmeye başlayan konulardan bir diğeri, örgütsel adalettir. Örgütsel adaletin temelinde, bireylerin çabaları sonucu elde ettiği

kazanımları, benzer durumdaki kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırarak, örgütü, yöneticisi ve/veya işiyle ilgili tutumlar geliştirmesi yatmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 86-87). Çalışanlar, yönetimin uygulamaları hakkında genel bir kaniya vardıldıktan sonra, örgütün adaletli olup olmadığını değerlendirirler (Şahin ve Taşkaya, 2010: 89). Çalışanlar, örgüte yönelik güçlü bir adalet algısı oluşması durumunda ise, kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissettikleri için, yöneticileriyle daha fazla uyum içinde çalışırlar. Ancak çalışanların yönetim uygulamalarında, özellikle ödüllerin dağılımında adaletsizlik olduğuna inanmaları durumunda, örgütsel değerlendirmelerinde olumsuzluklar olmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997). Bu nedenle, örgütsel adalet önemli bir konu haline gelmektedir. Nitekim örgütsel adalet ile ilgili kuramsal bölümde yer alan ve Niehoff ve Moorman (1993), Judge ve Colquit (2004), Roch ve Shanonck (2006), Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007), Forret ve Love (2008), Zainalipour, Fini ve Mirkamali (2010), Jafari ve Bidarian (2012), Yeşil ve Dereli (2013), Akgündüz ve Güzel (2014) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan da, konunun örgütler açısından önemi açıkça görülmektedir.

Buraya kadar verilen bilgiler ışığında, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin gerek çalışan gerekse örgüt açısından önemli faktörler olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda, söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunabilmektedir. Nitekim Cohen-Charash ve Spector (2001: 282), örgüt kültürünün örgütsel adalet algısını etkileyebildiğini söylemektedir. Öte yandan, Terzioglu, Temel ve Sahan (2016) da, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, ilgili değişkenlerin sadece sonucuna odaklanmanın resmin bütünü görmeye yetersiz olabileceğidir. Zira bu değişkenleri de etkileyen başka değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenlerden birinin ise kültürel değerler olduğu söylenebilir.

Örgütleri özünde birer toplum, çalışanlarını ise bu toplumun üyesi olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Nişancı, 2012: 1283). Dolayısıyla, örgütlerde farklı kültürel değerlere sahip çalışanların bir arada bulunması kaçınılmazdır. Kültürel değerler ise, örgütlerin çalışma ve yönetim boyutlarını etkilemektedir (Paşamehmetoğlu, 2010: 10). Örneğin çalışanlar, kendi kültürü ve öncelikleriyle örgütün kültürü ve öncelikleri uyuşursa, daha mutlu olacaklardır (Turan, Durceylan ve Şişman, 2003: 184). Öyle ki, toplumun kültürüne en uygun yönetim uygulamalarının neler olduğunu anlamak, örgütsel başarının anahtarıdır (Çarıkçı ve Atilla, 2009: 53). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarında baskın olan kültürel değerleri (toplumsal kültürü) bilmesi, onlara çeşitli yararlar sağlayabilir (Taras, Steel ve Kirkman, 2011: 190). Örnek vermek gerekirse, belirli bir çalışanın kültürünü bilmek, onun için en uygun işi tasarlamada yardımcı olabilir (Taras, Steel ve Kirkman, 2011: 192). Daha da önemlisi, çalışanların kültürel özelliklerine göre ne tür davranışlarda bulunabilecekleri bilinir ve buna göre gerekli önlemler alınır, mutlu bir iş ortamı oluşturulabilir (Aydınlı, 2003: 88). Özetle,

kültürel değerler; bireyin düşüncesini ve davranışlarını yönlendiren, sosyal yaşamı ve etkileşimi etkileyen önemli bir faktördür (Liu, Furrer ve Sudharshan, 2001: 121; Rozin, 2003: 276). Kültürel değerlerin bireylerin davranışlarını etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönelttiklerini, bilimsel araştırmalara dayanarak örneklendirmek de mümkündür (Sargut, 2015: 137). Örneğin, kültürel değerlerin örgütsel adalet algısını ve örgüt kültürünü etkilemesinin muhtemel olduğu, birçok çalışmada (Brockner vd., 2001; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Sengupta ve Sinha, 2005; Erdogan ve Liden, 2006; Cerovic, Kvasic ve Cerovic, 2011; Ay, 2014 gibi) tespit edilmiştir.

Buraya kadar yapılan açıklamalara bakıldığında, kültürel değerlerin örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı ile anlamlı bir ilişki içinde bulunabileceği anlaşılmaktadır. Turizm örgütleri bakımından düşünüldüğünde, bu olası ilişkilerin belirlenmesi, turizm örgütlerinde uygulanacak birtakım yönetsel ve örgütsel süreçle ilgili referans kaynağı olabilecektir. Ancak gerek turizm çalışanları örnekleminde yapılmış araştırmalar, gerekse temel değişkeni ya da değişkenlerinden biri kültürel değerler olan araştırmalar incelendiğinde, söz konusu ilişkilerin turizm yazını tarafından göz ardı edildiği görülmektedir. Yazın incelemesi ile ilgili detaylı bilgi, çalışmanın kuramsal çerçeve bölümünde verilmektedir.

Örgütsel uygulamalarda, kültürel değerler dikkate alınması gereken bir faktördür (Erdem vd., 2011: 28). Aksi takdirde, çağımızda kültürel değerlerin örgütsel etkileri konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim yanlışlarına neden olacaktır (Sargut, 2015: 138). Çünkü toplumun (çalışanların) kültürel değerlerini göz ardı ederek onları yönetmek, mümkün değildir (Demir, 2008: 212). Tüm bu bilgiler doğrultusunda, kültürel değerlerin örgütsel davranış psikolojisi alanındaki önemi ve turizm yazınında bahsi geçen boşluk, bu araştırmanın yapılmasının gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının temel amacı; kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünü inceleyerek, genelde turizm ve davranış psikolojisi, özelde ise örgütsel davranış psikolojisi yazınına katkı sunmak ve konunun önemine dikkat çekerek turizm araştırmacıları başta olmak üzere konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm yazınında, kültürel değerler konusunun turizm çalışanları örnekleminde göz ardı edilmiş olması ve kültürel değerler ile örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkilerin aynı anda incelenmemiş olması, kuramsal olarak bir boşluğa işaret etmektedir. Yapılacak bu araştırmayla, ilgili boşluğa katkı sağlanması beklenmektedir. Ayrıca Brockner vd. (2001: 314) örgütsel adaletin toplumun kültürel değerlerine göre değişip değişmediğini inceledikleri çalışmada, kültürel değerler ile örgütsel adalet ve diğer iş tutumları arasındaki ilişki üzerine yapılacak çalışmaların, örgütsel davranış psikolojisi yazınına önemli

katkıları sunabileceğini belirtmektedir. Öte yandan Erdogan ve Liden (2006: 2), kültürel değerlerin örgütsel adalet algısını nasıl etkileyebileceği konusunda çok kısıtlı bilgi bulunduğunu ifade etmektedir. Bu kısıtlı bilginin kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve günümüz için de söz konusu olduğu, yapılan yazın incelemesi sonucunda görülmüştür. Öte yandan, her ne kadar çeşitli araştırmacılar tarafından örgüt kültürünün toplumun kültürel değerlerinden etkilendiği belirtilse de, yapılan yazın incelemesinde bu ilişkiyi ampirik olarak inceleyen araştırma sayısının sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan yazın incelemesinde, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki olası ilişkiyi inceleyen ampirik araştırma sayısının da sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın yazına kuramsal katkıda bulunması beklenmektedir. Son olarak, yapılacak bu çalışmanın, konuyla ilgili turizm yazınındaki neredeyse ilk araştırma olmasından dolayı, özgün olduğu söylenebilir. Gerek beklenen kuramsal katkılarından gerekse özgünlüğünden ötürü, bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı

Hofstede'in (1980) IBM çalışanları örnekleminde yaptığı araştırma, kültür araştırmaları içerisindeki en etkili (Gursoy ve Umbreit, 2004: 58), en geniş kapsamlı (Reimann, Lünemann ve Chase, 2008: 3), sağlam kavramsal temelli (Crotts ve Erdmann, 2000: 412) ve alanında öncü (Drogendijk ve Slangen, 2006: 363) olarak gösterilmektedir. Bu nedenlerle bu çalışmada, kültürel değerler Hofstede'in geliştirmiş olduğu kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, çoğulculuk, erillik ve uzun dönem odaklılık) kapsamında ele alınmaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin birçok farklı sınıflandırma yapılmıştır (Tsui vd., 2006: 113). Ancak, Ogbonna ve Harris (2000: 773) farklı örgüt kültürü sınıflandırmalarını inceleyerek, Desphande, Farley ve Webster'in (1993) geliştirmiş olduğu örgüt kültürü türlerinin günümüzdeki örgüt teorilerine uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, bu çalışmada da örgüt kültürü, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilmiş, örgüt kültürü türleri (bürokratik, rekabetçi, toplumcu ve yenilikçi) kapsamında incelenmektedir.

Örgütsel adalet genellikle dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak sınıflandırılmaktadır (Colquitt, 2001: 388). Ancak McFarlin ve Sweeney'in (1992: 626) belirttiği üzere, etkileşim adaleti işlem adaletinin alt boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada da örgütsel adalet, Colquitt'in (2001) örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti ve işlem adaleti) kapsamında ele alınmaktadır.

Buraya kadar verilen bilgiler, araştırmanın teorik kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını ise, 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak sezonluk faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri, araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla yapılacak analizler sonucunda elde edilecek bulgular,

bu araştırmanın yapıldığı şehirlerdeki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları açısından yorumlanacaktır.

1.5. Temel Kavramlar ve Tanımlar

Kültürel Değerler: Belirli bir gruba veya kategoriye ait olan insanları diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlanmasıdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 6).

Güç Mesafesi: Bir kurumun veya kuruluşun daha az güçlü bireylerinin, güçteki eşitsizlikleri kabullenme düzeyidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 61).

Erillik/Dişillik: Erillik; toplumdaki erkeklerin, kadınlara kıyasla, iddialı, sert ve maddi başarı peşinde olma eğilimiyken; dişillik, kadınların, erkeklere kıyasla, daha mütevazı, ılımlı ve yaşam kalitesiyle daha çok ilgilenme eğilimidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 140).

Çoğulculuk/Bireycilik: Çoğulculuk, bireylerin kendilerini ait hissettikleri gruba dönük bağlılık ve grubu koruma eğilimiyken; bireycilik, bireylerin sadece kendilerini ve ailelerini düşünme eğilimidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 92).

Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun üyelerinin, belirsiz ya da bilinmeyen durumlar tarafından tehdit edilme düzeyidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 191).

Uzun Dönem Odaklılık/Kısa Dönem Odaklılık: Uzun dönem odaklılık, bireylerin, özellikle azimli davranarak ve tasarrufta bulunarak, gelecekteki ödüllere (başarı) yönelme eğilimiyken; kısa dönem odaklılık, bireylerin geçmişi ve bugünü düşünme eğilimidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 239).

Örgütsel Adalet: Çalışanların, örgüt içindeki uygulamaların ve kararların adillik düzeyine ilişkin algısıdır (Greenberg, 2001: 211).

Dağıtım Adaleti: Gösterilen performans sonucunda elde edilen kazanımların adillik düzeyine yönelik algıdır (DeConinck ve Bachmann, 2011: 89).

İşlem Adaleti: Karar verme sürecinde kullanılan süreç ve politikaların adillik düzeyine dönük algıdır (Greenberg, 1990: 402).

Örgüt Kültürü: Bir örgütün üyelerinin, örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayarak, örgütteki davranışları için normlar oluşturan değerler ve inançlar bütünüdür (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 24).

Bürokratik Örgüt Kültürü: Otorite, kurallar ve yönetmelikler ve tekdüzeliğin baskın olduğu örgüt kültürü türüdür (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 25).

Rekabetçi Örgüt Kültürü: Rekabet edebilirlik ve verimliliğin baskın olduğu örgüt kültürü türüdür (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 25).

Toplumcu Örgüt Kültürü: Sadakat, katılım, ekip çalışması ve aile duygusunun hâkim olduğu örgüt kültürü türüdür (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 25).

Yenilikçi Örgüt Kültürü: Girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlamanın hâkim olduğu örgüt kültürü türüdür (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 25).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, tez çalışması kapsamındaki değişkenlerle ilgili bilgilere ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmektedir. Bu amaçla, öncelikle araştırmanın temel bağımsız değişkenini oluşturan “kültürel değerler” ve boyutları açıklanmaktadır. Kültürel değerler ve boyutlarının açıklanmasının ardından, tez çalışmasının temel bağımlı değişkenini oluşturan “örgütsel adalet” ve aracı değişkenini oluşturan “örgüt kültürü” kavramlarına ve bu tez kapsamındaki boyutlarına değinilmektedir. Bu bilgilerden sonra, araştırma modeli kapsamındaki “kültürel değerler ile örgütsel adalet ilişkisi”, “kültürel değerler ile örgüt kültürü ilişkisi” ve “örgüt kültürü ile örgütsel adalet ilişkisi”ne dönük yerli ve yabancı yazındaki araştırmalara yer verilmektedir. Bu bölüm, araştırma değişkenlerinden biri kültürel değerler olan Türkiye’de yapılmış örgütsel davranış psikolojisi alanındaki yüksek lisans ve doktora tezlerine değinilerek sonlandırılmaktadır.

2.1.Kültürel Değerler

Günümüzdeki her yönetici, çalışma yaşamını etkileyen faktörleri bilmek ve çalışanlarının ne tür iş tutumları geliştirebileceğini öngörmek istemektedir. İş tutumlarını öngörmek ise, kişinin içinden geldiği toplumda egemen olan kültürel değerlerin bilinmesiyle mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1991: 113). Söz konusu kavram, ulusal kültür (bkz. Gerhart, 2008; Barron, 2011; Casey, Riseborough ve Krauss, 2015; Kishiya ve Miracle, 2015; Lee ve Kramer, 2016 gibi), toplumsal kültür (bkz. Nişancı, 2012; Yin, 2013; Fitzsimmons ve Stamper, 2014; Pacheco vd., 2016 gibi) ve kültürel değerler (bkz. Kirkman ve Shapiro, 2001; Demir, 2008; Kim ve Kim, 2010; Aktaş, 2011; Goh, Lee, Chan ve Chan, 2015 gibi) gibi farklı şekillerde isimlendirilmektedir. Ancak bu tez çalışmasında, daha belirginleştirici olduğu düşüncesiyle, kültürel değerler olarak kullanılması daha uygun görülmüştür. Ayrıca çalışmada kültürel değerlerle kültür aynı anlamda kullanılmaktadır.

Kültürel değerler, bir toplumun sosyal gruplarının ve bölgelerinin hepsi için geçerlidir ve toplum tarafından benimsenen hâkim unsurlardan oluşmaktadır (Barutçugil, 2011: 22). Ayrıca kültürel değerler, bir toplumda var olan en kapsayıcı kültür çeşididir (Yeşil, 2012: 42).

2.1.1.Kültürel Değer Kavramı

Kültürle ilgili çalışmalar (Bernard, 1926; Case, 1927; Ellwood, 1927; Smith, 1929; Abel, 1930; Frank, 1931; Benedict, 1932; Bidney, 1942; Haring, 1949; Kroeber ve Kluckhohn, 1952 gibi) incelendiğinde, kültür kavramının uzun zamandan beri çalışıldığı, üzerinde sürekli tartışmaların yapıldığı, herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımın yapılamadığı, aksine kavramın soyut ve çok yönlü olması nedeniyle farklı bakış açılarıyla birçok tanım yapıldığı anlaşılmaktadır. İnsani düşünce ve davranış açısından kültürün tanımı esas itibariyle Edward Tylor (1974) tarafından yapılmıştır (Tsoukatos ve Rand, 2007: 469). Bu tanıma göre

kültür, insanların toplumun bir üyesi olarak sahip olduğu ve düşündüğü her şeydir (Ueltschy vd., 2007: 6).

Kültür antropologlara göre, insanın ürettiği, üretirken etkileşim içinde bulunduğu her şeydir (Torun, 2012: 3). Sosyologlara göre ise kültür, insanın insan tarafından üretilmiş çevresidir (Vural ve Coşkun, 2007: 6). Öte yandan bazı araştırmacılar (Newman ve Nollen, 1996: 754; Aycan vd., 2000: 194; Leung vd., 2005: 357, Thomas vd., 2010: 1439 gibi) da kültürü, “bir nesilden diğerine geçen ve toplum tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve davranışsal normlar” olarak tanımlamaktadır. Nitekim kültür, bireyin doğum anından ölümüne kadar geçen zaman içinde değerler aracılığı ile tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktördür (Mengenci, 2010: 16). Bu faktör ayrıca sosyolojik, ekonomik ve psikolojik düzeyde sorunların çözümündeki yöntemlerin etkisini yönlendirebilmektedir (Mengenci, 2010: 16). Kültürle ilgili farklı bakış açılarına göre yapılmış yazındaki önemli tanımlar Tablo 1’de verilmektedir. Söz konusu tablo Dörtyol’un (2012: 9-11) çalışmasından alınmıştır.

Tablo 2.1. Yazındaki Kültür Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Kroeber, A.L. ve Kluckhohn, C.	1952	Semboller vasıtasıyla iletilen, toplumlar arası farklılık yaratan sanat eserleri gibi edinimleri teşkil eden, sonradan öğrenilen gizli veya açık davranış kalıpları. t
Herskovits, M.J.	1955	İnsanoğlunu diğer canlı türlerinden ayıran; çevrenin insan tarafından meydana getirilen kısmı.
Goodenough, W.H.	1957	Toplumdaki diğer bireylerle kabul edilebilir bir üslupta ilişki kurulabilmesi için bilinmesi ve öğrenilmesi gereken; bireyin zihninde yer alan unsurların algılanmasında, ilişkilendirilmesinde ve yorumlanmasında kullanılan davranış ve his bütünü.
Kroeber, A.L. ve Parsons, T.	1958	Birey davranışlarının ve davranışlar sonucu ortaya çıkan eserlerin şekillenmesinde etkili olan aktarılan ve yaratılan inançlar, fikirler ve diğer anlamlı semboller sistemi.
Kluckhohn, C.	1962	Belirli bir gruba ait olunması ile birey tarafından öğrenilen ve diğerleri ile paylaşılan davranış kalıbı.
Bennett, P.D. ve Kassarian, H.H.	1972	Bir toplum tarafından paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan; öğrenilmiş inançlar, değerler, tutumlar, alışkanlıklar ve davranış şekillerinin bütünü.
Triandis, H.C.	1972	Çevrenin insan tarafından meydana getirilen kısmının algılanmasında bireyin gösterdiği karakteristik davranış tarzı.
Geertz, C.	1973	Anlamlar sistemi.
Keesing, R.M.	1974	İnsan beyninin bilgiyi elde etmesi, organize etmesi ve işlemesi ve içsel gerçekliği yaratması yoluyla paylaşılan bilgi kümesi.
Tylor, E.B.	1974	Toplumsal açıdan kalıplaşmış insan düşüncesi ve davranışları.
Henry, W.A.	1976	Tekrarlayan tecrübelerle başa çıkabilme sürecinde kullanılan davranış kalıpları veya öğrenilen inançlar.
Harris, M.	1979	Tarih, dini inanç ve eğitim üzerinden kendisini gösteren ve bir ulusun veya bir toplumun karakterini tanımlayan ve şekillendiren kuvvetli unsur.

Tablo 2.1. (devamı)

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Taylor, E.B.	1881	Bireyin bir toplumun üyesi olması vasıtasıyla edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlaki değerler, kurallar, ananeler ve diğer yetenekler gibi unsurları içeren kavram.
Schweder, R.A. ve Levine, R.A.	1984	Paylaşılan ifade sistemi.
Mead, G.C.	1985	Paylaşılan davranış kalıpları.
McCracken, G.	1986	Bireyin olayları gözlemlediği göz merceği.
Moutinho, L.	1987	İnsan davranışlarının şekillenmesi sürecine hizmet eden, açık veya gizli davranış kalıplarının ortaya çıkmasını sağlayan ve nesilden nesile aktarılan değerler, inançlar, tutumlar ve anlamlı işaretler.
Ward, S., Klees, D.M. ve Robertson, T.S.	1987	Sosyalleşme kapsamında bireyler tarafından öğrenilen fenomen.
Leavitt, H.J. ve Bahrami, H.	1988	Belirli bir grup bireyi karakterize eden ve sosyal bir birimin kendisinin, değerlerinin ve inançlarının benzersizliğini tanımlayan, yoğun biçimde paylaşılan gizli inançlar, gelenekler, değerler ve beklentiler bütünü.
Tse, D.K.	1988	Diğerleri ile belirli sosyal ilişkiler sürecinde sürekli tercihler ve seçici dikkat, çevresel ipuçlarının yorumlanması ve tepkilerle ilgili genel kurallara ilişkin sürekli eğilimler.
Clark, G.	1990	Belirli bir ulusun sahip olduğu nüfus içerisindeki sürekli kişilik karakteristiği.
Engel, J.F. Blackwell, R.D. ve Miniard, P.W.	1990	Bireylerin iletişim kurma ve yorumlama süreçlerinde yardımcı olan ve bir toplumun üyesi olarak görülmesine olanak sağlayan değerler, fikirler, eserler ve diğer anlamlı semboller bütünü.
Helman, C.G.	1990	Bireyin bir toplumun üyesi olması sebebiyle miras aldığı ve bireye, dünyayı nasıl görmesi, dünyayı duygusal anlamda nasıl yorumlaması ve dünya içerisinde diğer insanlara, doğa üstü güçlere ve doğal çevreye yönelik nasıl davranması gerektiğini belirten açık veya gizli yönergeler bütünü.
McCort, D. ve Malhotra, NK.	1993	Toplum genelinde üyeler arasında ve nesiller boyunca paylaşılan yapı.
Hendon, D.W., Hendon, R.A. ve Herbig, P.	1999	Ulusal, etnik ve diğer grupları karakterize eden ve söz konusu grupların davranışlarını yönlendiren, paylaşılan ve sürekliliği olan anlamlar, değerler ve inançlar seti.
Groeschl, S. ve Doherty, L.	2000	Davranış, değerler, normlar ve temel varsayımlar gibi terimlerle açıklanan gizli veya açık unsurlardan oluşan kavram.
Norman, C.	2000	Ortak birey davranışlarının temelini oluşturan ve birey hareketlerini belirli ölçüde tahmin edilebilir ve belirli noktalara yönlendirilebilir kılan inançlar, normlar ve değerler bütünü.

Tablo 2.1. (devamı)

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Hofstede, G.	2001	Belirli bir gruba veya kategoriye ait olan insanları diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlanması.
Nakata, C. ve Sivakumar, K.	2001	Ortak değerler ve toplumsal gelenekler tarafından yönlendirilen düşünce, his ve davranış kalıpları.
Robbins, S.S. ve Stylianou, A.C.	2001	Toplumsal algıyı, tutumu, tercihi ve tepkiyi etkileyen değerler bütünü.
Ferrero, S.	2002	Bir toplumun üyesi olarak bireyin sahip olduğu unsurlar ve düşünceler bütünü.
Gupta, A.	2003	Bir toplumun üyelerini yönlendiren ve üyeler tarafından aktarılan yaşam tarzı, inançlar, öğrenilen davranışlar, paylaşılan zihinsel programlar, ilgi çekici ideolojiler ve ilişkili semboller bütünü.
Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M. ve Gibson, C.B.	2005	Bireyin etrafını saran ve küresel, ulusal, örgütsel ve grup olmak üzere farklı düzeylerde kendisini gösteren çok-tabakalı yapı.
Lee, J.	2008	Bir toplumun üyelerinin çoğunluğu tarafından sadık kalınan ve uzun dönemler boyunca fark edilebilir şekilde değişmeyen, toplumun kalıcı ve baskın karakteristiği.
Kassim, N. ve Abdullah, N.A.	2010	Tüm bir toplum veya ülke tarafından paylaşılan ortak etkisel tepkileri, tipik bilme yetisini (inançlar) ve karakteristik davranış kalıplarını içeren karmaşık yapı.

Kaynak: Dörtüol, İ. T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Tablo 2.1 göz önünde bulundurulduğunda, kültüre ilişkin değişik bakış açılarıyla tanım yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, söz konusu kavramın, araştırmacının amacına bağlı olarak sürekli değişmesidir (Gümüş, 2009: 3). Ayrıca kültürel faktörleri diğer makro düzeydeki etkilerden kesin bir biçimde ayırt etmenin zorluğu, kültür ile ilgili etkin bir tanımda bulunmayı zorlaştırmaktadır (Soares, Farhangmehr ve Shoham, 2007: 277). Nitekim Kroeber ve Kluckhohn 1952 yılında 164'ten fazla kültür tanımı tespit etmiştir (Leidner ve Kayworth, 2006: 359). Bu durum ise tek bir kültür tanımının oluşmasını engellemektedir. Leidner ve Kayworth (2006: 359), Ali ve Brooks (2008: 2) gibi araştırmacılar da, kültürle ilgili yapılan bir araştırma sürecindeki ilk sorunun, kültürün tanımlanması olduğunu belirtmektedir.

Araştırmacılar tarafından, kültüre ilişkin üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımdan söz etmek mümkün olmasa da, günümüzde kültürle ilgili yapılan çalışmalarda en yaygın biçimde kullanılan tanım Hofstede'e (1980: 225) aittir. Bu tanıma göre kültür, "bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlamadır". Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği

sosyal çevreler olduğu söylenebilir. Hofstede'e (1984: 82) göre kültür, insan aklının derinliklerinde yer alan bilgilerden kaynaklanır. Bu bilgilerin edinilme zamanı da, bireyin öğrenme ve özümseme eğiliminin daha yüksek olduğu ilk çocukluk yıllarıdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 4). Söz konusu zihinsel programlama bireyin ailesinde başlamakta, okulda, arkadaş çevresinde, iş yaşamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Böylece kültür, çeşitli süreçlerden geçerek bireyin sosyal ortamla etkileşimi sonucunda edinilmektedir (Barutçugil, 2011: 14). Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 6) bu durumu, “*kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarının ürünüdür*” ifadesiyle özetlemektedir. Birçok kültürde, hümanist düşüncelere sahip kişiler “*sonuçta, tüm insanlar aynıdır*” türünden evrensel söylemlerde bulunsa da, kolektif zihinsel programlamalar bireyleri istenen yönlerde değiştirir ve kültürel anlamda farklılaştırır (Barutçugil, 2011: 17). Kitchin (2010) kültürler arasında belirgin bir şekilde belirlenmiş bu farklılıkların, toplumların temel kültür özellikleri haline geldiğini belirtmektedir (Dörtyol, 2012: 8).

Kültür ile ilgili yapılan açıklamalar ve Tablo 2.1’de verilen tanımlar incelendiğinde, kültürle ilgili yapılan tanımların belirli noktalarda kesiştiği görülmektedir. Bunlar; kültürün insanların bir ürünü olması, nesilden nesile aktarılması, diğer insanlarla paylaşılması ve davranışı şekillendirmesidir (Gümüş, 2009: 3). Sonuç olarak, kültürü “doğuştan kazanılmayıp sonradan öğrenilen, grupları birbirinden ayırt eden (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 6), nesilden nesile geçen ve belirli bir zamanda belirli bir toplum tarafından genel olarak paylaşılan temel değerler (Ralston, Holt, Terpstra ve Cheng, 2008)” şeklinde tanımlamak mümkündür. Barutçugil’in (2011: 18) şu ifadesi, kültür kavramının önemini vurgulamaktadır: “*Bir insan için hafıza neyi ifade ediyorsa, bir toplum ya da organizasyon için de kültür onu ifade etmektedir.*”

2.1.2. Kültürel Değerlerin Boyutları

Sosyal antropologların toplumlararası benzerliklerin veya farklılıkların ortaya çıkarılması yönündeki çalışmaları, yazında birçok farklı kültür boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çalışmaların tümündeki temel amaç, toplumlararası ortak olan sorunların tanımlanması ve bu sorunlar için aranan farklı çözüm seçeneklerinin belirlenmesidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 29). Tablo 2.2’de farklı araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan kültür boyutları verilmektedir. Tabloda verilen kültür boyutları içerisinde Hall (1976, 1983) ve Gudykunst ve Ting-Toomey (1988) kültürün iletişim sistemleriyle ilgili boyutlarına odaklanmışken, diğer araştırmacılar değerler ve inanç sistemi gibi kültürün soyut unsurlarına odaklanmışlardır (Zhang, Beatty ve Walsh, 2008: 214).

Tablo 2.2. Yazındaki Kültürel Değerlerin Boyutları

Yazar(lar)	Yıl	Boyut(lar)
Parsons, T. ve Shils, E.	1951	Duygulanım, öze yönelim/kolektif yönelim, evrensellik/bağımsızlık, atıf/başarı, özgünlük/yaygınlık
Inkeles, A.ve Levinson, D.	1954	Otorite bağıntısı, öz kavramı, çatışmalarla başa çıkma yolları
Kluckhohn, F.R.ve Strodtbeck, F.L.	1973	İnsan doğası yönelimi, insan çevresi yönelimi, zaman yönelimi, etkinlik yönelimi, ilişkisel yönelim
Hall, E.	1976	Yüksek içerik/düşük içerik
Adler, N.J.	1983	İnsan aktivitesi, alan, zaman, insan doğası, doğa ile ilişki, insani ilişkiler
Hall, E.	1983	Bilgi düzeyi, kişisel alan/fiziksel alan, zaman, bilgi akışı, dil
Riddle, D.	1986	Başarı yönelimi, zaman yönelimi, etkinlik yönelimi, ilişkisel yönelim
Dorfman, P.W. ve Howell, J.P.	1988	Babacılık
Gudykunst, W.B. ve Ting-Toomey, S.	1988	Doğrudan/dolaylı, ayrıntılı/özlü, kişisel/içeriksel, araçsal/etiksel
Clark, T.	1990	Öz ile ilişkiler, otorite ile ilişkiler, risk ile ilişkiler
Stewart, E. ve Bennett, M.	1991	Etkinlik şekilleri, resmi sosyal ilişkiler/gayri resmi sosyal ilişkiler, öz algı, dünya algısı
Schein, E.H.	1992	İnsani ilişkilerin doğası, insani etkinliklerin doğası, çevre ile ilişkilerin doğası, gerçeklik ve dürüstlük doğası, alan doğası
Schwartz, S.H.	1992	Güç, başarı, hedonizm, harekete geçme, kendi kendini yönetme, evrensellik
Schwartz, S.H.	1994	Hayırseverlik, gelenek, uyum, güvenlik
Keillor, B.D., Hult, G.T.M., Erffmeyer, R.C. ve Babakus, E.	1996	Ulusal kimlik: ulusal kalıtım, kültürel homojenlik, inanç sistemi, tüketici etnosentrizmi
Triandis, H.C.	1995	Bireycilik/toplulukçuluk
Smith, H.J., Milberg, S.J. ve Burke, S.J.	1996	Sadık ilişki vs. faydacıl ilişki; muhafazakârlık vs. eşitlikçilik
Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C.	1997	Evrensellik/çıkarcılık, toplulukçuluk/bireycilik, nötral/duygusal, etkisizleştirme/özel kültürler, başarı/atıf, insan-zaman ilişkisi/insan-doğa ilişkisi
Trandis, H.C. ve Gelfand, M.J.	1998	Yatay/dikey
Hofstede, G.	2001	Güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişillik, belirsizlikten sakınma, uzun dönem odaklılık/kısa dönem odaklılık
Steenkamp, J.B.E.M.	2001	Otonomi; eşitlikçilik; egemenlik; belirsizlikten sakınma

Kaynak: Dörtyol, İ. T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 8), kültürün çekirdeğini değerlerin oluşturduğunu belirtmektedir. Kültürün en temel dışavurumu olarak kabul edilen ve çocukların bilinçsiz bir şekilde sosyalleşme süreci kapsamında öğrendiği değerler ve belirli ilişki durumlarını diğerlerine tercih etme yönündeki geniş eğilimlerdir (Reimann, Lünemann ve Chase, 2008: 3). Bireylerin değer öncelikleri, içinde yaşanılan toplumun kültürünün ürünü olarak

değerlendirilmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998: 352). Dolayısıyla bireylerin temel değerleri hakkında bilgi sahibi olmak, toplumun temel kültürel özelliklerinin de öğrenilmesini sağlar (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 182-183). Bu sebeple kültür konusuyla ilgilenirken üzerinde durulması gereken husus, bireyin temel değerleri olmalıdır (Barutçugil, 2011: 33).

Bireyin edindiği temel değerlerin önemli bir kısmı 0-10 yaş aralığında ve ailesinde oluşmaktadır. Bu dönemde, birey neyin iyi neyin kötü olduğunu, rol model olarak kabul ettiği ebeveynlerinden öğrenmektedir. Değerler, yaşamın erken dönemlerinde edinilmesi nedeniyle, birey tarafından bilinçsiz bir şekilde muhafaza edilmekte, tartışılmamakta ve sadece bireyin davranışlarından anlaşılabilir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 9-10). Bu anlamda, kültürel değerler, bireyin yaşamının ve davranışlarının temel tetikleyicisi olarak kabul edilmektedir (Tsoukatos ve Rand, 2007: 469). Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, bu çalışmada kültür boyutları değerler temelinde ele alınmaktadır.

Kültür boyutlarını değerler temelinde incelemiş en kapsamlı çalışma, Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır (Seymen, 2008). Öyle ki Hofstede'in geliştirdiği boyutlar, kültürü değerler temelinde ele alan araştırmalarda en çok kullanılan ve kabul gören, temel kültür boyutları olarak görülmektedir (Posthuma, 2009: 511; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff, 2015: 397; Hauff, Richter ve Tressin, 2015: 713). Bu tez çalışmasında da, Hofstede'in kültürel değer boyutları temel alınmaktadır.

Hofstede (1980), toplumların kültürel değerlerini incelemek üzere, IBM'in (International Business Machines) 76 ülkedeki şirketlerinin çalışanlarının değer öncelikleri üzerine araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırmanın ardından, "güç mesafesi", "bireycilik-çoğulculuk", "erillik-dişillik", "belirsizlikten kaçınma" olmak üzere, dört boyut tespit edilmiştir. Daha sonra Hofstede ve Bond tarafından (1988) yapılmış olan sonraki bir araştırmanın ardından, "uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık" boyutu ilk dört boyuta eklenmiştir (Bearden, Money ve Nevins, 2006: 196). Hofstede (2001), bu boyutların odak noktalarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Güç mesafesi; insani eşitsizlik kavramına odaklanmaktadır.
- Bireycilik-çoğulculuk; bireylerin temel gruplar ile bütünleşmesine odaklanmaktadır.
- Erillik-dişillik; erkek ve kadın arasındaki duygusal rollerin dağıtımına odaklanmaktadır.
- Belirsizlikten kaçınma; geleceğin belirsizliğine yönelik toplumda var olan gerilim düzeyine odaklanmaktadır.
- Uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık; bireylerin çabalarında geleceği mi şimdiyi mi düşündüğüne odaklanmaktadır.

Bu başlığın sonraki alt başlıklarında, söz konusu beş kültürel değer boyutu, sırasıyla açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi kavramı, sosyal psikolog Mauk Mulder'in basit sosyal yapılar üzerindeki çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 55). İlgili çalışmada güç kavramı, "*bireyin davranışlarının yönlendirilmesi potansiyeli*" şeklinde tanımlanırken; güç mesafesi kavramı, "*aynı sosyal sistemde, güçsüz birey ile göreceli olarak daha güçlü birey arasındaki gücün eşitsizlik derecesi*" olarak açıklanmaktadır. Güç mesafesinin özünde de, çeşitli alanlarda kendisini gösteren *eşitsizlik* kavramı yatmaktadır (Hofstede, 2001). Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 61) tarafından güç mesafesi kavramı, "toplumun aile ve okul gibi kurumlarında nispeten güçsüz bireylerin, gücün eşit dağıtılmadığını kabul etme derecesi" şeklinde tanımlanmaktadır. House vd. (2004: 63) de güç mesafesini, "*bir toplumun, güç, statü ve otoritedeki eşitsizlikleri kabullenme düzeyi*" olarak tanımlamaktadır. Güç mesafesinin, özetle, bireylerin toplumda var olan eşitsizliği kabul etme düzeyi ile ilişkili olduğu söylenebilir (Kassim ve Abdullah, 2010: 355). Dolayısıyla güç mesafesi kavramının, eşitsizlik ortamından beslendiğini söylemek mümkündür.

Her toplumda, az ya da çok, eşitsizlik söz konusudur. Örneğin, bazı insanlar, diğerlerinden daha zengindir; bazı insanlar, diğerlerinden daha fazla statü ve saygınlık sahibidir. Örnekleri artırmak mümkündür. Toplumlardaki söz konusu eşitsizlikler ise, bir dizi problemi beraberinde getirebilmektedir. Bu durumda, toplumun güç mesafesi düzeyi, söz konusu muhtemel problemlerin meydana gelip gelmemesinde ya da şiddetinde kilit rol oynamaktadır. Tablo 2.3, bir toplumun güç mesafesi düzeyine göre sahip olduğu temel değerleri göstermektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, düşük güç mesafesine sahip toplumlar, herkesin eşit haklara sahip olması gerektiğini savunurken; yüksek güç mesafesine sahip toplumların, nispeten güçlü kişilerin ayrıcalıklı olması gerektiğini savunduğu anlaşılmaktadır. Nitekim güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, özellikle statü açısından güçlü kişiler, haklılıklarını sahip oldukları güce dayandırmaktadır. Bu tür toplumlarda, statü açısından nispeten güçsüz ya da çok az güçlü kişiler de, ne yazık ki, gücün eşitsiz dağılması gerektiğini kabullenmiş durumdadır (Sargut, 2015: 182).

Tablo 2.3. Güç Mesafesi Düzeyine Göre Toplumların Temel Değerleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlik, minimum düzeyde olmalıdır.	İnsanlar arasında eşitsizlik olması beklenir ve istenir.
Sosyal ilişkiler dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır.	Statüler, kontrol ile dengelenmelidir.
Güçlü insanlar ile güçsüz insanların birbirine ihtiyacı bulunmaktadır.	Güçsüz insanların güçlü insanlara ihtiyacı bulunmaktadır.
Güçsüz insanlar, duygusal açıdan bir dayanışma içinde olur.	Güçsüz insanlar, duygusal açıdan dayanışma ve kutuplaşma arasında kalırlar.
Ebeveynler, çocuklarına görüşleri önemli ailenin eşit üyesi olarak davranır.	Ebeveynler, çocuklarının görüşlerini önemsemez ve onlara itaat etmeyi öğretir.
Çocuklar, ebeveynlerine ve yaşlı akrabalarını kendileri ile eşit düzeyde görür.	Ebeveynlere ve yaşlı akrabalara saygı, yaşam boyu sürecek temel bir erdem olarak görülür.
Öğretmenler, öğrencilerin sınıfta konuşmak için cesaretli olmasını bekler.	Öğretmenler, öğrencilerin sınıfta konuşmasına pek izin vermez.
Öğrenciler, öğretmenleri kendileri ile eşit düzeyde görür.	Öğrenciler, okul dışında bile, öğretmenlerine saygılı davranırlar.
Güç, yasalar çerçevesinde ve doğru ve yanlışkriterlerine göre kullanılır.	Doğruyuve yanlış, gücü elinde bulunduran kişi belirler.
Becerilerin, zenginliğin, statünün ve gücün bir arada olması gerekmektedir.	Becerilerin, zenginliğin, statünün ve gücün bir arada olması gerekmektedir.
Toplumdaki herkesin eşit haklara sahip olması gerektiği düşünülür.	Toplumda daha güçlü olanların, ayrıcalıkları olması gerektiği düşünülür.
Gücün kaynağı, yasal pozisyon, uzmanlık ve yetenektir.	Gücün kaynağı, gelenek ya da aile, karizma ve yetenektir.
Toplumdaki gelir düzeyindeki farklılıklar düşük düzeydedir.	Toplumdaki gelir düzeyindeki farklılıklar yüksek düzeydedir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Toplumun sahip olduğu güç mesafesi düzeyinden kaynaklanan ve Tablo 2.4'te verilen temel değerler, çalışma yaşamı üzerinde de önemli bir role sahiptir. Çalışma yaşamında güç mesafesi, astların amirlerinin emirlerine verdiği tepki ile ilgilendir. Örneğin, çalışanlar yüksek güç mesafesine sahipse, üstlerinin kendilerinden daha güçlü olduğuna inanır, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve amirlerin emirlerini sorgulamadan yerine getirirler (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 150). Dolayısıyla çalışanlar, yöneticilerinin bir karar vermeden önce kendilerine danışmasını pek istemezler (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 60-61). Dahası yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, yöneticilerin ayrıcalıklara sahip olduğunu ve yöneticiler tarafından verilen kararların tartışmasız doğrular olduğunu düşünürler. Bu çalışanlara göre iyi yönetici, bir baba gibi davranmalıdır (Deniz, 2013: 19). Düşük güç mesafesine sahip çalışanlar ise, yöneticilerinin bir karar vermeden önce kendilerine danışmasını istemektedirler (Demir, 2008: 217). Bu çalışanlar gücün merkezde toplanmasını istememekte ve kendilerinin de alınan kararlara katılmaları gerektiğine inanmaktadırlar (Rodrigues, 1998: 33). Ayrıca bu çalışanlar, yöneticilerin itaat edilmesi gereken kişiler değil, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olması

gerektiğini düşünürler (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 185). Tablo 2.4'te çalışanların güç mesafesi düzeyinin çalışma yaşamına nasıl yansiyabileceğine ilişkin özet verilmektedir.

Tablo 2.4. Toplumun Güç Mesafesi Düzeyinin Çalışma Yaşamına Yansıması

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Örgütlerde hiyerarşi, sadece rollerin eşitsizliği olarak görülür.	Örgütlerdeki hiyerarşi, örgütün en yüksek kademeleri ile en düşük kademeleri arasındaki doğal eşitsizlik olarak görülür.
Örgütlerde ademi merkezîyetçilik (Decentralization) popülerdir.	Örgütlerde merkezîyetçilik popülerdir.
Örgütlerde az sayıda denetleyici personel bulunur.	Örgütlerde çok sayıda denetleyici personel bulunur.
Örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasında çok az (narrow) maaş farkı bulunur.	Örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasında geniş bir maaş farkı bulunur.
Yöneticiler, hem kendi tecrübelerine hem de astlarına güven duyarlar.	Yöneticiler, üstlere ve resmi kurallara güven duyarlar.
Astlar, yöneticilerin alınacak kararlarda kendilerine danışmasını beklerler.	Astlar, kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini beklerler.
İdeal patronun, her şeye bir çare bulabilen bir demokrat olduğu düşünülür.	İdeal patronun, yardımsever bir otokrat ya da iyi bir baba olduğu düşünülür.
Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Statü sembolleri ve ayrıcalıklar, hoş karşılanmaz.	Statü sembolleri ve ayrıcalıklar, normal olarak görülür ve popülerdir.
Manuel bir işle (Manual work) masa başı bir iş (office work) aynı statüde görülür.	Beyaz-yakalı işlere, mavi-yakalı işlerden daha çok değer verilir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Aşağıda, güç mesafesi boyutuyla ilgili gerçek bir olaya yer verilmektedir. Bu gerçek olay, aslında düşük güç mesafesine sahip toplumlar ile yüksek güç mesafesine sahip toplumların çalışma yaşamındaki davranışlarını karşılaştırma anlamında güzel bir örneği teşkil etmektedir. Örnek olayda, özellikle dikkat edilmesi istenen noktalar koyu olarak belirtilmiştir:

*“Aslen Yunanlı olan, ancak Amerika Birleşik Devletleri’nde yetişmiş Nick Nikopoulos isimli biri, Yunanistan’da faaliyet gösteren çok uluslu bir imalat tesisine birim müdürü olarak atanır. Görevi, kimseyi işten çıkarmadan, verimliliği artırmaktır. Ancak Nick, **önde olma konusunda endişe** içine girer. Bu nedenle, öncelikle **çalışanlarla iyi bir ilişki** kurmak gerektiğine karar verir. Bu kararı uygulamak için ilk olarak, vardiya şefleriyle bir toplantı yapar. Çok iyi olmayan Yunancası ile “Tesisimizde bir verimlilik operasyonu başlatmak istiyorum. Siz bu kurumda benden daha tecrübeli olduğunuzdan, birtakım işin bitirilmesi için en uygun süre ile ilgili **görüşlerinizi öğrenmek** istiyorum” der. Ancak vardiya şeflerinin Nick’in konuşması boyunca **sessiz bir şekilde** yere bakması, Nick’i şaşırtır ve rahatsız eder. Sonunda, **yaşlı olanlarından biri** “Efendim, siz patronsunuz. Neden bize **sadece ne yapmamız gerektiğini** söylemiyorsunuz?” der. O an Nick, kendisinin Amerika’da düşündüğü kadar Yunanlı olmadığını fark eder” (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 55).*

Bu örnek olayda meydana gelen sorunun nedeni, Nick'in işletmede başlatmak istediği değişimi yürürlüğe koymak için, vardiya şefleriyle toplantı yapmış olması değildir. Ancak Nick'in, çalışanların fikirlerini doğrudan almak istemesi, çalışanlar tarafından bir yönetim zaafı olarak görülmüştür. Bu da, çalışanların yüksek güç mesafesine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum ise, örnek olayda da görüldüğü gibi, çalışanların görüşlerini Nick'in yüzüne doğrudan söylemelerini engellemektedir. Bu nedenle yaşlı bir çalışan, tüm çalışanlar adına söz almaktadır. Buradaki bir diğer sorun ise, Nick'in düşük güç mesafesine sahip Amerikan bakış açısını (Hofstede, Hofstede ve Minkov: 2010: 57), Amerika'ya kıyasla yüksek güç mesafesine sahip Yunanlı çalışanlar (Hofstede, Hofstede ve Minkov: 2010: 59) üzerinde uygulamak istemesidir. Nitekim Nick, Yunan kökenli olmasına rağmen, Amerikan kültürüyle yetişmiştir ve kültürel bir sorun ile karşı karşıya kalmıştır. Hofstede, Pedersen ve Hofstede (2002: 55) bu sorunun ancak Nick'in ikili bir kimliğe sahip olması ve Amerikan ve Yunan bakış açıları arasında geçiş yapabilmesi ile çözülebileceğini belirtmektedir. Böylelikle hem sorun ortadan kalkacak, hem de yüksek güç aralığına sahip çalışanların tercihleri korunacaktır.

2.1.2.2. Bireycilik-Çoğulculuk

Bireycilik/çoğulculuk, yazında farklı disiplinler tarafından en çok çalışılmış kültür boyutlarından biridir (Fitzpatrick vd., 2006: 113; Probst ve Lawler, 2006: 237; Özyer, Orhan ve Orhan, 2012: 178). Bireycilik, kavramsal anlamda ilk kez, 1835 ile 1840 yıllarında, Fransız asıllı Alexis de Tocqueville tarafından, Amerika'daki demokrasi anlayışının incelendiği ve Amerika'daki toplumsal yapı ile Avrupa'nın aristokrat geleneğinin karşılaştırıldığı araştırmalarda kullanılmıştır (Gelfand, Triandis ve Chan, 1996: 398).

Bireycilik-çoğulculuk boyutunun tanımına ilişkin yazında birçok görüşe rastlamak mümkündür. Örneğin Triandis (1996: 409), Realo, Allik ve Vadi (1997: 97) gibi bazı araştırmacılar söz konusu boyutun çoğulculuk kısmını ele almakta ve çoğulculuğu, "ait hissedilen grubun amaçlarının, bireyin kendi isteklerinden daha öncelikli olmasına ilişkin eğilim" şeklinde tanımlamaktadır. Buna karşılık, Posthuma (2009: 512), Kassim ve Abdullah (2010: 355) gibi bazı araştırmacılar da boyutu bireycilik açısından ele almakta ve bireyciliği, "bireylerin kendi kişisel ilgileri doğrultusunda bağımsız bir şekilde hareket etme düzeyi" olarak tanımlamaktadır. Hofstede (2001: 225) ise, bireycilik-çoğulculuk boyutunu öz kavramı temelinde ve iki zıt kavram olarak şu şekilde açıklamaktadır:

"Bireycilik, kişilerarası ilişkilerin zayıf olduğu; bireylerin sadece kendi benlikleri ve aile çevresi ile ilgilenmesi eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda boy göstermektedir. Çoğulculuk ise, kişinin doğum anından itibaren hayatı boyunca sorgusuz bir şekilde bağlı olduğu, gruplar arası bütünleşme eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda ortaya çıkmaktadır".

Bu açıklamalardan hareketle, bireyci kişilerin, çoğulcu kişilere kıyasla, kişisel çıkarlarını daha çok ön planda tuttuklarını söylemek mümkündür (Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff, 2015: 397).

Tablo 2.5, bir toplumun bireyci ya da çoğulcu olmasının temel toplumsal değerler üzerindeki sonucunu göstermektedir. Tablo incelendiğinde, bireyci kültüre mensup toplumların kişisel çıkarlar çerçevesinde hareket ettiği, çoğulcu kültüre mensup toplumların ise kişisel çıkarlardan ziyade ait olduğu ya da kendisini ait hissettiği grubun çıkarlarını düşünerek hareket ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim bireyci değerlere sahip toplumlarda, özün (benlik vb.) gelişimine önem verilmektedir (Matsumoto, Yoo ve Nakagawa, 2008: 926). Çoğulcu değerlere sahip toplumlarda ise, özün gücü zayıflatılmaktadır (Gregory, Monch ve Peterson, 2002: 936).

Tablo 2.5. Bireycilik-Çoğulculuk Özelliğine Göre Toplamların Temel Değerleri

Bireycilik	Çoğulculuk
Çocuklar, "ben" olarak düşünmeyi öğrenir.	Çocuklar, "biz" olarak düşünmeyi öğrenir.
Herkes için, aynı değer standartlarının uygulanması gerektiği düşünülür.	Değer standartlarının, ait olunan grup içinde ve dışında farklılaşması gerektiği düşünülür.
Bireyin aklındaki direkt söylemesi, dürüst bir kişilik özelliği olarak görülür.	Sürekli uyumlu olunmaya çalışılır ve çatışmadan kaçınılır.
Arkadaşlıklar, gönüllülük esasına dayalıdır.	Arkadaşlıklar, önceden belirlenir.
Sahip olunan kaynakların sadece bireye ait olduğu düşünülmemektedir.	Sahip olunan kaynakların akrabalarla paylaşılması gerektiği düşünülmemektedir.
Düşük bağlamli iletişim hâkimdir.	Yüksek bağlamli iletişim hâkimdir.
"Evim kalemdir" anlayışı hâkimdir.	Halka açık yerlerde yoğun sosyalleşme vardır.
Yasalara aykırı hareket etmek, suçluluk duygusuna ve öz saygı kaybına yol açmaktadır.	Yasalara aykırı hareket etmek, utanç duygusuna ve grup içinde yüzün yitirilmesine (lose of face)yol açmaktadır.
Özün bağımsızlığı hâkimdir.	Ait olunan gruba bağlılık hâkimdir.
Medya temel bilgi kaynağıdır.	Sosyal ağlar temel bilgi kaynağıdır.
Herkes bir karar verir.	Kararlar, grup üyeleri tarafından verilir.
Bireyin kendini gerçekleştirme (Self-actualization), nihai amaçtır.	Toplumsal uyum ve uzlaşma, nihai amaçtır.
Bireysel özgürlük, eşitlikten önce gelmektedir.	Eşitlik, bireysel özgürlüklerden önce gelmektedir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Toplumun bireyci ya da çoğulcu olmasından kaynaklanan ve Tablo 2.5'te verilen temel toplumsal değerler, bireylerin çalışma yaşamını da etkilemektedir. Örneğin bireycilik ve çoğulculuk, çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Örnek vermek gerekirse, çoğulcu toplumlarda çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişki, bir aile ilişkisine benzemektedir. Kötü performans sergileyen çalışanın işten çıkarılması için hiçbir neden yoktur. Bir çalışana hangi görevlerin verileceğini, performansı ve becerileri belirlemektedir. Bireyci toplumlarda ise çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişki, bir emek piyasasındaki alıcılar ile satıcılar arasındaki çıkar ilişkisine benzer. Çalışanın kötü performansı ya da başka bir işverenin daha iyi bir ücret teklifi, iş ilişkisini sona erdirmeye nedenleri olarak hem meşrudur hem de sosyal açıdan makul

sebepler olarak görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 120). Dolayısıyla bireyci kültürlerde görevin ilişkilerden önce geldiği ve bu nedenle yönetimle ve çalışma arkadaşlarıyla geliştirilecek iyi ilişkilerin çok önemli olmadığı; çoğulcu kültürlerde ise, işyerindeki ilişkiler ve uyumun daha önemli olduğu söylenebilir (Newman ve Nollen, 1996: 758). Öte yandan, çoğulcu bir kültürel değere sahip bireyler, çalıştıkları örgütün ya da amirlerinin adil olup olmadıklarına bakmaksızın, örgüt adına hareket ederler. Ayrıca bu bireyler, kendi refahlarından ziyade, örgütün genelinin refahını düşünürler (Schilpzand vd.,2013: 350). Tablo 2.6'da çalışanların bireycilik/çoğulculuk değerinin çalışma yaşamına nasıl yansıtılabileceğine ilişkin özet verilmektedir.

Tablo 2.6. Toplumun Bireycilik-Çoğulculuk Özelliklerinin Çalışma Yaşamına Yansıması

Bireycilik	Çoğulculuk
İş hareketliliği (Occupational mobility) yüksektir.	İş hareketliliği düşüktür.
Çalışanlar, işverenlerinin kişisel çıkarları için çalışan ekonomik kişiler olarak görülür.	Çalışanlar, ait oldukları grubun çıkarları için çalışan grup üyeleri olarak görülür.
İşe alma ve terfi kararlarının, sadece kurallara ve becerilere göre verilmesi gerektiği düşünülür.	İşe alma ve terfi kararlarının, çalışanın ait olduğu grup düşünülerek verilmesi gerektiği düşünülür.
İşveren-çalışan ilişkisi, bir emek piyasasında bulunan taraflar arasındaki sözleşme gibidir.	İşveren-çalışan ilişkisi, temelde bir aile ilişkisi gibidir.
Yönetim, bireylerin yönetimi olarak görülür (Management is management of individuals).	Yönetim, grupların yönetimi olarak görülür (Management is management of groups).
Çalışanlar üzerinde fazla denetim bulunmaktadır.	Çalışanlar üzerinde az denetim bulunmaktadır.
Görevin, ilişkilerden daha önemli olduğu düşünülür.	İlişkilerin, görevden daha önemli olduğu düşünülür.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Son olarak, bireycilik-çoğulculuk boyutunu kısmen de olsa somutlaştırma adına, aşağıda gerçek bir olaya yer verilmiştir. Bu olay, olayın kahramanı Hollandalı tarafından olay meydana geldikten 5 yıl sonra anlatılmıştır. Olayın, bireyci kültürler ile çoğulcu kültürleri karşılaştırma açısından güzel bir örnek olduğu düşünülmektedir. Olayda özellikle dikkat edilmesi istenen noktalar, koyu olarak belirtilmiştir.

"15 yaşındayken salon futbolcusuydum. Herkesin arkadaş olduğu, çok sıcak bir takımda oynuyordum. Bir gün en büyük rakibimiz Maluku ile oynadık. Maluku, birçoğu Hollanda'da yaşayan, Hindistan'daki Maluku Adası'ndan insanların kurduğu bir kulüptü. Maçı 5-1 kaybetmiştik ve maçtan sonra, Maluku Kulübü'nün barına davet edildik. Hepsinin ailesi oradaydı. Bize onlara katılmamız ve onlarla yiyip içmemiz konusunda ısrar ettiler. Ancak ben, kendimi çok gergin hissettim. Onlar çok rahat ve samimiydiler, onlarla birlikte olduğumuz için gerçekten de memnundular. Ancak nedense, onların bu aşırı konukseverliği, beni oldukça korkutmuştu. Yanlarında kısa bir süre kaldıktan sonra kalktım, tuvalete gittim ve orada yarım

saat kadar kaldım. Maluku takımının çalıştırıcısı içeri girdiğinde, ellerimi yıkıyordum. Nereye kaybolduğumu sordu, ben de **midem çok kötü** ağrıdığı için dinlenme odasında dinlendiğimi söyledim. Bara tekrar döndüğümüzde, içerisi çok kalabalıktı ve eğlence devam ediyordu. Maluku takımından kimseyi incitmek istemememe rağmen, oraya dönemedim. Maluku çalıştırıcısına kendimi halen kötü hissettiğimi ve bir süre **yalnız** kalmak istediğimi söyledim. Çalıştırıcı partiye katıldı, ben de çantamı aldım, binadan ayrıldım ve eve gittim. O insanlar, halen, benim o gece mide ağrısı çektiğimi düşünüyorlardır. Eminim ki, o gece **konukseverliklerinden korktuğum** için eğlenceyi terk ettiğimi bilselerdi, bu duruma çok üzülürlerdi. Hatta kendilerinden hoşlanmadığımı düşünürlerdi. Aksine **onları sevdim. O gecedен sonra**, benzer durumlar içinde bulundum ve bu tür insanların kolay bir şekilde paylaşabildiği **eğlenceyi ve samimiyeti yaşadım**. Gerçi o zamanlar, bu durum bana yeni ve her nasılsa gerçekdışı gelmişti” (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 52).

Bu örnek olayda, Maluku takımı, çoğulcu değerlere sahip olduğu için, misafirleri rakip takımın oyuncuları olsa bile, onları ailenin bir parçası olarak görmektedir. Hollandalılar ise bireyci değerlere sahip oldukları için (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 95), yabancılarla kurulan samimiyete alışkın değildirler. Olayda Hollandalı gencin, sürekli “biz” yerine “ben” kavramını kullandığı görülmektedir. Nitekim bu hususun, bireyci kültürlerin baskın değerleri arasında olduğu yukarıda anlatılmıştı. Dikkat edilirse, olaydaki genç, ürktüğü ortamdan mide rahatsızlığı bahanesiyle uzaklaşmak istemektedir. Birçok kültürde, bu bahane, yerel kuralların uyulmamasına neden gösterilebilecek makul bir mazeret olarak kabul edilmektedir (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 54). Olayda dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da, kültürel anlaşmazlıkların zamanla öğrenilebildiğidir. Sonuç olarak Hollandalı gencin, zamanla Maluku’nun çoğulcu kültürünü daha iyi anlayabildiği ve benzer kültürel ortamlara daha kolay uyum sağlayabileceği söylenebilir.

2.1.2.3. Erillik-Dişillik

Bir toplumun eril ya da dişil bir kültüre sahip olduğunu, o toplumda hâkim olan kültürel değerlere bakarak anlamak mümkündür (Sargut, 2015: 175). Erilliğin kültürel özelliği, toplumların cinsiyetler arasındaki biyolojik farkların hangi göstergelerinin, cinsiyetlerin duygusal ve sosyal rolleri ile ilgili olduğu hususundaki kararlarını yansıtır (Hofstede, 2001: 279). Erkeklerin iddialı, hırslı ve sert olduğu eril toplumlarda, cinsiyetler arasındaki rollerin belirgin bir şekilde ayrılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda Hofstede, eril ve dişil davranışların değerlendirildiği ve ortaya çıkarıldığı noktaya değinmek amacıyla, erillik ve dişillik kavramlarını kullanmaktadır (Almagtome, 2015: 61). Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 139) bu boyutun erillik-dişillik şeklinde isimlendirilmesinin temel sebebini, “*sadece bu boyuta ilişkin değerler, cinsiyete göre tutarlı bir şekilde farklılık göstermiştir*” şeklinde açıklamaktadır. Ancak söz konusu boyut cinsiyet farklılığından ziyade, eril veya dişil tarzda

hareket etmekle ilgilidir (Powell, 2006: 13). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir erkek dışil değerler sergileyebilirken, bir kadın da eril tarzda hareket edebilir (Lee, 2008: 67). Bu nedenle, erillik-dışillik boyutunu cinsiyet kapsamında değil, kültürel değer temelinde anlamak gerekmektedir.

Harvey'e (1997: 133) göre erillik-dışillik, "toplumdaki erkeklerin, kadınlara kıyasla, amaçlar bakımından baskın gelme düzeyi" olarak tanımlanmaktadır. Ayoun ve Moreo'ya (2008: 66) göre ise erillik-dışillik, "belirlenmiş cinsiyet rollerinin sosyal açıdan kabul düzeyi" şeklinde ifade edilmektedir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 140) ise erillik ve dışilliği şu şekilde açıklamaktadır:

"Duygusal cinsiyet rollerinin açık bir şekilde farklılaştığı bir toplum, erildir. Bu toplumlarda, erkeklerin iddialı ve sert olduğu, maddi başarılarına odaklandığı varsayılmaktadır. Kadınların ise daha mütevazı ve duyarlı olduğu, yaşam kalitesiyle ilgilendiği görülmektedir. Duygusal cinsiyet rollerinin eşitlendiği toplumlar ise, dışildir. Bu toplumlarda hem erkeklerin hem de kadınların, daha mütevazı ve şefkatli olduğu, yaşam kalitesiyle ilgilendiği görülmektedir".

Bu açıklamalardan hareketle, dışil bir kültüre sahip toplumların, eril toplumlara kıyasla, herkesin eşit bir şekilde yaşamasını daha çok arzuladığı söylenebilir. Nitekim Sıgır (2006: 42-43), Posthuma (2009: 513) gibi araştırmacılar, dışil kültüre sahip toplumların, eril toplumlara kıyasla, daha insan odaklı olduğunu belirtmektedir. Reimann, Lünemann ve Chase (2008: 3) ise, dışil toplumlarda sosyal eşitliğe verilen desteğin yanı sıra, cinsiyet ayrımcılığına karşı bir tutuma da vurgunun söz konusu olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 2.7, eril ve dışil kültür arasındaki temel toplumsal değerleri göstermektedir. Tablo incelendiğinde, eril kültürün hâkim olduğu toplumlarda bireyin daha çok egosu doğrultusunda hareket ettiği; dışil kültürün hâkim olduğu toplumlarda ise, bireyin diğerleriyle kurulacak ilişkiler doğrultusunda hareket ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 2.7. Erillik-Dişillik Özelliğine Göre Toplumların Temel Değerleri

Erillik	Dişillik
Mücadele etme, para kazanma, tanınma ve terfi önemlidir.	Kurulan ilişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir.
Erkeklerin iddialı, hırslı ve sert olması gerektiği düşünülür.	Hem erkeklerin hem de kadınların alçakgönüllü olması gerektiği düşünülür.
Kadınların daha şefkatli olması ve ilişkilere önem vermesi gerektiği düşünülür.	Hem erkeklerin hem de kadınların daha şefkatli olabileceği ve ilişkilere odaklanabileceği düşünülür.
Ailede, babalar gerçeklerle, anneler ise duygularla uğraşır.	Ailede, hem anneler hem de babalar gerçeklerle ve duygularla uğraşır.
Toplumdaki standart görüş, babaların para kazanması, annelerin ise çocuklara bakması gerektiği yönündedir.	Toplumdaki standart görüş, para kazanmayı ve çocuklara bakmayı ortaklaşa yapmaları gerektiği yönündedir.
İdeal olan toplumsal performanstır.	İdeal olan toplumsal refah düzeyidir.
Toplumda eleştiri (birbirini düzeltme) hâkimdir.	Toplumdaki yüksek düzeyde hoşgörü hâkimdir.
Göçmenlerin sindirilmesi gerektiği düşünülür.	Göçmenlerin özlerinin korunarak toplumla kaynaştırılması gerektiği düşünülür
Büyük olan güzeldir (kibir) anlayışı hâkimdir.	Küçük olan güzeldir (mütevazılık) anlayışı hâkimdir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Toplumun eril ya da dişil olmasının sonucu olan ve Tablo 2.7’de verilen temel toplumsal değerler, bireylerin çalışma yaşamında da etkili olmaktadır. Örneğin eril kültüre sahip toplumlar çalışma yaşamında, fazla gelir, üstler tarafından takdir edilme, yükselme ve bireysel başarıya önem vermektedir (Newman ve Nollen, 1996: 759). Bu toplumlar için, yönetimle ve çalışma arkadaşlarıyla kurulacak iyi ilişkiler çok önemli değildir. Ayrıca eril kültürler, diğer çalışanlardan bağımsız bir şekilde çalışmaya önem vermektedir (Hauff, Richter ve Tressin, 2015: 714). Dişil bir kültüre sahip toplumlar ise, çalışma yaşamında daha çok, çalışanlar arası kurulacak iyi ilişkileri ve çalışma yaşamı kalitesini önemsemektedir (Srite ve Karahanna, 2006: 682). Bu toplumlar için, çalışma yaşamında sosyal etkileşim ve işbirliği, büyük önem arz etmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 169). Özetle, eril bir toplumda çalışma yaşamı felsefesinin daha çok “çalışmak için yaşa”, dişil bir toplumda ise çalışma yaşamı felsefesinin “yaşamak için çalış” olduğu söylenebilir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:167). Tablo 2.8’de çalışanların eril ya da dişil bir kültürel değere sahip olmasının, çalışma yaşamına nasıl yansıtılabileceğine ilişkin özet verilmektedir.

Tablo 2.8. Toplumun Erillik-Dişillik Özelliklerinin Çalışma Yaşamına Yansımaları

Erillik	Dişillik
Yöneticilerin, karar verici ve agresif olması gerektiği düşünülür.	Yöneticilerin, önsezi sahibi ve uzlaşmacı olması gerektiği düşünülür.
Çatışmalar, en güçlüünün kazanması sağlanarak çözülür.	Çatışmalar, uzlaşmayla çözülür.
Ödüller, öz kaynak temelinde verilir.	Ödüller, eşitlik temelinde verilir.
Büyük örgütler kurulur.	Daha küçük örgütler kurulur.
İnsanlar çalışmak için yaşar.	İnsanlar yaşamak için çalışır.
Daha fazla boş zaman yerine, daha fazla para tercih edilir.	Daha fazla para yerine, daha fazla boş zaman tercih edilir.
Kariyer yapmak, erkekler için zorunlu, kadınlar için isteğe bağlıdır (optional).	Kariyer yapmak, hem kadınlar hem de erkekler için isteğe bağlıdır.
Profesyonel işlerde çalışan kadınlar az sayıdadır.	Profesyonel işlerde çalışan kadınlar fazladır.
İnsancillaştırma, işin içeriğini zenginleştirmek olarak görülür (Humanization of work by job content enrichment).	İnsancillaştırma, ilişki kurma ve işbirliği olarak görülür (Humanization of work by contact and cooperation).

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Yazında erillik- dişillik arasındaki ayrım ile bireycilik-çoğulculuk arasındaki ayrım kolayca karıştırılmaktadır. Söz konusu boyutlar arasındaki farklılık; bireycilik-çoğulculuk boyutunun, “ben-biz” ve “gruptan bağımsızlık-gruba bağlılık” ile ilgili olması; erillik-dişillik boyutunun ise, grup bağlarına aldırış etmeksizin, ego-diğer insanlarla ilişkiler ile ilgili olmasıdır. Çoğulcu kültürlerde ilişkiler, temelde grup bağlarına göre belirlenir. Dolayısıyla gruplaşmanın dişillik ile değil, çoğulculuk ile ilgili olduğu görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 146).

Aşağıda, erillik-dişillik boyutunun toplumların davranışlarına nasıl yansıdığını somutlaştırmak adına, gerçek bir olaya yer verilmektedir. Olayda özellikle dikkat edilmesi istenen noktalar, koyu olarak belirtilmiştir.

“Helsinki’de gerçekleştirilen uluslararası bir konferansta, Nokia Başkanı Jorma Ollila, büyük kalabalığa karşı bir konuşma yapar. Konuşması bittikten sonra, delegelerden biri ayağa kalkar, kendisini Y ülkesinden X olarak **yüksek sesle** tanıtır ve **başka bir şey söyleme gereği duymadan** “Finlandiya gibi **küçük** bir ülkede, böyle **büyük**, başarılı bir işletme nasıl olabiliyor?” diye sorar. Ollila **gülümser** ve “Bu ilginç bir soru. Önerilere açığım ” şeklinde cevap verir” (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 71).

Bu örnek olayda geçen “büyük” ve “küçük” kelimelerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Nitekim bu kelimeler, erillik-dişillik boyutunu ayıran çizgidir (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 71). Olayda da görüldüğü üzere Bay X, bir ülkenin büyüklüğünün, o ülkede faaliyet gösteren işletmelerin büyüklüğünü ve başarısını etkileyen temel faktörlerden biri olduğuna inanmaktadır. Bay X’in tepkisi, Finlandiya’ya yönelik bir saldırı olarak da algılanabilirdi. Ancak

Ollila'nın, aslında gülümseyerek, söz konusu çıkışı önemsemediği anlaşılmaktadır. Öte yandan Bay X'in yüksek sesle konuştuğu, tepkisini herhangi bir açıklama yapmadan doğrudan verdiği de dikkati çekmektedir. Bay X'in tepkisinden yola çıkarak, eril kültürün hâkim olduğu bir ülkeden geldiği söylenebilir. Nitekim saldırgan davranışlar eril kültürün hâkim değerleri arasındadır. Ayrıca Bay X'in vermiş olduğu tepki, eril kültür özelliklerinin hâkim değerlerinden biri olan "Büyük olan güzeldir" anlayışı ile uyum göstermektedir. Aslında, büyük ülkelerde, küçük ülkelere kıyasla daha başarılı işletmelerin olduğuna ilişkin ampirik bir tespit de bulunmamaktadır (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 72). Olayda Ollila'nın vermiş olduğu cevabın, dışil kültürü yansıttığı görülmektedir. Öyle ki, dışil kültürlerde, saldırgan davranışlar kabul edilmemektedir ve güçlü insanlar güçlerini belli etmemeye çalışmaktadır (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 72). Nitekim Ollila'nın, saldırıya geçmek yerine gülümsediği ve kendisinin başarısı hakkında bir yorumda bulunmadığı görülmektedir.

2.1.2.4. Belirsizlikten Kaçınma

Bütün insanlar, yarın ne olacağını bilmez, ancak ne olursa olsun bununla baş etmek zorunda kalacağı gerçeğiyle yüzleşmek durumundadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 189). Bazı insanlar söz konusu geleceğe ilişkin belirsizliği kontrol edebilirken, bazı insanlar bu belirsizlikle baş edememektedir. Belirsizlikle baş edememe ise, belirsizlikten kaçınmayı ortaya çıkaracaktır (Sargut, 2015: 180). Nitekim belirsizlikten kaçınma, bilinmeyenle ilgili endişe ve tehdit olarak hissedilen belirsizliği ifade etmektedir (Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff, 2015: 397-398).

Belirsizlikten kaçınma, Amerikan örgüt sosyolojisinden alınmış bir kavramdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 189). Harvey (1997: 148), belirsizlikten kaçınmayı, "gelecekteki fırsatları kabul etme ya da bu fırsatlara karşı savunmaya geçme" olarak ifade etmektedir. Hauff, Richter ve Tressin (2015: 714) ise belirsizlikten kaçınmayı, "kurallara duyulan ihtiyaç, uzun süreli iş ilişkileri geliştirme eğilimi ve belirsizliğe ilişkin rahatsızlık düzeyi" olarak açıklamaktadır. Matsumoto, Yoo ve Nakagawa'ya (2008: 927) göre belirsizlikten kaçınma, "insanların tehdit olarak gördükleri bilinmeyen ya da belirsiz durumları kontrol altında tutmak için inançlar, kurumlar ya da ritüeller geliştirme düzeyidir". Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 191) ise belirsizlikten kaçınmayı, "*toplum üyelerinin belirsizlik karşısında kendilerini rahatsız ve endişeli hissetme düzeyi*" olarak tanımlamaktadır. Verilen tanımlardan da hareketle, belirsizlikten kaçınma; "bireyin bilinmeyen, alışılmamış ve belirsiz durumlar karşısında rahatsız olma ve önlem alma düzeyi" şeklinde ifade edilebilir (Teoh ve Foo, 1997: 72; Blodgett, Bakir ve Rose, 2008: 340; Reimann, Lünemann ve Chase, 2008: 3; Signorini, Wiesemes ve Murphy, 2009: 256).

Belirsizlikten kaçınma, riskten kaçınma ile karıştırılmamalıdır. Risk genellikle, "belirli bir olayın gerçekleşme ihtimalinin yüzdesi" olarak ifade edilir. Belirsizlik ise, "her şeyin

olabileceği ve olacak şey hakkında hiçbir fikrin olmaması” durumudur (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 197). Belirsizlik, kaygıya yol açar ve risk olarak açıklandığı takdirde, bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar (Karavardar, 2010: 70).

Aşırı belirsizlik, dayanılmayan bir endişeye yol açar. Bu nedenle her toplum, endişeyi hafifletme yolları geliştirmiştir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 189). Örneğin, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlar, bu endişeyle baş etmek için daha fazla kurum ve kurallar geliştirmektedir (Matsumoto, Yoo ve Nakagawa, 2008: 927). Bu toplumlar, belirsiz bir ortamda aldığı karara, daha fazla bilgi aramadan güvenmeye devam etmektedir (Teoh ve Foo, 1997: 72). Farklı düşüncelere karşı çıkararak, değişmez doğruları ararlar (Sargut, 2015: 180). Zira söz konusu toplumlarda “Farklı olan, tehlikelidir” anlayışı kabul görmektedir. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlar, duyguları ve kişilerarası uzun süreli ilişkileri genellikle tehlikeli olarak görürler (Matsumoto, Yoo ve Nakagawa, 2008: 927). Bu toplumlarda, nörotiklik (endişe, kızgınlık, depresyon, özbilinç, fevrilik ve savunmasızlık) düzeyi yüksek, hoşnutsuzluk (güven, dürüstlük, özgecilik, uyum, alçakgönüllülük ve hassaslık) düzeyi ise düşüktür (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 197).

Tablo 2.9. Belirsizlikten Kaçınma Düzeyine Göre Toplamların Temel Değerleri

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik yaşamın doğal bir niteliği olarak görülür ve her gün belirsizlik yaşanabileceği kabul edilir.	Yaşamın özünde bulunan belirsizlik, savaşılmaması gereken daimi bir tehdit olarak görülür.
Stres ve endişe düzeyi düşüktür, mutsuz insan sayısı çok azdır.	Stres ve endişe düzeyi yüksektir, mutsuz insan sayısı çok fazladır.
Saldırganlık gibi duyguların sergilenmemesi gerektiği düşünülür.	Saldırganlık gibi duyguların doğru zamanlarda ve açık yerlerde sergilenebileceği düşünülür.
Uzlaşmacılık düzeyi yüksektir.	Nevrotiklik düzeyi yüksektir.
Belirsiz durumlara ve alışık olunmayan risklere yönelik bir rahatlık vardır.	Sadece bilinen riskler alınmakta; belirsiz durumlardan ve alışık olunmayan risklerden korkulmaktadır.
Çocuklar için, neyin kirli ve tabu olduğuna ilişkin yumuşak kurallar bulunur.	Çocuklar için, neyin kirli ve tabu olduğuna ilişkin sıkı kurallar bulunur.
Süper ego düzeyi düşüktür.	Süper ego düzeyi yüksektir.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikeli olarak görülür.
İnsanların paraya ilişkin endişe düzeyi çok düşüktür.	İnsanların paraya ilişkin endişe düzeyi çok yüksektir.
Karşılaşılan sonuçlar, kişinin kendi yeteneğine bağlanır.	Karşılaşılan sonuçlar, içinde bulunulan şartlara ya da şansa bağlanır.
Gereğinden fazla kuralın olmaması gerektiği düşünülür.	İşlemeseler bile, kurallara duygusal bir ihtiyaç duyulur.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Tablo 2.9’da toplumun belirsizlikten kaçınma düzeyinin temel toplumsal değerler üzerindeki etkisi özetlenmektedir. Tablo incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumların, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlara kıyasla, daha mutlu olmasının

muhtemel olduğu düşünülmektedir. Nitekim söz konusu toplumlar belirsizlikleri hoşgörülle karşılayabilmektedir (Randolph ve Sashkin, 2002: 109). Hofstede (1980) ise, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumların, stres düzeyi yüksek toplumlar olduğunu ifade etmektedir.

Toplumun belirsizlikten kaçınma düzeyi, çalışma yaşamında da etkisini göstermektedir. Örneğin belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlarda, diğer faktörler eşit kalmak koşuluyla, çalışanlar aynı işte ya da işyerinde uzun süre çalışmayı tercih ederler. Ayrıca bu toplumdaki çalışanların, iş-yaşam dengesini sağlaması zordur (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 209). Bu toplumlarda çalışanlar, güvenlik, özsaygı ve ait olma ile motive edilir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, çalışanlar için yaşamdan zevk alma daha önemlidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 210). Ayrıca bu çalışanların endişe düzeyi, göreceli olarak, daha düşüktür (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 196). Bireylerin belirsizliğe ilişkin endişesinin, çalışma yaşamında hem stres ve tatminsizlikle hem de güvencesizliklerle sonuçlanması olasıdır (Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff, 2015: 398). Dolayısıyla çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyine göre, çalışma yaşamındaki iş tutumlarının farklılaşabileceği söylenebilir. Tablo 2.10'da çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyinin, çalışma yaşamına nasıl yansiyabileceğine ilişkin özet verilmektedir.

Tablo 2.10.Toplumun Belirsizlikten Kaçınma Düzeyinin Çalışma Yaşamına Yansıması

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Bireyler sıklıkla iş değiştirirler.	Bireylerin iş değiştirme sıklıkları düşüktür ve iş-yaşam dengesini sağlamak daha zordur.
Sadece ihtiyaç duyulduğunda, çok çalışılır.	Meşgul olmaya duygusal bir ihtiyaç duyulur, çok çalışmak için içsel bir dürtü söz konusudur.
Zaman, yönlendirme için bir çerçevedir.	Zaman, paradır.
Belirsizlik ve kaosa karşı tolerans gösterilir.	Resmileştirmeye ihtiyaç duyulur.
Üst düzey yöneticiler, stratejiyle ilgilenir.	Üst düzey yöneticiler, günlük eylemlerle ilgilenir.
Karar verme sürecine odaklanılır.	Kararın içeriğine odaklanılır.
Girişimciler, göreceli olarak, kurallardan bağımsız hareket ederler.	Girişimciler, mevcut kurallar kapsamında hareket ederler.
Kendişini yapan kişi sayısı azdır.	Kendi işini yapan kişi sayısı daha fazladır.
Çalışanlar, başarı ve itibar veya aidiyetlik ile motive olur.	Çalışanlar, güvence ve saygı veya aidiyetlik ile motive olur.
Gerekli olandan daha fazla kurala gerek olmadığı düşünülür.	Uygulamada işlemese bile, kuralların olması gerektiğine ilişkin duygusal bir ihtiyaç söz konusudur.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Aşağıda, belirsizlikten kaçınma düzeyine ilişkin gerçek bir hikâyeye yer verilmektedir. Bu hikâye, durumu yaşayan Hollandalı bir kadının kendi anlatımıdır ve belirsizlikten kaçınma değeri yüksek toplumlar ile belirsizlikten kaçınma değeri düşük toplumlar arasındaki ilişkinin

tipik bir örneğidir. Hikâyede özellikle dikkat edilmesi istenen noktalar, koyu olarak belirtilmiştir.

*“Gece, barda eğlenen Alman ve Hollandalı erkekleri gözlemledim. Almanlar ve Hollandalılar birbirlerine çok yakın coğrafyalarda yaşamalarına rağmen, aralarında büyük farklılıklar olması beni her zaman şaşırtmıştır. Alman erkekler, dışarıya eğlenmeye **sadece erkeklerle** çıkarlar. Kızlarla, ancak gerçekten de **kız arkadaşlarıysa** çıkarlar. Ayrıca Almanya’da, çevre, savaş, siyaset ve ekonomi gibi **dünyanın sorunlarını tartışmak** için dışarıya çıkılır. Nitekim Almanlar seçtiğiniz herhangi bir konu hakkında tartışmaktan mutluluk duyacaklardır. Almanlar **kendi idealleri ve görüşleri** hakkında çok konuştular. Alman ve Hollandalı gençler arasındaki tartışmalarda çok yanlış anlamaların olduğunu gördüm. Çünkü Hollandalılar mevcut zorlukların üstesinden gelmek için **neler yapılabileceğinden** bahsederken, Almanlar sadece ideallerinden bahsediyorlardı. Hollandalılar da tartışıyordu, fakat çoğu zaman çok hırslı değillerdi. Karşı tarafın görüşlerini de soruyor ve bir **uzlaşmaya** varmaya çalışıyorlar, kendi görüşlerini kabul ettirmeye çalışmıyorlardı. Hollandalı gençler önce karşıdakini dinler, daha sonra kendi yorumunu **nazik** bir biçimde yapar. Çünkü herkesin kendi görüşünü izah etme hakkına sahip olduğuna inanırlar. Alman gençler ise birbirlerinin sözünü kesiyor, söylenenlerle kesinlikle aynı görüşte değiller ve diğer katılımcıları, düşüncelerinde yanlış olduklarına **ikna** etmeye çalışıyorlar. Ayrıca, Almanlar her yerde aynı kişiliklere sahipken; Hollandalıların, davranışlarını **duruma uyarladıklarını** gözlemledim” (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 64).*

Hollandalılara kıyasla, Almanlar daha yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimindedir (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 65). Bu nedenle, Alman gençler için gerçeği bulmak çok önemli bir husustur. Bunun için de, örnek hikâyede görüldüğü gibi, gerçeği öğrenmek için, tüm geceyi tartışarak geçirmeye hazırdırlar. Öte yandan, Almanların, biri gerçekten de kız arkadaşları değilse, farklı durumlarda farklı roller üstlenmek istemedikleri için onunla bir bara eğlenmeye gitmeyerek, belirsizliği kontrol altına aldığı görülmektedir. Yine örnek olayda anlatıldığı gibi, Almanlar tartışırken biraz şiddetli olurlar ve kendi düşüncelerini karşı tarafa dayatmaya çalışırlar. Hollandalılar ise, karşı tarafın düşüncesine kendi düşüncesinden daha çok önem verir, kendi görüşlerinde ısrarcı olmaz ve çatışmaların çözümünde daha rahat ve pratik davranırlar (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 65). Nitekim belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumların, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlara kıyasla, uyum sağlama eğilimi daha yüksektir (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 62). Bu örnek olaya değinilerek, vurgulanmak istenen temel nokta da budur.

2.1.2.5. Uzun Dönem Odaklılık-Kısa Dönem Odaklılık

Bond ve arkadaşlarının (1979) Rokeach Değerler Araştırması (RVS) ile Hofstede’in (1979) IBM araştırması sonucunda, farklı anketlerle, farklı örneklerle (IBM çalışanları-öğrenciler), farklı zamanlarda (1970-1979) ve sınırlı bir grup ülkede, 4 benzer boyut ortaya

çıkmiştir. Ancak araştırmacılar, araştırma sonuçlarının kültürel açıdan kısıtlı olduğunu görmüştür. Öyle ki, hem IBM hem de RVS araştırması, batı zihinlerinin ürünüdür; her iki çalışmada da, batılı olmayan katılımcılar, batılı sorulara yanıt vermiştir. 1971'den beri Uzakdoğu'da yaşayan Bond, bu kültürel çelişkiye ilişkin çözüm yolu olarak, Çinli araştırmacı arkadaşlarından, Çin toplumunun temel değerlerini oluşturmak için kendisine yardımcı olmalarını istemiştir. Yeni araştırma Çin Değerler Araştırması (CVS) adıyla, 23 ülkenin her birinde, 100 öğrenciye uygulanmıştır. CVS analizi sonucunda, tekrar 4 boyut tespit edilmiştir. Birbiriyle örtüşen 20 ülke arasında, CVS'nin 3 bileşeni, IBM çalışması sonucunda tespit edilen boyutlarla örtüşmüştür. Ancak CVS'nin dördüncü boyutunun, IBM çalışmasının dördüncü boyutu olan belirsizlikten kaçınmayla herhangi bir ilişkisi tespit edilmemiştir. Bununla birlikte dördüncü CVS boyutunun, geleceğe yönelme-geçmiş ve şimdiki zamana yönelme değerlerini ifade ettiği fark edilmiştir. Bu nedenle, Hofstede bu boyutu, beşinci evrensel kültürel değer boyutu olarak, uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık şeklinde isimlendirmiştir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 37-38).

Uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık boyutu, özünde Konfüçyüs öğretisi temeline dayanmaktadır. Konfüçyüs öğretileri, herhangi bir dini içerik olmaksızın, etik uygulamaları kapsamındaki dersler niteliğinde, Çin tarihinden türetilmiş, günlük yaşamı düzenleyici bir dizi kuraldır. Söz konusu öğretinin ilkeleri şu şekilde özetlenmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 237-238):

- Toplumsal istikrar, bireyler arasındaki eşit olmayan statü ilişkileri temeline dayanmaktadır.
- Tüm sosyal örgütlerin ilk örneği, ailedir.
- Erdemli davranış, bireyin kendisine yapılmasını istemediği davranışları başkalarına yapmamasıdır.
- Bireyin yaşamındaki görevlerle ilgili erdem; çeşitli yetenekler edinme ve eğitim alma, çok çalışma, gereğinden fazla harcamama, sabırlı ve azimli olma olgularını içermektedir.

Ayoun ve Moreo (2008: 66), uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık boyutunun, bireyin çabalarının odağına geleceği mi şimdiki zamanı mı koyduğu ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Reimann, Lünemann ve Chase (2008: 3), söz konusu boyutun, geçmişini düşünerek hareket etmek yerine, geleceğe yönelik bakış açısının sergilenme düzeyi olduğunu belirtmektedir. Hofstede, Hofstede ve Minkov'a (2010: 239) göre ise uzun dönem odaklılık, erdemlerin, azim ve tutumluluk başta olmak üzere, geleceğe ilişkin ödüllere yönelik teşvikini simgelerken; kısa dönem odaklılık, özellikle geleneklere saygı, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi geçmiş ve şimdiki zamana ilişkin erdemleri vurgulamaktadır. Dolayısıyla, ilgili

boyutun bireylerin düşüncelerinin odağında yer alan zaman anlayışıyla ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

Uzun dönem odaklı kültürlerin karakteristik özellikleri; sabır, azim, büyüklere ve atalara saygı ve itaat ve görev duygusudur (Newman ve Nollen, 1996: 759). Yüksek düzeyde uzun dönem odaklı toplumlar, uzun süreli ilişkilere önem verir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Bu nedenle, bu toplumların, gelecekteki potansiyel iyi ilişkileri korumak için, duygusal tepkilerini kontrol altında tutması daha olasıdır (Matsumoto, Yoo ve Nakagawa, 2008: 927; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff, 2015: 398). Uzun dönem odaklı toplumlarla kısa dönem odaklı toplumlar arasındaki temel toplumsal değer farklılıkları Tablo 2.11’de özetlenmektedir.

Tablo 2.11. Uzun Dönem Odaklılık-Kısa Dönem Odaklılık Özelliğine Göre Toplumların Temel Değerleri

Kısa Dönem Odaklılık	Uzun Dönem Odaklılık
Harcamaya yönelik toplumsal bir baskı vardır.	Tutumluluk ve yatırım hâkimdir.
Verilen çabalardan hemen sonuç alınması beklenir.	Azımlılık, sonuçlara ilişkin devamlı bir çaba ve sabır söz konusudur.
Sosyal ve statüyle ilgili yükümlülüklerle ilişkin endişe söz konusudur.	Bir amaca bağlanma isteği hâkimdir.
Yüzsüzlük (concern with face) hâkimdir.	Utanma duygusu hâkimdir.
Geleneklere saygı gösterilir.	Koşullara saygı gösterilir, çocuklara azimli olmaları öğretilir.
Kişisel istikrara ilişkin bir endişe söz konusudur.	Kişisel uyuma ilişkin bir endişe söz konusudur.
Kanunların, sorunların kaynağı olduğu düşünülür.	Kanunların, normal olduğu düşünülür.
Tevazünün sadece kadınlara özgü olduğu düşünülür.	Tevazünün hem kadınlara hem de erkeklere özgü olduğu düşünülür.
Neyin iyi neyin kötü olduğuna ilişkin evrensel kurallar vardır.	Neyin iyi neyi kötü olduğu, koşullara göre değişmektedir.
Günlük insan ilişkileri ve adaletsizliği düzeltmeye yönelik kişisel çabalarda tatminsizlik söz konusudur.	Günlük insan ilişkileri ve adaletsizliği düzeltmeye yönelik kişisel çabalarda tatmin söz konusudur.
Soyut rasyonelliğe (abstract rationality) öncelik verilir.	Sağduyuya öncelik verilir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Toplumların uzun dönem ya da kısa dönem odaklı olmasına göre şekillenen ve Tablo 2.11’de verilen temel toplumsal değerler, çalışma yaşamında da etkili olabilmektedir. Örneğin kısa dönem odaklı toplumlarda çalışanlar, evrensel kuralları ve ilkeleri etik kurallar olarak görmektedirler. Uzun dönem odaklı toplumlarda ise, çalışanlar yasalara göre yaşar, kişisel uyumu önemser ve geleceğe hazırlık için sürekli bir çaba sarf etmektedir (Almagtome, 2015: 66-67). Öte yandan, kısa dönem odaklı çalışanlar için çalışma yaşamından artı kalacak zaman onlar için önemlidir. Ancak aynı husus, uzun dönem odaklı çalışanlar için önem arz etmemektedir

(Hofstede, Hofstede ve Minkov: 2010: 251). Tablo 2.12’de uzun dönem odaklı ya da kısa dönem odaklı olmasının, çalışma yaşamına nasıl yansiyabileceğine ilişkin özet sunulmaktadır.

Tablo 2.12. Toplumun Uzun Dönem Odaklılık-Kısa Dönem Odaklılık Özelliklerinin Çalışma Yaşamına Yansıması

Kısa Dönem Odaklılık	Uzun Dönem Odaklılık
Temel iş değerleri; özgürlük, haklar, başarı ve kendi başına düşünmeden (thinking for oneself) oluşmaktadır.	Temel iş değerleri; öğrenme, dürüstlük, uyum, sorumluluk ve öz disiplinden oluşmaktadır.
Boş zaman önemlidir.	Boş zaman, önemli değildir.
Odak alt çizgidedir (Focus is on the “bottom line”).	Odak, pazardaki pozisyondadır.
Yöneticiler ve çalışanlar, psikolojik açıdan iki ayrı kampa ayrılmıştır.	İşverenler-yöneticiler ve çalışanlar, aynı isteklere sahiptir.
Meritokrasi hakimdir (yönetim belli bir kitlenin elindedir), ödüller yeteneklere göre verilir (Meritocracy, reward by abilities)	Geniş sosyal ve ekonomik farklılık arzulanmaz.
Çalışan sadakati, iş ihtiyaçlarına göre değişir.	Yaşamboyu kişisel ağa yatırım yapılır (Investment in lifelong personal networks)
Soyut rasyonelliğe öncelik verilir.	Sağduyuya öncelik verilir.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

Aşağıda, uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık boyutuna ilişkin gerçek bir olaya yer verilmektedir. Bu olayın, söz konusu boyutu somutlaştırmak adına güzel bir örnek oluşturduğu düşünülmektedir. Olayda özellikle dikkat edilmesi istenen hususlar, koyu renkli olarak belirtilmiştir.

“1991 yılında, Amerika Başkanı George Bush, ticari bir misyonla Japonya’ya bir seyahatte bulunur. ABD’nin **önde gelen** birkaç iş adamı da, ona bu seyahatte eşlik eder. Amaçları, **görünürde** ticari düzenlemeleri tartışmaktır. Ancak Amerika’nın asıl amacı, Japon **rekabetini kısıtlamaktır**. Amerika, Japonların, ülkelerine Amerikan ürünlerini sokmayıp, kendi ürünlerini Amerika’da pazarlaması sonucu ortaya çıkan işsizlikten şikâyet etmektedir. Ancak Japonlar bu şikâyetten **etkilenmez** ve Amerikalı bir **CEO’nun** yılda yaklaşık iki milyon dolar **kazandığını** ve bu tutarın bir Japon CEO’nun kazancının altı katı kadar olduğunu, buna rağmen Japonların daha fazla vergi ödediğini vurgularlar. Bu paranın ticarete kullanılması gerektiğini ifade ederler. Ayrıca, Japonya’da bir ekonomik bunalım yaşandığında, herhangi bir **çalışanı işten çıkarmadan önce**, CEO’nun **kendi ücretinde bir kesinti** yaptığını belirtirler. Buna ek olarak da, Amerikalı CEO’ların kendi banka hesaplarını daha az, **işletmelerinin geleceğini ise daha çok** düşünürlerse, ticari sorunlarının çözüleceğini ifade ederler. Aslında, ticari sorun çözülmemiştir. Ancak, aralarında başkanlığa doğru yürüyen hırslı Arkansas valisi Bill Clinton’ın da bulunduğu birkaç Amerikalı, Japonların açıklamalarına açıkça katılmıştır” (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 57).

Uzun dönem odaklı toplumlarda gelecekteki huzurun öncelikli olduğu, kısa dönem odaklı toplumlarda ise daha çok şimdiki zamanın ve ticari faydanın düşünüldüğü yukarıda belirtilmişti. Nitekim Japonlar uzun dönem odaklı bir kültüre sahiptir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 240) ve verilen örnekte görüldüğü üzere ticaretin uzun dönemli çıktılarına ve ortaya çıkacak toplumsal huzura vurgu yapmaktadırlar. Amerikalılar ise kısa dönem odaklı bir kültüre sahiptir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 240) ve örnek olayda görüldüğü gibi mevcut düzenlemeleri değiştirerek sağlanacak faydaya odaklanmaktadırlar. Kısa dönem odaklı kültürlerde zengin kişiler, kahraman olarak görülmekte ve bu kişilere büyük bir saygı duyulmaktadır (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 59). Yukarıdaki olayda da Bush'un yanında ülkenin önde gelen işadamlarını götürerek, Japonları etkilemeyi amaçladığı anlaşılmaktadır. Ancak Japonlar'ın bu durumdan etkilenmediklerinin yanında, bu zengin işadamlarının zenginleşme biçimini sorguladıkları görülmektedir. Söz konusu olaydan da anlaşılacağı üzere, uzun dönem odaklı toplumlar, kısa dönem odaklı toplumlara kıyasla, kendilerinden ziyade toplumun bütünü düşünmektedirler.

2.2.Örgütsel Adalet

Adalet düşüncesinin kökeni, Platon'a kadar uzanmaktadır. Platon (1999) adaletin, bütün erdemlerin temelini oluşturan en önemli unsur olduğunu ifade etmektedir (Meydan, 2010: 65). Bireylerin içinde buldukları her ortamda adaleti araması, adalet kavramının örgütsel düzeyde de incelenmesini gerektirmiştir. Nitekim söz konusu kavram, yazında yoğun bir ilgi görmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 8-9). Zira yapılan çalışmalar, örgütsel adalet algısının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Judge ve Colquitt, 2004: 395). Bu açıdan bakıldığında, örgütsel adalet önemli bir konu haline gelmektedir (Toytok ve Açıkgöz, 2013: 27). Bu bölümün alt başlıklarında da, örgütsel adalet kavramına ve bu tez çalışması kapsamındaki boyutlarına yer verilmektedir.

2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalete ilişkin çalışmaların temeli, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar elde ettiklerini gerek mesai arkadaşlarının elde ettikleriyle gerekse diğer örgütlerdeki benzer durumlarda çalışanların elde ettikleriyle kıyaslamaktadır (Robbins ve Judge, 2011: 255). Çalışanlar bu kıyaslamayı yaparken, hem kendilerinin hem de mesai arkadaşlarının örgüte sundukları katkıları da sürekli göz önünde bulundurmaktadır (Judge ve Colquitt, 2004: 395). Çalışanlar böylece örgütsel adaleti kendi açısından yorumlayarak, örgüte ve işlerine karşı bir tutum geliştirirler (Greenberg, 1990: 399). Dolayısıyla örgütsel adalet ile ilgili araştırmalar, örgütsel adalete ilişkin olumlu bir algıya sahip çalışanların örgütüne, işine ve amirlerine karşı olumlu bir tutum içinde olacakları öngörüsüne dayanmaktadır (Moorman, 1991: 846).

Örgütsel adalet algısının sosyo-psikolojik açıdan incelenmesi, 1949 yılında, İkinci Dünya Savaşı zamanında düşük ücret alan askerlerle göreceli olarak daha yüksek ücret alan askeri havacılık işletmesi çalışanlarının ücret tatminlerinin adalet kavramı kapsamında kıyaslanmasına kadar dayanmaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001: 7). Ancak *örgütsel düzeyde* adalet kavramını ilk olarak kullanan, 1987 yılında Greenberg olmuştur (Byrne ve Cropanzano, 2001: 5). Buna göre örgütsel adalet, “çalışanların, örgüt içindeki uygulamaların ve kararların adillik düzeyine ilişkin algısı” olarak tanımlanmıştır (Greenberg, 2001: 211). Bu tanımda görüldüğü gibi, adalet çalışanların algısına göre değerlendirilmiştir. Nitekim günümüzde de adalet kavramı, gerçek durumundan ziyade, bireylerin algıları açısından ele alınmaktadır. Bu da algılanan adaletin önemini ortaya koymaktadır (Şahin, 2007: 84).

Adalet ile ilgili ilk çalışmalarda, 1975 yılına kadar, ağırlıklı olarak dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur. 1975’ten itibaren, adaletin kapsamı biraz daha genişletilmiş ve işlem adaleti üzerinde de durulmaya başlanmıştır. 1985’te ise, etkileşim adaleti de kapsama alınmıştır (Erkanlı, 2009: 3). Söz konusu üç boyut, bu bölümün sonraki kısımlarında ele alınmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, örgütün bütün alanlarında, çalışanlara karşı eşit ve adil bir yaklaşımı gerektirmektedir. Eşit ve adil yaklaşım ise; çalışanların çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarına göre tarafsız bir şekilde değerlendirilmelerini esas almaktadır (Lee, 2007: 9). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, adaletli örgütlerdeki uygulamalar, keyfilik değil, eşitlik temelinde yürütülmektedir (Koys ve DeCotiis, 1991: 267).

2.2.2.Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, genel olarak, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Colquitt, 2001: 388-389). Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların (ödülleri, ücretler gibi) adillığı ile ilgiliyken (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280; İşcan ve Naktiyok, 2004: 187; DeConnick, 2010: 1350); işlem adaleti, söz konusu kazanımları sağlayan süreçlerin adillığı ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280; Moon vd., 2008: 85). Etkileşim adaleti ise, örgütsel süreçlerdeki kişilerarası yön (nazik ve dürüst olmak gibi) ile ilgilidir (Bies ve Moag, 1986: 48). Örgütsel adaletin söz konusu alt boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet üzerine yapılmış ilk araştırmalar, örgütlerin çalışanlarına ne tür faydalar sunduğu üzerine yoğunlaştığı için, çalışanın sunulan faydalara ilişkin algıladığı adalet, dağıtım adaleti olarak kavramsallaştırılmıştır (İyigün, 2012: 58). Jeon (2009: 19) o dönemde henüz tam olarak ismi konmamış bu araştırmaların dağıtım adaletini ilgilendirdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk boyutu olarak ortaya çıkmıştır (Zainalipour, Fini ve Mirkamali, 2010: 1986).

Dağıtım adaleti kavramını kullanan ilk kişi, Homans olmuştur (Beugre, 2002: 1093). Buna göre, bireyler yapmış oldukları yatırımlara göre bir kazanım beklentisi içinde olacaklar ve elde edilen kazanımlar söz konusu beklentiyi karşılamadığında, dağıtım adaleti algısı olumsuz yönde etkilenebilecektir (Yanık, 2014: 76). Söz konusu boyut, daha sonraları Adams'ın Eşitlik Kuramı (1963) vasıtasıyla örgütsel düzeye getirilmiştir (DeConinck ve Bachmann, 2011: 89), yani dağıtım adaleti, esas itibarıyla, Adams'ın Eşitlik Kuramı sonucunda ortaya çıkmıştır (Altınkurt, 2013: 280).

Kazanımların adilliğinin söz konusu olduğu dağıtım adaletinde, elde edilen sonuçların girdilere uygun biçimde dağıtılması önem kazanmaktadır (Cohen, 1987: 20, Folger ve Konovsky, 1989: 115, Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 271). Zira dağıtım adaleti algısı, verilen ödüllerin/cezaların gösterilen performansla karşılaştırılması sonucunda şekillenmektedir (Price ve Mueller, 1986: 13). Dolayısıyla, dağıtım adaletinin gösterilen performans sonucunda elde edilen kazanımların ne derece adil olup olmadığı ile ilgili olduğu görülmektedir (DeConinck ve Bachmann, 2011: 89; Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280; Andersson-Stråberg, Sverke ve Hellgren, 2007: 433; İşcan ve Naktiyok, 2004: 187, Özer ve Günlük, 2010: 462). Nitekim kazanımların dağıtımında adaletsizlik olması, bireyin duygusal (mutluluk, gurur ya da suç gibi), bilişsel (kendisinin ya da başkasının girdilerini ve çıktılarını çarpıtmak gibi) ve özellikle davranışsal (performans gibi) durumunu etkileyecektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Ayrıca yapılan araştırmalar, dağıtım adaletinin, iş tatmini gibi kişiye özel çıktılarının bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Ertürk, 2007: 40).

Dağıtım adaletinde, verilen ödüllerin tüm çalışanlara aynı esaslara göre dağıtılmadığını belirtmekte fayda vardır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 37). Aksine dağıtım adaleti, benzer katkıda bulunan kişilere eşit davranılmasını, farklı katkıda bulunan kişilere ise söz konusu farklar temelinde farklı davranılmasını gerektirmektedir (Foley, Kidder ve Powell, 2002:474).

Dağıtım adaleti, ilk ortaya atıldığı yıllarda büyük bir ilgi görse de, zaman içinde örgütsel adaleti bütünüyle açıklayamadığı gerekçesiyle eleştirilmeye başlanmıştır (Yanık, 2014: 79). Söz konusu eleştirilerden önemlileri; “adil sonuçların tespitinde eşitliğin tek belirleyici olamaması”, “çalışanların örgüte katkılarının nasıl doğru bir şekilde belirlenebileceğini netleştirememesi”, “örgütsel kaynakların dağıtımının aynı zamanda çalışan katkılarını da etkileyeceği gerçeğinin kavramı karmaşılaştırması”, “adaletin nasıl sağlanabileceğine cevap ararken adalet ya da adaletsizlik algısına verilebilecek çalışan tepkilerinin ihmal edilmesi”, “yalnızca ekonomik alanlara ilişkin adalet sorunlarını açıklaması”, “kişilerarası işbirliğini engellemesi” ve “sosyo-psikolojik ilişkileri zedelemesi” olarak gösterilmektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 167; Irak, 2004: 29; Nowakowski ve Conlon, 2005: 5). Bu eleştiriler sonucunda

araştırmacılar, işlem ve etkileşim adaleti kavramları üzerinde durmaya başlamıştır (Yanık, 2014: 80).

2.2.2.2. İşlem Adaleti

İşlem adaleti kavramı; çalışanlar için, sonuçların yanında, bu sonuçlar anasıl ulaşıldığının (işlemler) da önemli olduğunun görülmesi sonucunda ortaya çıkmıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005: 6). İşlem adaleti o denli önemlidir ki, yapılan araştırmalar, çalışanlar için, sonuçlara ulaşma işlemlerinde adil olunmasının, kaynakların dağıtılması esnasında adil olunmasından daha önemli olduğunu göstermektedir (Proost vd., 2013: 19). Öyle ki bireyler işlemleri adil olarak algıladıkları zaman, işlemlerin yol açtığı sonuçların adil olup olmadığını çok fazla önemsememektedir (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

İşlem adaleti bileşeninin temeli, Thibaut ve Walker'ın (1975) hukuki süreçleri içeren bir araştırmasına dayanmaktadır (Karapınar, 2011: 117). Söz konusu araştırmada, hukuk alanında yapılan yasal işlemlerin, toplumun alınan kararlara ilişkin algısı üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu incelenmiştir (Greenberg, 1987: 14). Araştırma sonucunda, insanların, işlemler üzerinde bir kontrol bulunduğunu algıladığında, sonucun istedikleri ya da arzu etmedikleri yönde olup olmadığına bakmaksızın, yapılan işlemleri daha adil biçimde algılayabildikleri tespit edilmiştir (Bies ve Shapiro, 1987: 676).

İşlem adaleti; sonuca odaklanan dağıtım adaletinin aksine, süreç odaklıdır (Altınkurt, 2010: 282). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, dağıtım adaleti, çalışanların elde edilen sonuçlara ilişkin algısına odaklanırken; işlem adaleti, çalışanların söz konusu sonuçlara nasıl ulaşıldığına ilişkin algısına odaklanmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 271). Dolayısıyla işlem adaleti; çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin verilen kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığına ilişkin algılarını içeren bir kavramdır (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183). Alınan kararların sebepleri ile birlikte çalışanlara açıklanması da, işlem adaletinin kapsamındadır (Çalışkan, 2014: 372). Zira işlem adaleti; örgütün, çalışanların bilgi elde etme gibi haklarına saygılı olduğunu göstermektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 658). Özetle işlem adaleti, "karar verme sürecinde kullanılan süreç ve politikaların hakkaniyetine ilişkin algıdır" (Greenberg, 1990: 402). Dolayısıyla işlem adaleti, örgütsel adaletin karar alma süreçleri ile ilgilidir (Çalışkan, 2014: 372).

Son dönemde işlem adaletine ilişkin yapılan çalışmalarda, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklanan, özellikle de yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ve kişilerarası tutumları yansıtan "etkileşim" boyutu dikkat çekmektedir. Bu nedenledir ki, işlem adaletinin bir alt boyutu olan "etkileşim adaleti" kavramı ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990: 411; Mcfarlin ve Sweeney, 1992: 626; Singer, 1993: 34). Nitekim etkileşim adaleti, işlem adaletinin sosyal yönünü oluşturmaktadır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002: 804). Dolayısıyla, bu tez

çalışmasında da etkileşim adaleti, ayrı bir temel boyut olarak değil, işlem adaletinin alt boyutu olarak değerlendirilmiştir.

2.2.2.2.1. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti kavramının temelini, yöneticilerin karar alma sürecindeki tutum ve davranışlarının da örgütsel adaleti etkileyebileceği düşüncesi oluşturmaktadır (Greenberg, 1990: 411). Kavramı ilk olarak, Bies ve Moag (1986) bireylerin örgütsel işlemlerin yürütülmesi esnasındaki kişilerarası ilişkilerin niteliğine dönük hassasiyetlerinden bahsetmek için kullanmıştır (Coetzee ve Vermeulen, 2003: 20-21). Dolayısıyla etkileşim adaleti, özü itibarıyla, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne, özellikle de yönetimin çalışanlarla iletişimine ve onlara davranış şekline odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279).

Çalışanlar, işlemler sırasında yöneticilerinin kendileriyle samimi ve saygılı bir şekilde iletişime geçmesini beklemektedir (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Tam da bu noktada etkileşim adaleti ortaya çıkmaktadır (Akgündüz ve Güzel, 2014: 2). Öyle ki, örgüt içerisinde adil bir etkileşimin sağlanabilmesi için gerekli kilit faktörlerden bazıları, açık ve dürüst bir iletişim, samimiyet ve tutum ve davranışlardaki ciddiyettir (Singer, 1993: 35). Dolayısıyla, alınan kararların çalışanlara söylenme şekli, etkileşim adaleti algısını şekillendirmektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 87). Nitekim etkileşim adaleti, “örgütün karar vericilerinin çalışanlara karşı tavırlarının ve alınan kararlar ile ilgili yapılan açıklamaların adilliyetidir” (İşbaşı, 2001: 60). Ayrıca etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlarına verdiği değerlerin bir göstergesidir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2017: 39). Bu nedendir ki, çalışan, etkileşim adaletine dönük olumsuz bir algıya sahip olduğunda, bir bütün olarak örgüte kıyasla, yöneticisine karşı daha fazla olumsuz tepki gösterebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

2.3. Örgüt Kültürü

Toplumların bir kültürü olduğu gibi, örgütlerin de, özellikle örgüt içerisinde ortak değerlere sahip olmak amacıyla, bir kültürü bulunmaktadır (Diker, 2014: 152). Örgüte yeni katılanların örgütün bir parçası olması için ise, söz konusu örgütün kültürünü öğrenmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60). Nitekim örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkları kapsayan bütün ilişkileri bünyesinde toplamaktadır (Barutçugil, 2004: 101).

Bu bölümde, yönetim ve örgüt teorisi alanında çok çalışılmış konulardan biri olan (Ogbonna ve Harris, 2000: 768) örgüt kültürü kavramına ve bu tez çalışması kapsamındaki boyutlarına yer verilmektedir.

2.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü; örgütsel davranış disiplininin alt çalışma alanlarından biridir (Erkmen, 2010: 1-2). 1930’lu yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo, biçimsel olmayan örgütleri ve bu örgütlerin doğasını, değerlerini ve normlarını incelemişlerdir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her

örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu belirtmiştir. 1960'larda Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı çalışması ise, örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olarak öne çıkmıştır (Rutherford, 2001: 372). 1980'li yıllardan önce yapılan bu çalışmalar, örgüt kültürü kavramının yaygın bir şekilde kullanılmasında etkili olmuştur (Güler, 2005: 13). Örgüt kültürü kavramının tam olarak önem kazanması ise, 1980'li yıllarda olmuştur (Kralewski, Kaissi ve Dowd, 2008: 12). Quchi'nin (1981) "Z Kuramı", Deal ve Kennedy'nin (1982) "Ortak Kültürler", Peters ve Waterman'ın (1982) "Mükemmeli Arayış" ve Schein'in (1984) "Örgüt Kültürü ve Liderlik" isimli eserlerinin yayınlanması, örgüt kültürüne olan ilginin artmasını sağlamıştır (Ay, 2014: 15). Söz konusu artan ilgideki en önemli faktör ise, 1980'li yıllarda Japon işletmelerinin üstün çalışma özelliklerinin merak edilmesi olmuştur (Ouchi ve Wilkins, 1985: 458). 1990'lı yıllara gelindiğinde, örgüt kültürü kavramıyla ilgili, daha çok yönetimle ilgili ve uygulamaya ilişkin tartışmalar başlamıştır (Seymen, 2008: 28). Böylece örgüt kültürü, yönetim yazınında yoğun bir şekilde çalışılan kavramlar arasında yerini almıştır (Köse ve Ünal, 2003: 12).

Örgüt kültürünün farklı disiplinler ile ilgilenen araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu kavrama ilişkin farklı tanımlamaların yapılmasına neden olmuştur (Durğun, 2006: 114). Çünkü her disiplin, kavramı kendi bakış açısına göre yorumlamış, dolayısıyla ortak bir tanım geliştirmek güçleşmiştir (Salama ve Easterby-Smith, 1994: 21-22). Lewis'e (1998) göre de, örgüt kültürünün birçok davranış disiplininin sentezinden oluşan bir alan olması, söz konusu kavrama ilişkin evrensel bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır (Köse, 2014: 7). Öyle ki daha 1989 yılında Ott'un çalışması sonucunda, örgüt kültürünü tanımlamak için 70'in üzerinde farklı kelime ya da cümle kullanıldığı tespit edilmiştir (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010: 6391). Bu sayının günümüzde artmış olması muhtemeldir. Yazında genellikle referans olarak alınan bazı önemli örgüt kültürü tanımları Tablo 2.13'te verilmektedir. Söz konusu tanımlar, ilgili araştırmalardan derlenerek yazar tarafından bir araya getirilmiştir.

Tablo 2.13: Yazında Referans Alınan Örgüt Kültürü Tanımlarından Bazıları

Yazar(lar)	Tanım
Pettigrew, A.M. (1979)	Belirli bir örgütteki insanlar tarafından kabul edilmiş değerler.
Schwartz, H. ve Stanley, M.D. (1981)	Bir örgütteki bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü
Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982)	Bir örgütte işlerin yapılma biçimi
Smircich, L. (1983)	Bir örgütteki önemli işlevleri yerine getiren vepaylaşılan temel değer ve inançlar
Deshpande, R. ve Parasuraman, A. (1986)	Çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına yardım eden, örgütteki davranışlar için kaideler ve normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançların tümü
Peters, T. ve Waterman, R.H. (1987)	Bir örgütte, baskın ve paylaşılan değerlerden ve inançlardan oluşan bir yapı
Schein, E.H. (1988)	Bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarıyla baş etmek amacıyla, öğrenme süreci içinde keşfettiği ya da geliştirdiği ve problemleri çözmeye etkili olan, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar bütünü
Deshpande, R. ve Webster, F.E. (1989)	Bireylerin örgütün işleyişini anlamasına yardımcı olarak onlara örgüt içindeki davranış normlarını sağlayan değerler ve inançlar
Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999)	Temel değerler, varsayımlar ve yaklaşımlar
Hartmann, A. (2006)	Bir örgütün üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve çoğu kez farkında olmadangeliştirilen varsayımların oluşturduğu bir yapı
Kilmann, R.H. (aktaran Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2013)	Bir örgütün üyelerini birbirine bağlayan ve üyeler tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler
Ouchi (aktaran Çetin, 2004)	Semboller, törenler, efsaneler ve çalışanların değerleri ve inançları

Wiener (1988: 534) örgüt kültürü üzerine çalışan çoğu araştırmacının, paylaşılan değerlerin kültür tanımlamasında kilit faktör olduğu konusunda hemfikir olduğunu belirtmektedir. Nitekim örgüt kültürünün ana çekirdeği, örgüt üyelerinin ortak bir şekilde paylaştığı ve örgüt içi davranışlarının bu temel üzerinde oturtulduğu değerlerden oluşmaktadır (Zahedipour ve Haghighi, 2015: 118). Ayrıca, araştırmacıların örgüt kültürünün değerler, varsayımlar ve beklentilerden oluştuğu yönünde hemfikir olduğu görülmektedir (Schein, 2004: 21). Tablo 2.13 incelendiğinde de, nerdeyse tüm tanımlarda “değer”, “varsayım” ya da “beklenti” kavramlarının geçtiği görülmektedir. Buna ek olarak, O’Reilly ve Chatman (1996: 160), Schein (1996: 231), Goffee ve Jones(2002: 28), Lapina, Kairisa ve Aramina (2015: 771) gibi daha birçok araştırmacı, örgüt kültürünün, örgütü bir arada tutan sosyal bir tutkal görevi gördüğü konusunda hemfikirdir. Tablo 2.13’teki tanımlardan da, örgüt kültürünün bu önemli rolü anlaşılabilir. Dolayısıyla örgüt kültürünü “örgütü bir arada tutan ve örgüt üyelerine yardımcı olan paylaşılan değerler dizisi” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Ouchi (1981), Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982) yaptıkları araştırmalarda, örgüt kültürünün işgörenin lehine olan (güdülenme gibi) çeşitli değişkenler üzerinde önemli etkileri bulunduğunu tespit etmişlerdir. Polat ve Meyda (2011: 153) da, örgüt kültürünün örgütsel yaşamı etkileyebilen önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Hepsinden önce, bir örgütün yerleşmiş bir kültüre sahip olması, çalışanlarına değer verdiğinin göstergesidir (Köse, 2014: 9).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları

Ogbonna ve Harris (2000: 766-788), farklı örgüt kültürü sınıflandırmalarını inceledikleri araştırma sonucunda, Deshpande, Farley ve Webster'in (1993: 23-37) değerler temelinde geliştirdiği örgüt kültürü türlerinin (klan, hiyerarşi, adokrazi, pazar) günümüz örgüt teorilerine uygun olduğuna karar vermişlerdir. Örgüt yöneticileriyle yapılan görüşmelerin, Deshpande, Farley ve Webster'in (1993) geliştirdiği örgüt kültürünün hem uygulayıcıların görüşleriyle hem de günümüz teorileriyle uyumlu olduğunu göstermesi, bu sonucu ortaya çıkarmıştır (Ogbonna ve Harris, 2000: 773). Ayrıca Campbell ve Freeman (1991) ve Quinn'in (1988) çalışmaları üzerine Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından geliştirilmiş örgüt kültürünün ölçümü, diğer ölçümlere kıyasla, daha yalın, uygulanması ve samimi bir şekilde yanıtlanması daha kolaydır (Ogbonna ve Harris, 2000: 773). Dolayısıyla, söz konusu ölçüm hem teorik hem de pratik açıdan uygundur. Nitekim Deshpande, Farley ve Webster (1993: 26) de, geliştirmiş oldukları örgüt kültürü türlerinin alternatif teorilerin çoğuyla ve Williamson (1975), Mintzberg (1979), Ouchi (1980) gibi araştırmacıların kullandığı terimlerle uyumlu olduğunu belirtmektedir. Ogbonna ve Harris (2000: 772-773), Deshpande vd.'nin (1993) geliştirdiği örgüt kültürü türlerini, gerek uygulayıcılar için gerekse teorik açıdan daha uygun olduğu düşünüldüğünden, "bürokratik", "rekabetçi", "toplumcu" ve "yenilikçi" olarak yeniden isimlendirmiştir. Bu tezde de günümüz örgüt kültürü teorileriyle uyum sağladığı ifade edilen "bürokratik", "rekabetçi", "toplumcu" ve "yenilikçi" örgüt kültürü türleri incelenmiştir. Bu bölümün sonraki alt başlıklarında söz konusu dört örgüt kültürü türü açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Bürokratik Kültür

Bürokratik örgüt modeli, yönetim bilimine Alman sosyolog Max Weber sayesinde girmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Weber yapmış olduğu çalışma sonucunda, "kurallar, uzmanlaşma, liyakat, hiyerarşi, ferdi mülkiyet, kişisel olmama ve sorumluluk" olmak üzere bürokratik yapıyı simgeleyen yedi özellik önermiştir. Bu özelliklerin, örgütlerin amaçlarına ulaşması için çok etkili olduğu düşünülmüş ve 1960'lara kadar nerdeyse tüm yönetim ve örgüt çalışmaları, *Weber*'in bürokratik yaklaşımını, istikrarı ve verimliliği sağlayacak en ideal form olarak kabul etmiştir. Çünkü o dönemdeki çevrenin; durağanlık, görev ve fonksiyon odaklılık, mal ve hizmetlerdeki değişmezlik ve karar vermede daha az karmaşıklık gibi özellikleri, başarı için bu yapıyı yeterli kılmaktaydı (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Nitekim bürokratik kültür;

örgütlerin durağan olduğunu, mal ve/veya hizmetlerinin istikrarlı olduğunu savunmaktadır. Bu kültürde, başarının vazgeçilmez değerleri, standartlaşmış kurallar ve prosedürler, kontrol ve sorumlu mekanizmalardır (Ouchi, 1987: 74; Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 26, Valencia, Jimenez ve Valle, 2016: 32). Çalışanlar, kural ve prosedürlere göre hareket etmektedir. İyi koordinatörlük ve organizatörlük yapanlar, etkin lider olarak görülmektedir. Bu kültür türünde, işlerin herhangi bir sorun yaşanmadan yapılması önemlidir (Hooijberg ve Petrock 1993: 31).

Bürokratik kültüre sahip bir örgüt içindeki roller, bu rolleri üstlenen çalışanlardan daha önemlidir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80). Örgüt üyelerinden istenen, önceden tanımlanmış rolleri yerine getirmeleridir (Ergün, 2007: 268). Bu kültürde, çalışanlardan örgüte ek olarak bir şey katmaları beklenmez (Zahedipour ve Haghghi, 2015: 119). Esas itibariyle, bürokratik kültürün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların itaat etmesinin beklendiğini söylemek mümkündür (Güler, 2005: 28-29). Özetle, bürokratik kültürün temel özellikleri, “disiplinin öncelikli unsur olması” ve “insanın örgütün ana unsuru olarak pek önemsenmeyip daha çok bir araç olarak görülmesi” şeklinde açıklanabilir (Zahedipour ve Haghghi, 2015: 120).

Bürokratik kültüre ilişkin buraya kadar verilen bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, bürokratik kültüre sahip bir örgütte, çalışanların ne düşündüğünün önemsenmediği ve hatta bir öneminin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu tür kültüre sahip örgütlerde uzun dönemde, çalışanların kendisini değersiz hissetmesi ve mutsuz olması muhtemeldir. Bu mutsuzluk durumu ise, çalışanların birçok örgütsel davranışını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3.2.2. Rekabetçi Kültür

Rekabetçi kültür, yeni rekabet ortamlarına karşı 1960'lı yılların sonlarında yaygınlaşmıştır. Bu kültür türü, bürokratik kültürden farklı nitelikleri içermekte ve Williamson (1975) ile Ouchi vd.'nin (1981) yaptıkları çalışmalar temeline dayanmaktadır (Aksay, 2011: 75-76). Bu kültür türünde örgüt, iç ilişkiler yerine dış çevreye (tedarikçiler, müşteriler, birlikler ve yönetmelikler gibi) odaklanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 40). Çalışanlar da, çıktılara yaptıkları katkılara göre değerlendirilmektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80; Ergün, 2007: 269). Bu kültür türünde, insanlar rakiptir ve amaç odaklıdır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62). Dolayısıyla, rekabetçi kültürde üretimin önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Nitekim rekabetçi kültürün hâkim olduğu örgütlerin temel değerleri, rekabet edebilirlik ve verimliliklidir (Cameron ve Freeman, 1991: 26; Valencia, Jimenez ve Valle, 2016: 32). Bu kültür türü, sonraki alt başlıkta açıklanan toplumcu kültürde vurgulanan değerlerin tam tersi özelliklere sahiptir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 26). Bu bilgiler doğrultusunda, bürokratik kültürde olduğu gibi rekabetçi bir kültüre sahip örgütlerde de, çalışanların mutluluğunun ikinci planda tutulduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu kültür türünün hâkim olduğu bir örgütte, çalışanların olumlu örgütsel davranışlarda bulunmasını söyleyebilmek pek mümkün gözükmemektedir.

2.3.2.3. Toplumcu Kültür

1960'lı ve 1970'li yıllarda yapılan çalışmalar, Amerikan örgüt yapılarıyla kıyaslanan Japon örgütlerinin toplumcu özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Böylece toplumcu kültür olarak isimlendirilen yeni bir örgüt kültürü türü meydana çıkmıştır (Aksay, 2011: 76). Toplumcu kültürde, rekabetçi kültürde öncelikli olan verimlilik hedeflerinden önce, çalışanların memnuniyeti düşünülmektedir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 26; Cameron ve Quinn 1999: 41). Toplumcu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar kararlara katılım konusunda cesaretlendirilirler. Öyle ki bu örgütlerde yönetimin temel görevi; çalışanları güçlendirmek ve kararlara katılımlarını sağlamaktır. Bu örgütlerde, çalışanlar kendi yaşamlarıyla ilgili birçok şeyi samimi bir şekilde paylaşmaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62). Nitekim bu örgütlerde bir aile ortamı söz konusudur (Guner, 2001: 73). Yöneticiler de, bu ailenin reisi şeklinde davranmaktadırlar (Hooijberg ve Petrock, 1993: 30). Yönetici, çalışanlarına değer verir, onların ihtiyaçlarını giderir ve onlara adaletli bir şekilde davranır (Vilkinas ve Cartan, 2006: 507). Bu bilgiler doğrultusunda, toplumcu kültüre sahip bir örgütte, çalışanların kendisini değerli hissetmesi ve mutlu olması büyük bir olasılıktır. Bu mutlu ortamda, çalışanların olumlu örgütsel davranışlarda bulunması ise, kuvvetle muhtemeldir.

2.3.2.4. Yenilikçi Kültür

Yenilikçilik, yeni ürünlerin ya da süreçlerin gelişimini sürdürmek için, çalışanları teşvik eden ve örgütün kabulünü gösteren bir örgüt kültürüdür (Darvish ve Nazari, 2013: 4). Cameron ve Quinn (2006: 43) yenilikçi kültürün havacılık, yazılım geliştirme, danışmanlık, film yapımı gibi sektörlerde daha çok hâkim olduğunu belirtmektedir. Ancak tüm sektörlerdeki örgütlerin yenilikçi kültürü benimsemesi, günümüzde gereklilik halini almıştır. Dolayısıyla yenilikçi kültür, özellikle günümüz için, önemli bir örgüt kültürü türüdür (Aksay, 2011: 78).

Yenilikçi kültürün hâkim olduğu örgütlerin temel görevi, yeni ürünler geliştirmektir. Bu tür örgütlerin yöneticilerinin temel görevi ise, girişimciliği ve yaratıcılığı artırmaktır (Hooijberg ve Petrock 1993: 31). Bu örgütlerin etkinliği, açık bir şekilde belirtilmiş hedeflere ulaşılması ve tutarlılıkla ilgilidir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 27).

Yenilikçi kültürde, bürokratik ve rekabetçi kültürün aksine, merkezi güç ya da otorite ilişkileri bulunmamaktadır. Güç, kişiden kişiye ya da ekipten ekibe akmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 44). Bu kültürün öncelikli değerleri; yaratıcılık, girişimcilik ve risk almadır (Cameron ve Freeman, 1991: 27; Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 26; Cameron ve Quinn, 2006: 45). Ayrıca özgürlük (özerklik), güçlendirme ve kararlara katılım, yenilikçi kültürün yaygın unsurları arasındadır (Valencia, Jimenez ve Valle, 2016: 33).

Zhou vd. (2005: 1056), örgütteki yüksek yenilik eğiliminin, çalışanların örgütün geleceğine ilişkin güvenini artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca Wei vd. (2013: 1027-1041) yapmış oldukları araştırma sonucunda, çalışanların örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olduğuna ilişkin

algısı arttıkça, iş tatmini gibi önemli çıktılarının da arttığını tespit etmiştir. Ancak yenilikçi bir örgütte çalışmanın çalışan açısından birtakım zorluklarının bulunabileceği de dikkate alınmalıdır. Örneğin Wallach (1983), yenilikçi örgütlerin başarılı olma konusunda yoğun bir baskıda bulunacağı için, çalışanların tükenmişlik ve stres gibi olumsuz sonuçları yaşayabileceğini belirtmektedir (Aksay, 2011: 70). Bu nedenle, yenilikçi kültürün hâkim olduğu örgütlerde, yöneticilerin söz konusu muhtemel olumsuz sonuçları göz önünde bulundurarak hareket etmeleri, çalışan açısından daha sağlıklı sonuçların doğmasını sağlayabilecektir.

2.4. Kültürel Değerler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet algısını etkileyen çeşitli örgütsel faktörlerden bahsedilebilir. Ancak adalet algısı üzerinde etkisi bulunan önemli faktörlerden biri bireylerin kültürel değerleridir (Erdogan ve Liden, 2006: 3). Lee, Pillutla ve Law (2000: 688), Brockner vd. (2001: 313), Schilpzand vd. (2013: 350), Zagladi vd. (2015: 45) gibi bazı araştırmacılar da, bireylerin kültürel değerlerinin örgütsel adalet algısını etkileyebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasında muhtemel bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu amaçla, öncelikle söz konusu değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi incelemiş araştırma ya da araştırmalar olup olmadığına bakılmıştır. Böylece, ilgili araştırmaların kısıtlarından yola çıkarak, yapılacak tez çalışmasına yön verilmesi amaçlanmıştır.

Kültürel değerler ile örgütsel adalet algısı arasındaki muhtemel ilişki ile ilgili Türkçe yazın taraması “DergiPark Akademik” veri tabanında ve “Google Akademik” arama motorunda; İngilizce yazın taraması ise, “Taylor & Francis, Wiley Interscience, EbscoHOST, Science Direct, JSTOR, Sage Journals, Springer Link, ALSP Learned Journals, Oxford Journals Online” veri tabanlarında; 01.04.2015-01.07.2016 tarihleri arasında tekrarlı aramalarla yapılmıştır. Söz konusu veri tabanlarında, Türkçe yazın taraması, “toplumsal kültür” ve “örgütsel adalet”, “ulusal kültür” ve “örgütsel adalet”, “kültürel değerler” ve “örgütsel adalet”, “erillik” ve “örgütsel adalet”, “güç mesafesi” ve “örgütsel adalet”, belirsizlikten kaçınma ve “örgütsel adalet”, “bireycilik” ve “örgütsel adalet”, “uzun dönem odaklılık” ve “örgütsel adalet” anahtar kelimeleri girilerek ve bu kelimelerin araştırmanın sadece “başlığında” aranması tercih edilerek yapılmıştır. Ayrıca Türkçe yazın taramasında, Türkiye’de ilki 2013 yılında yapılmış olan üç Örgütsel Davranış Kongresi’ndeki tüm bildiriler incelenmiştir. İngilizce yazın taraması ise, “societal culture” and “organizational justice”, “national culture” and “organizational justice”, “cultural values” and “organizational justice”, “masculinity” and “organizational justice”, “power distance” and “organizational justice”, “uncertainty avoidance” and “organizational justice”, “collectivism” and “organizational justice”, “long term orientation” and “organizational justice” anahtar kelimeleri girilerek ve bu kelimelerin araştırmanın sadece “başlığında” aranması tercih edilerek yapılmıştır. Yapılan taramalar sonucunda çıkan tüm araştırmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkiyi incelemiş ya da

araştırma değişkenlerinden ikisi kültürel değerler ile örgütsel adalet olan ampirik araştırmalar değerlendirilmeye alınmıştır. Söz konusu değerlendirmeye alınan araştırmalar, Tablo 2.14'te ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 2.14. Kültürel Değerler-Örgütsel Adalet İlişkisi

Araştırmacı(lar) Yılı	Amaç	Örneklem	Temel Bulgu(lar)
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K.S. - 2000	Örgütsel adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin moderatör rolünü incelemek	Hong Kong'daki bir üniversitenin Çince konuşan çalışanları	İşlem adaleti ve dağıtım adaleti ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmada güç mesafesi moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M.J., Francesco, A.M., Chen, Z.X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B.L. ve Shapiro, D. - 2001	Adalet (işlem adaleti) ilişkin verilen tepkilerin, kültürler (güç mesafesi) arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek	Çin'in üç şehrindeki (Nanjing, Suzhou, and Tianjin) üniversitelerdeki uluslararası ticaret bölümü öğrencileri (118 kişi) ve Kolombiya Üniversitesi'ndeki (ABD) MBA öğrencileri (136 kişi)	Güç mesafesinin işlem adaletine verilen tepki üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.
- Erdogan, B. ve Liden, R.C. - 2006	Örgütsel adalet ile lider-üye değişimi (leader-memberexchange) arasındaki ilişkide çoğulculuğun moderatör rolünü incelemek	İstanbul'daki iki tekstil işletmesinde çalışan 124 beyaz yakalı çalışan	İşlem (etkileşim) adaleti ile çoğulculuk arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu (0.33), Dağıtım adaleti ile çoğulculuk arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak araştırmada çoğulculuk moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P.C. ve MacCurtain, S. - 2006	İşlem adaleti ile olumlu sosyal davranış (pro-social behavior) ve ekip sadakati arasındaki ilişkide bireyciliğin moderatör rolünü incelemek	İrlanda'nın Shannon/Limerick bölgesindeki üretim tesislerindeki mavi yakalı çalışanlar (204 kişi)	Bireycilik ile işlem adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak araştırmada bireycilik moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.

Tablo 2.14. (devamı)

Araştırmacı(lar) Yıl	Amaç	Örneklem	Temel Bulgu(lar)
- Schilpzand, M.C., Martins, L.L., Kirkman, B.L., Lowe, K.B. ve Chen, Z.X. - 2013	Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürel değerlerin (güç mesafesi , bireycilik/ çoğulculuk , erillik/dişilik , belirsizlikten kaçınma) moderatör rolünü incelemek	İki ayrı çalışma yapılmış. İlk çalışmadaki örneklem, ABD ve Çin'deki line-level havaalanı çalışanları; ikinci çalışmadaki örneklem ise ABD ve Çin'deki üniversitelerin yüksek lisans öğrencileri	İlk çalışmada kültürel değer boyutları ile örgütsel adalet (dağıtım adaleti, işlem adaleti) arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. İkinci çalışmada, erillik ile işlem adaleti; güç mesafesi ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak araştırmada kurulan modelde, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmemiştir. Araştırmada kültürel değerler moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- Ertürk, A. ve Bedük, E. - 2015	Güç mesafesi ve örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek	Konya İl Emniyet Müdürlüğü mensupları (548 kişi)	Güç mesafesi ile dağıtım adaleti algısı arasında, düşük düzeyde de olsa, pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, Güç mesafesi ile işlem adaleti algısı arasında, düşük düzeyde de olsa, pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğ tespit edilmiştir.
- Zagladi, A.N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M. ve Noermijati. - 2015	Örgütsel adalet ile iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide güç mesafesinin moderatör rolünü incelemek	Banjarmasin, South Kalimantan ve Endonezya'da ki özel kolejlerin eğitmenleri	Güç mesafesi; örgütsel adalet ile iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide <i>moderatör değişken</i> olarak ele alınmıştır, ancak bir rol tespit edilmemiştir. Güç mesafesi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye dönük herhangi bir bulgudan söz edilmemiştir.

Tablo 2.14 incelendiğinde, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş ya da bu iki değişkeni aynı anda çalışmış 7 adet ampirik araştırma bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan sadece 1 tanesi (bkz. Ertürk ve Bedük, 2015) Türkçe yazına aittir. Bu sonuç, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin, başta Türkçe yazın olmak üzere, hem Türkçe hem de İngilizce yazın tarafından henüz ilgi görmediğini göstermektedir.

Tablo 2.14'te verilen araştırmaların *amaçlarına* bakıldığında; sadece 1 araştırmanın (bkz. Brockner vd., 2001) doğrudan kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaların sadece amaçlarına bakıldığında, yazında *doğrudan* kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi

odaklanan araştırma sayısının yok denecek sayıda olduğu söylenebilir. Araştırmaların *örnekleme* bakıldığında, sadece 1 araştırmanın (bkz. Schilpzand vd., 2013) örnekleminin bir kısmını turizm çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkinin turizm çalışanları örnekleminde göz ardı edildiğini söylemek mümkündür. Araştırmalar *bulguları* açısından incelendiğinde, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak hangi değişkenin bağımlı ya da hangisinin bağımsız değişken olduğuna dair bir tespit söz konusu değildir. Nitekim bulgular kısmındaki açıklamalara dikkat edildiğinde, söz konusu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi, araştırmalarda kurulan modelde incelenmemiştir. Tablo 2.14 incelendiğinde, kültürel değerlerden en çok çalışılmış boyutun güç mesafesi boyutu olduğu, uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık boyutunun ise hiçbir araştırmacı tarafından çalışılmamış olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca bu tez kapsamındaki kültürel değer boyutlarının hepsini (uzun dönem odaklılık hariç) incelemiş sadece 1 araştırmanın (bkz. Schilpzand vd., 2013) bulunduğu görülmektedir. Öte yandan dikkat çeken bir diğer husus, söz konusu araştırmalarda, kültürel değerlerin ya da boyutlarının daha çok moderatör değişken olarak incelenmiş olmasıdır.

Sonuç itibarıyla, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkinin özellikle turizm yazını tarafından göz ardı edildiği, ayrıca iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin incelenme ihtiyacının ortaya çıktığı görülmektedir.

2.5. Kültürel Değerler ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Toplumların sahip olduğu kültür gibi, örgütlerin de bir kültürü bulunmaktadır. Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken ailesinden ve sosyal çevresinden edindiği bazı kültürel değerleri de beraberlerinde getirirler (Diker, 2014: 160). Nitekim örgütler, toplumun kültürel değerlerine göre kendi kültürünü şekillendirir (Sargut, 2015: 97). Öyle ki, örgüt kültürü toplumsal kültürün alt kültürü olarak görülür (Vural ve Coşkun, 2007: 8). Berberoğlu (1990: 156), Apulgan (1996: 73), Aydınli (2003: 81-82), Şişman (2007: 104) gibi araştırmacılar da örgüt kültürlerinin toplumun kültürel değerlerinden etkilenecek şekilde oluşturulduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, kültürel değerler ile örgüt kültürü arasında muhtemel bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Bunun için öncelikle söz konusu değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi incelemiş araştırma ya da araştırmalar olup olmadığına bakılmıştır. Böylece, ilgili araştırmaların kısıtlarından yola çıkarak, yapılacak tez çalışmasına yön verilmesi amaçlanmıştır.

Kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki muhtemel ilişki ile ilgili Türkçe yazın taraması “DergiPark Akademik” veri tabanında ve “Google Akademik” arama motorunda; İngilizce yazın taraması ise, “Taylor & Francis, Wiley Interscience, EbscoHOST, Science Direct,

JSTOR, Sage Journals, Springer Link, ALSP Learned Journals, Oxford Journals Online” veri tabanlarında; 01.04.2015-01.07.2016 tarihleri arasında tekrarlı aramalarla yapılmıştır. Söz konusu veri tabanlarında, Türkçe yazın taraması, “toplumsal kültür” ve “örgüt kültürü”, “ulusal kültür” ve “örgüt kültürü”, “kültürel değerler” ve “örgüt kültürü”, “erillik” ve “örgüt kültürü”, “güç mesafesi” ve “örgüt kültürü”, belirsizlikten kaçınma“ ve “örgüt kültürü”, “bireycilik” ve “örgüt kültürü”, “uzun dönem odaklılık” ve “örgüt kültürü” anahtar kelimeleri girilerek ve bu kelimelerin araştırmanın sadece “başlığında” aranması tercih edilerek yapılmıştır. Ayrıca Türkçe yazın taramasında, Türkiye’de ilki 2013 yılında yapılmış olan üç Örgütsel Davranış Kongresi’ndeki tüm bildiriler incelenmiştir. İngilizce yazın taraması ise, ilgili veri tabanlarında “societal culture” and “organizational culture”, “national culture” and “organizational culture”, “cultural values” and “organizational culture”, “masculinity” and “organizational culture”, “power distance” and “organizational culture”, “uncertainty avoidance” and “organizational culture”, “collectivism” and “organizational culture”, “long term orientation” and “organizational culture” anahtar kelimeleri girilerek ve bu kelimelerin araştırmanın sadece “başlığında” aranması tercih edilerek yapılmıştır. Taramanın yapıldığı tüm veri tabanları için tarama sonucunda çıkan tüm araştırmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, konuyla ilgili olduğu tespit edilen ampirik araştırmalar değerlendirmeye alınmıştır. Söz konusu değerlendirmeye alınan araştırmalar, aşağıda Tablo 2.15’te ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 2.15. Kültürel Değerler-Örgüt Kültürü İlişkisi

Araştırmacı(lar) Yıl	Amaç	Örneklem	Bulgu(lar)
- Cseh, M., Ardichvili, A., Gasparishvili, A., Krisztián, B. ve Nemeskeri, Z. - 2004	Kültürel değerleri (kadercilik, babacanlık, bireycilik, uzun dönem odaklılık, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erillik) ve algılanan örgüt kültürünü, ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkiyi 5 komünizm sonrası ülkede incelemek	6'sı iletişim malzemeleri üreten, 1'i hazır yemek işletmesi, 2'si endüstriyel ekipman üreten ve 2'si konfeksiyon işletmesi olmak üzere 20 işletmenin çalışanları (2391 kişi)	Kültürel değer boyutlarından kaderciliğin (fatalizm) ve babacanlığın (paternalizm) örgüt kültürünün (proactivity-obligation) en önemli belirleyicileri olduğu, Diğer kültürel değer boyutlarının örgüt kültürü (malleability, proactivity, resbonsibility seeking, participation, obligation) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Van Muijen, J.J. ve Koopman, P.L. - 2008	Kültürel değerlerin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) örgüt kültürü (kural odaklı, yenilik odaklı) üzerindeki etkisini incelemek	Belçika (17 kişi), Sırbistan (44 kişi), Finlandiya (125 kişi), Fransa (71 kişi), Yunanistan (43 kişi), Macaristan (99 kişi), Hollanda (84 kişi), Portekiz (45 kişi), Slovenya (52 kişi) ve Birleşik Krallık'taki (110 kişi) endüstri sektörü çalışanları	Araştırmada incelemenin yapıldığı ülkeler, kültürel değer açısından, Hofstede'in araştırma sonuçlarına göre güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyine göre gruplara ayrılmıştır. Dolayısıyla kültürel değerlere ilişkin bir incelemede bulunulmamış, sadece örgüt kültürleri incelenmiştir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın, kural odaklı örgüt kültürü ve yenilik odaklı örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
- Sabri, H.M. - 2008	Kültürel değerlerin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) belirli örgüt kültürü türlerini açıklayıp açıklamadığını incelemek	Ürdün'de 48'i potasyum, 57'si rafineri, 49'u elektrik ve 80'i havayolu işletmesi çalışanı olmak üzere toplam 234 kişi; ABD'de çeşitli işletmelerden (hangi sektörler olduğu belirtilmemiş) 311 çalışan ve Güney Afrika'da üç mühendislik işletmesinden 451 çalışan	Araştırmanın yapıldığı Ürdün, Amerika ve Güney Afrika'daki kültürel değerlerle ilgili olarak Hofstede'in çalışmasındaki indeks baz alınmıştır. Dolayısıyla, araştırmada kültürel değerlerle ilgili bir veri toplanmamıştır. Ülkelerde baskın olan örgüt kültürü türünün (güç kültürü, rol kültürü) kültürel değerlerden (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak hangi kültürel değer boyutunun hangi örgüt kültürü türleri üzerinde ne tür bir etkide bulunduğu ilişkin bir bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 2.15. (Devamı)

Araştırmacı(lar) Yıl	Amaç	Örneklem	Bulgu(lar)
- Gardner, W.L., Reithel, B.J., Foley, R.T., Cogliser, C.C. ve Walumbwa, F.O. - 2009	Örgüt kültürü türlerinin cazip hale gelmesinde yatay-dikey bireycilik-çoğulculuk etkilerini incelemek Yatay-dikey bireycilik/çoğulculuk, Triandis'in (1995) ve Singelis vd.'nin (1995) geliştirdiği bir değişkendir. Dikey bireycilik, bireylerin kendilerini diğerlerinden tamamen bağımsız gördüğünü; dikey toplulukçuluk, bireylerin kendilerini diğerlerine bağımlı, ancak onlardan farklı gördüğünü; yatay bireycilik, bireylerin kendilerini diğerlerinden bağımsız ancak onlarla eşit gördüğünü; yatay toplulukçuluk ise, bireylerin kendilerini diğerlerine bağımlı ve onlarla eşit gördüğünü ifade etmektedir (Singelis vd., 1995).	Lisans öğrencileri (234 kişi)	Yatay çoğulculuk ile toplumcu (klan) kültür arasında, dikey bireycilik ile rekabetçi (market) kültür arasında, dikey çoğulculuk ile bürokratik (hiyerarşi) kültür arasında ve yatay bireycilik ile yenilikçi (adhokrasi) kültür arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu, Dikey bireycilik ile toplumcu (klan) kültür arasında ve dikey çoğulculuk ile yenilikçi (adhokrasi) kültür arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu, Öngörüldüğü gibi, yatay çoğulculuk ile rekabetçi kültür arasında ve yatay bireycilik ile hiyerarşi kültürü arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmemiştir.
- Chow, C.W. ve Hwang, R.N-C. - 2012	Kültürel değerler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek	Tayvan'da faaliyet gösteren, ABD'li muhasebe firmalarının çalışanları ile bağımsız muhasebe firmalarının Çinli çalışanları (201 kişi)	Kültürel değerler ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, ABD'li muhasebe firmalarının, örgüt kültürlerini, yabancı nüfusun farklı kültürel değerlerine uyarlamada daha istekli ve mümkün olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.15 incelendiğinde, kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiş ya da bu iki değişkeni aynı anda çalışmış 5 adet araştırma bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmaların tamamı İngilizce yazına aittir. Bu sonuç, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin, Türkçe yazın tarafından göz ardı edildiği ve genel olarak henüz ilgi görmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.15'te verilen araştırmaların *amaçlarına* bakıldığında; 5 araştırmanın da temel amacının kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek olduğu görülmektedir. Araştırmaların *örneklemine* bakıldığında, 2 araştırmanın (bkz. Cseh vd., 2004; Sabri, 2008) örnekleminin bir kısmını turizm çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki muhtemel ilişkinin turizm çalışanları örnekleminde göz ardı edildiğini söylemek mümkündür. Zaten söz konusu ilişkinin, turizm yazını tarafından çalışılmadığı tablodaki bilgilerden anlaşılmaktadır. Araştırmalar *bulguları* açısından incelendiğinde, kültürel değerler ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak bazı araştırmalarda (bkz. Van Muijen ve Koopman, 2008; Sabri, 2008) kültürel değerlerin ölçülmeyle, geçmişte yapılmış araştırmaların verilerinin (ikincil veriler) kullanıldığı görülmektedir. Ancak her örnekleme aynı sonuçlar çıkmayabilir. Dolayısıyla, aynı verileri kullanmak, sağlıklı sonuçların ortaya çıkmasını engelleyebilir. Tablo 2.15 incelendiğinde, kültürel değerlerden en çok çalışılmış boyutların güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları olduğu, sadece 1 araştırmanın (bkz. Cseh vd., 2004) bu tez çalışması kapsamındaki beş kültürel değer boyutunu da incelediği görülmektedir. Öte yandan bir diğer dikkat çeken husus, sadece 1 araştırmanın (bkz. Gardner vd., 2009) bu tez çalışması kapsamındaki örgüt kültürü türlerini incelediğidir.

Son olarak önemli bir hususa değinmekte yarar görülmektedir. Yazın genel olarak incelendiğinde, bazı araştırmacıların Hofstede'in kültürel değerleri ile örgüt kültürünü karıştırdığı, kültürel değer boyutlarını örgüt kültürü boyutları olarak ele aldığı dikkati çekmektedir. Bu durumun yazında önemli ve hatta ciddi bir sorun teşkil ettiği düşünülmektedir. Nitekim Hofstede, IBM araştırmasında sadece toplumsal kültüre (kültürel değerlere) odaklandığını belirtmektedir (Hofstede, 2006: 884). Bu nedenle Hofstede'in kültürel değerlerini örgüt kültürü ile karıştırmamak gerekmektedir.

Sonuç itibarıyla, kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki muhtemel ilişkinin özellikle turizm yazını tarafından göz ardı edildiği, dolayısıyla söz konusu neden-sonuç ilişkisinin incelenme ihtiyacının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

2.6. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Çalışanlara ödüller verilirken, adalet ekseninde hareket edilip edilmediği, örgüt kültürünün en önemli yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 161).

Dolayısıyla dağıtım adaleti başta olmak üzere, örgütsel adaletin örgüt kültürünün önemli bir unsuru olduğu söylenebilir. Bu durum da, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu amaçla öncelikle söz konusu değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi incelemiş olası araştırma ya da araştırmalar olup olmadığına bakılmıştır. Böylece, ilgili araştırmaların kısıtlarından yola çıkarak, yapılacak tez çalışmasına yön verilmesi amaçlanmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişki ile ilgili Türkçe yazın taraması “DergiPark Akademik” veri tabanında ve “Google Akademik” arama motorunda; İngilizce yazın taraması ise, “Taylor & Francis, Wiley Interscience, EbscoHOST, Science Direct, JSTOR, Sage Journals, Springer Link, ALSP Learned Journals, Oxford Journals Online” veri tabanlarında; 01.04.2015-01.07.2016 tarihleri arasında tekrarlı aramalarla yapılmıştır. Söz konusu veri tabanlarının gelişmiş arama seçeneğinde, Türkçe yazın taraması, “örgüt kültürü” ve “örgütsel adalet”; İngilizce yazın taraması ise, “organizational culture” and “organizational justice” anahtar kelimeleri girilerek ve bu kelimelerin araştırmanın sadece “başlığında” aranması tercih edilerek yapılmıştır. Taramanın yapıldığı tüm veri tabanları için tarama sonucunda çıkan tüm araştırmalar incelenmiştir. Ayrıca Türkçe yazın taramasında, Türkiye’de ilki 2013 yılında yapılmış olan üç Örgütsel Davranış Kongresi’ndeki tüm bildiriler incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkiyi incelemiş ya da araştırma değişkenlerinden ikisi örgüt kültürü ile örgütsel adalet olan ampirik araştırmalar değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan araştırmalar, aşağıda Tablo 2.16’da ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 2.16. Örgüt Kültürü-Örgütsel Adalet İlişkisi

Araştırmacı(lar) Yıl	Amaç	Örneklem	Bulgu(lar)
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E.C., Shultz, T., Shaul, K. ve Zilberman, L. - 2012	Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide örgüt kültürünün ve örgütsel adaletin moderatör rollerini incelemek	Özel sektörde (hangi sektör olduğu belirtilmemiş) faaliyet gösteren birkaç işletmeden 102 çalışan	Örgütsel adalet (tek boyutlu olarak ele alınmıştır) ile destekleyici örgüt kültürü, saldırgan (aggressive) örgüt kültürü, ekip kültürü ve büyüme odaklı örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgüt kültürü (yenilikçi, agresif, sonuç odaklı, detay odaklı, büyüme odaklı, destekleyici, ekip çalışması odaklı), araştırmanın moderatör değişkenleri olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- Terzioğlu, F., Temel, S. ve Sahan, F. - 2016	Çalışanların profesyonel tutumları, örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü algısı ve mobinge maruz kalması arasındaki ilişkileri incelemek	Üniversite hastanesinde çalışan hemşireler (772)	Örgüt kültürü ile örgütsel adaletin (dağıtım adaleti ve işlem adaleti) tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 2.16 incelendiğinde, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş ya da bu iki değişkeni aynı anda çalışmış sadece 2 adet araştırma bulunduğu görülmektedir. Bu iki araştırmadan biri Türkçe, diğeri ise İngilizce yazına aittir. Bu tespitten yola çıkarak, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin, ne yazık ki nerdeyse hiç çalışılmamış olduğu söylenebilir.

Tablo 2.16'da verilen araştırmaların *amaçlarına* bakıldığında; araştırmalardan sadece birinin (bkz. Terzioğlu, Temel ve Sahan, 2016) temel amacının örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek olduğu görülmektedir. Ancak bu araştırmada kurulan ilişkinin, neden-sonuç ilişkisinden ziyade karşılıklı (korelasyonel) bir ilişki olduğunu söylemekte yarar vardır. Diğer araştırmada ise, iki değişkenin de moderatör değişken olarak incelendiği dikkati çekmektedir. Araştırmaların *örneklemine* bakıldığında, 2 araştırmanın örnekleminin de turizm dışı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkinin, turizm çalışanları örnekleminde henüz çalışılmadığını söylemek, yapılan bu sistematik yazın taraması kapsamında, mümkündür. Araştırmalar *bulguları* açısından incelendiğinde, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak her iki araştırmada da, bu tez çalışması kapsamındaki örgüt kültürü türleri incelenmemiştir. Araştırmalardan biri (bkz. Sharoni vd., 2012) ise örgütsel adaleti tek boyutlu olarak incelemiştir.

Sonuç itibariyle, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkinin turizm yazını tarafından hiç çalışılmadığını, hem Türkçe hem de İngilizce yazın tarafından henüz ilgi görmediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla söz konusu iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin incelenme ihtiyacının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

2.7. Kültürel Değerler ile İlgili Tez Çalışmaları

Türkiye’de, örgütsel davranış psikolojisi alanında yapılmış ve değişkenlerinden biri kültürel değerler olan doktora ve yüksek lisans tezlerini taramak için, YÖK Tez Merkezi kullanılmıştır. Tarama “kültürel değerler”, “ulusal kültür”, “toplumsal kültür”, “güç mesafesi”, “erillik-dişillik”, “bireycilik-çoğulculuk”, “belirsizlikten kaçınma” ve “uzun dönem odaklılık” anahtar kelimeleri ile 20.09.2016 tarihinde yapılmıştır. Yapılan tarama sonucunda, konu ile ilgili 9 adet doktora, 25 adet de yüksek lisans tezine ulaşılmıştır. Ancak 1 adet doktora ve 5 adet yüksek lisans tezi, erişime kapalı olduğu ve bu tezlere başka yerlerden de ulaşamadığı için, incelenememiştir. 1 adet yüksek lisans tezi ise, kuramsal çalışma olduğu için inceleme kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla erişilen toplam 27 adet ampirik doktora ve yüksek lisans tez çalışması incelenmiştir. Bu tezlere ilişkin detaylar Tablo 2.17’de verilmektedir.

Tablo 2.17. Örgütsel Davranış Psikolojisi Alanındaki Kültürel Değerler İle İlgili Tezler

Araştırmacı Yıl	Örneklem	Kültürel Değer Bileşen(ler)i	İlişkilendirilen Değişken (ler)	Temel Bulgu(lar)	Tezin Türü Anabilim Dalı
- Akyürek, S. - 2001	Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görevli subay ve astsubaylar (447 kişi)	Güç mesafesi	Örgütsel iletişim	Güç mesafesi ile iletişimde mesaj şekli arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, güç mesafesi ile iletişimden kaçma arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, güç mesafesi ile iletişimde filtreleme arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Özbakış, M.A. - 2001	Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargahı ile bu karargaha bağlı karargahlarda, okul ve eğitim merkez komutanlıklarında görevli subaylar ve astsubaylar, askerliğini yapanlar ve sivil memurlar	Yatay-dikey bireycilik/yatay-dikey çoğulculuk	Ekip çalışması	Sadece yatay çoğulculuğun ekip çalışmasını anlamlı şekilde artırdığı tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Yoğun, A.E. - 2004	İlaç firmalarının pazarlama çalışanları (Adana, İstanbul ve Diyarbakır'da 167 kişi)	Erillik-dişillik	Örgütsel çatışmaya verilen tepki	Çatışma anında işbirlikçi ve yardımcı tutum ile dişillik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Atilla, G. - 2007	Süleyman Demirel Üniversitesi işletme bölümü lisans öğrencileri (250 kişi)	Erillik-dişillik	Empatik beceri	Erillik/dişillik seviyesi ile empatik beceri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Okan, T. - 2008	Trabzon'daki 50'den fazla çalışanı bulunan üretim işletmelerinin mavi yakalı çalışanları (200 kişi)	Belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erillik-dişillik, bireycilik-çoğulculuk	Motivasyon	Bireycilik/çoğulculuk ile güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme

Tablo 2.17. (devamı)

Araştırmacı Yıl	Örneklem	Kültürel Değer Bileşen(ler)i	İlişkilendirilen Değişken (ler)	Temel Bulgu(lar)	Tezin Türü Anabilim Dalı
- Ton, İ. A. - 2008	3 ortaöğretim kurumunda görevli öğretmenler (105 kişi), 2 bankanın telefon bankacılığı memurları (99 kişi) ve 3 üniversitedeki öğretim elemanları (59 kişi)	Bireycilik-çoğulculuk	İşyerinde güçlendirme	Çoğulculuğun sosyal güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir.	- Doktora - İşletme
- Akyol, Ş. - 2009	Türkiye’deki IBM firması çalışanları (39 kişi)	Güç mesafesi	Liderlik türleri	Güç mesafesi ile iş odaklı liderlik türü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Doktora - İletişim Bilimleri
- Erkanlı, H. - 2009	Arçelik Pişirici Cihazlar (PCİ) İşletmesi A.Ş., Tansel Elektrik A.Ş., Gambroturk, Gentaş A.Ş., La Farge A.Ş. ve CP A.Ş. çalışanları (351 kişi)	Bireycilik-çoğulculuk	Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti)	Çoğulculuğun adalet algısını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.	- Doktora - İşletme
- Yörük, M.D. - 2009	ASELSAN ve MKEK işletmeleri	Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma	Örgütsel inovasyon	Güç mesafesi ile inovasyonun amir kontrolünde geliştirilmesi arasında pozitif yönlü, belirsizlikten kaçınma ile inovasyonun örgütün kuralları çerçevesinde geliştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - Savunma Yönetimi
- Güleç, E. - 2010	Türkiye’deki devlet üniversitelerinin “Bilgi-İşlem” birimlerindeki çalışanlar (400 kişi)	Güç mesafesi	Kişilik özellikleri	Dürtüsel heyecan arama, nevroitiklik, agresiflik, aktivite ve sosyallik kişilik boyutlarının güç mesafesini anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Mengenci, C. - 2010	Pilotlar ve uçuş mühendisleri (118 kişi)	Erillik-dişillik, bireycilik-çoğulculuk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi	Ekip kaynak yönetimi (EKY)	Kültürel değer boyutlarının (erillik-dişillik, bireycilik-çoğulculuk, belirsizlikten kaçınma, güç Mesafesi) EKY boyutları (iletişim, liderlik, kurallara uyum) üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.	- Doktora - İşletme

Tablo 2.17. (devamı)

Araştırmacı Yıl	Örneklem	Kültürel Değer Bileşen(ler)i	İlişkilendirilen Değişken (ler)	Temel Bulgu(lar)	Tezin Türü Anabilim Dalı
- Ocak, Ö. - 2010	Önemli bir kısmı (197 kişi) telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın çalışanları, geri kalan kısmı (51 kişi) eğitim, inşaat, sağlık ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları	Bireycilik-çoğulculuk	Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, işlem adaleti)	Dağıtım ve işlem adaleti üzerinde çoğulculuğun anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ancak bireyciliğin herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Adıgüzel, Z. - 2011	Manisa Devlet Hastanesi, Özel Vatan Hastanesi ve Celal Bayar Üniversitesi Hastanesi'nde görevli doktorlar ve hemşireler	Babacanlılık, güç mesafesi, kadercilik, statüye saygı, bireycilik-çoğulculuk	Örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar)	Sadece güç mesafesi ile hiyerarşik örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Doktora - İşletme
- Ayyıldız, U. - 2011	Bireycilik/kolektivizm kültür boyutu ve liderlik ilişkisi: Gıda sektöründe bir örnek olay incelemesi	Bireycilik-çoğulculuk	Liderlik	Çoğulculuk ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Jahangirov, N. - 2012	Ankara'da faaliyet gösteren nanoteknoloji Merkezi çalışanları (111 kişi)	Güç mesafesi	Cam tavan engeli	Erkeklere kıyasla, kadınlarda güç mesafesi ile cam tavan algısı arasında orta seviyede bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - Dış Ticaret Eğitimi
- Karakiraz, A. - 2012	Kültürel boyutlardan kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluğun işgören sessizliğine etkisi üzerine bir araştırma	Bireycilik-çoğulculuk, kontrol odağı	İşgören sessizliği	İşgören sessizliği üzerinde bireyciliğin negatif yönlü, kontrol odağının ise pozitif yönlü anlamlı bir etkide bulunduğu, çoğulculuğun ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Yergozha, L. - 2012	Banka ve imalat sanayi çalışanları (159 kişi)	Bireycilik, güç mesafesi, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık	Örgütsel sadakat	Kültürel değer boyutlarının örgütsel sadakat üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme

Tablo 2.17. (devamı)

Araştırmacı Yıl	Örneklem	Kültürel Değer Bileşen(ler)i	İlişkilendirilen Değişken (ler)	Temel Bulgu(lar)	Tezin Türü Anabilim Dalı
- Deniz, A. - 2013	Balıkesir ilindeki ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenler (1506 kişi)	Güç mesafesi	Örgütsel bağlılık	Güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - Eğitim Bilimleri
- Uslu, O. - 2013	Bir devlet üniversitesinin akademik ve idari çalışanları (329 kişi)	Güç mesafesi	Örgütsel güven	Güç mesafesinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Solmazer, G. - 2013	Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin farklı bölümlerinde okumuş lisans öğrencileri ve mezunlar (159 kişi)	Bireycilik-çoğulculuk ve güç mesafesi	Perfomans geribildirimi ve geribildirim kaynağına dönük tepkiler	Astlar olumsuz, amir ve iş arkadaşları ise olumlu geribildirim sağladığında, gözlemleyenlerin çoğulculuk eğilimlerinin verilen tepkiler üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - Psikoloji
- Ay, D. - 2014	İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları (545)	Bireycilik-çoğulculuk, güç mesafesi	Örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar), örgütsel politika, sendika üyesi olma eğilimi	Çoğulculuk ile klan örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, çoğulculuk ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Doktora - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
- Ertürk, E. - 2014	Konya İl Emniyet Müdürlüğü mensupları (548 kişi)	Güç mesafesi	Örgütsel vatandaşlık davranışı	Güç mesafesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, zayıf da olsa, negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Doktora - İşletme
- Gökçe, S. - 2014	TRB1 Bölgesi olarak adlandırılan Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinde faaliyet gösteren, Fırat Kalkınma Ajansı'ndan destek alan, en az bir projedeneyimi olan firmaların proje koordinatörleri (31'i Malatya'da, 22'si Elazığ'da, 16'sı Bingöl'de ve 5'i Tunceli'de)	Belirsizlikten kaçınma	Proje yönetimi	Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma ile proje yürütme isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Doktora - İşletme

Tablo 2.17. (devamı)

Araştırmacı Yıl	Örneklem	Kültürel Değer Bileşen(ler)i	İlişkilendirilen Değişken (ler)	Temel Bulgu(lar)	Tezin Türü Anabilim Dalı
- Büker, Z.D. - 2015	Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde okuyan işletme bölümü 3.ve 4. sınıf öğrencileri (215 kişi)	Bireycilik-çoğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik	Kariyer çapaları	Kültürel değerler ile kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Halo, L.M. - 2015	Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: Akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma	Güç mesafesi	Cam tavan sendromu	Güç mesafesi ile cam tavan sendromu algısı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - İşletme
- Sakal, Ö. - 2015	Erzincan Üniversitesi'nde görevli öğretim elemanları (210 kişi) ve Erzincan'daki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görevli öğretmenler (307 kişi)	Bireycilik-çoğulculuk	Tükenmişlik	Genel olarak, bireycilik-çoğulculuk ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - Psikoloji
- Işık, A. - 2016	Yöneticilerin ve öğretmenlerin bireycilik ve toplulukçuluk düzeyleri	Bireycilik-çoğulculuk	Araştırma tek değişkenden oluşmaktadır	Katılımcıların; bireycilik-çoğulculuk düzeylerinin yüksek çıktığı, bireycilik-çoğulculukyaklaşımları arasında anlamlı bir fark bulunduğu ve genel olarakçoğulcu eğilimde oldukları tespit edilmiştir.	- Yüksek Lisans - Eğitim Bilimleri

Tablo 2.17'deki araştırmaların gerek örnekleme gerekse anabilim dalına bakıldığında, Türkiye'de turizm yazınında örgütsel davranış psikolojisi alanında kültürel değerleri ele almış sadece 1 tez çalışmasının (bkz. Ay, 2014) bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu çalışmada da kültürel değerlerin sadece bireycilik/çoğulculuk ve güç mesafesi boyutları ele alınmıştır. Öte yandan, gerek doktora tezlerinde gerekse yüksek lisans tezlerinde, en çok incelenmiş kültürel değer boyutlarının sırasıyla "güç mesafesi", "bireycilik/çoğulculuk" ve "belirsizlikten kaçınma" olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tez çalışması kapsamındaki kültürel değer boyutlarının beşini de inceleyen sadece 1 tez (bkz. Yergozha, 2012) çalışmasının bulunduğu dikkati çekmektedir.

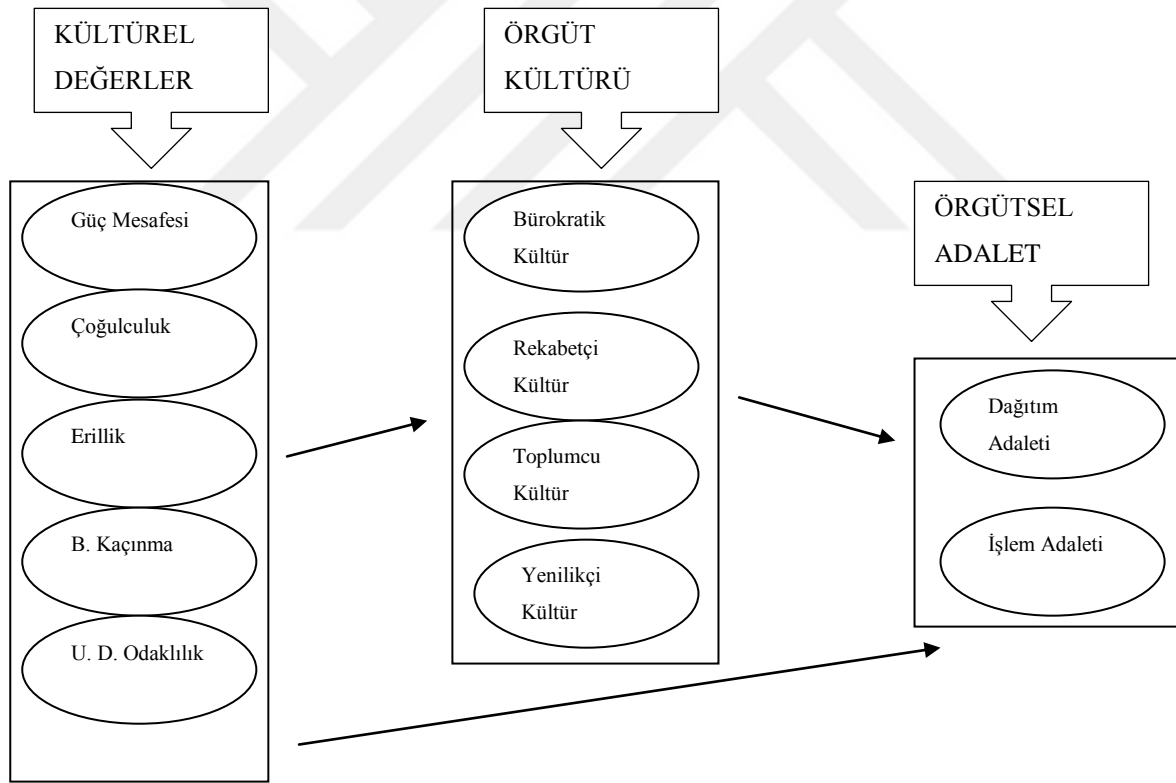
Tablo 2.17'deki araştırmalara bakıldığında, kültürel değerler konusunun birçok örgütsel davranış konusuyla ilişkilendirilerek çalışıldığı dikkati çekmektedir. Ancak kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış, sadece 2 tezin (bkz. Erkanlı, 2009; Ocak, 2010) bulunduğu görülmektedir. Fakat her iki çalışmada da, kültürel değer boyutlarından sadece bireycilik-çoğulculuk boyutu incelenmiştir. Kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi de incelemiş sadece 2 tez (bkz. Adıgüzel, 2011; Ay, 2014) çalışmasının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu iki tez çalışmasında da, kültürel değer boyutlarından sadece güç mesafesi ile bireycilik-çoğulculuk boyutu ele alınmıştır. Ek olarak, doktora ve yüksek lisans tezlerine dönük yapılan incelemede, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin de ilgi görmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu tespitler ışığında, söz konusu muhtemel ilişkilerin tez çalışması halinde henüz ilgi görmediğini söylemek mümkündür.

3.YÖNTEM

Bu bölümde, öncelikle çalışmanın önceki bölümlerinde verilen problem tanımı ve yazınincelemesi doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır. Daha sonra araştırma hipotezleri ve soruları dayanaklarıyla birlikte verilmektedir. Devamında ise, araştırma hipotezlerinin ve sorularının test edilmesine dönük oluşturulan veri toplama aracı verilmektedir. Veri toplama aracı açıklandıktan sonra, araştırmanın nüfusu ve örnekleme açıklanmaktadır. Bu bölümde son olarak, veri toplama sürecine yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Türü

Bu araştırmanın, bir tarama modeli olduğu söylenebilir. Tarama modelinde, geçmişte var olmuş ya da mevcut bir durum gözlenir (Karasar, 2003: 76). Ayrıca araştırmadaki tarama modelinin; kültürel değer boyutları, örgüt kültürü boyutları ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri incelemesinden dolayı, ilişkisel tarama modelini barındırdığını söylemek mümkündür. Bahsi geçen araştırma değişkenlerinin simgesel gösterimi Şekil 3.1'de verilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Değişkenlerinin Simgesel Gösterimi

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi, çalışanlar sahip oldukları kültürel değerler (*güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık*) sonucunda bir algıya (*örgüt kültürü*) sahip olmakta ve bu algı doğrultusunda bir yargıya (*örgütsel adalet algısı*) varmaktadır.

3.1.1. Araştırma Hipotezi

Bireyci toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde, çalışan-işveren ilişkileri iş çerçevesinde gelişmektedir, çalışma ortamında görev ve işletme kişisel ilişkilerden önce gelmektedir; çalışanlar üzerinde kontrol söz konusudur; yönetimde bireylerin hâkimiyeti bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanların kişisel yaşamına müdahale edilmektedir; örgüt içindeki ekiplerin oluşturulması bireysel ölçütlere göre yapılmaktadır. Çoğulcu toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde ise, çalışan-işveren ilişkileri manevi değerler üzerinde gelişmektedir; çalışma ortamında kişisel ilişkiler görev ve işletmeden önce gelmektedir; çalışanlar üzerinde daha az kontrol söz konusudur; yönetimde ekiplerin hâkimiyeti bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanın kişisel yaşamından ziyade, örgüt tarafından sağlanan fiziksel şartlar gibi olanaklar önemsenmektedir ve örgüt içindeki ekiplerin oluşturulması benzer özellikteki (etnik kimlik, yaş gibi) bireylerin bir arada olmasına göre yapılmaktadır (Smith vd., 1998: 353; Ghorbani vd., 2003: 432; Oyserman, 2006: 354; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 92-93-124). Dolayısıyla bir toplumda hâkim olan bireycilik/çoğulculuk değerlerinin, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürünü de şekillendirebileceği söylenebilir. Nitekim bazı araştırmacıların (bkz. Cseh vd., 2004; Sabri, 2008; Van Moijen ve Koopman, 2008; Gardner vd., 2009; Eğinli ve Çakır, 2011; Yeloğlu, 2011; Chow ve Hwang, 2012) bu yönde tespitleri bulunmaktadır. Ancak yazın incelendiğinde, kültürel değer boyutları ile bu tez kapsamındaki örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen sadece bir araştırmanın (bkz. Ay, 2014) bulunduğu görülmüştür. Nitekim Ay (2014: 55) da, bu yöndeki (kültürel değer boyutları ile bu tez kapsamındaki örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki) ilk araştırmayı yaptığını belirtmiştir. Ancak, ilgili araştırmada kültürel değer boyutlarından sadece bireyciliğin/çoğulculuğun ölçüldüğünü belirtmekte yarar vardır. Söz konusu araştırma sonucunda, bireycilik/çoğulculuk boyutunun toplumcu örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kültürel değer boyutlarıyla bu tez kapsamındaki örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir ampirik araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Çoğulculuğun toplumcu örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.2. İlişki Sorgulayan Araştırma Soruları

Güç mesafesi düşük toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel hiyerarşi mümkün olduğu kadar azdır, yetki ve sorumluluklar dağıtılmaktadır. Alınacak kararlarda astlara danışılmaktadır. Herkesin birbiriyle rahat bir şekilde diyalog kurabilmesi sağlanır ve çalışanların risk alması desteklenir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde ise, örgütler geleneksel aileler olarak görülür. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bu tür örgütlerde yöneticiler çalışanlarını fiziksel ve ekonomik açıdan koruyan, bunun karşılığında ise onlardan sadakat ve itaat bekleyen baba rolündedir. Bu tür örgütlerde,

hiyerarşik bir düzen bulunmaktadır ve herkesin yetkisi açık bir şekilde belirlenir (Blodgett, Bakır ve Rose, 2008: 340; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 76; Sargut: 2015: 183).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde, belirsizliğe karşı hoşgörü söz konusudur; dönüşümcü lider rolü kabul görmektedir; yenilik hoş karşılanmakla birlikte uygulaması pek önemsenmemektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar arası ilişkilere önem verilir; çalışma saatleri sabittir; kültürlü kimselere ve sağduyuya inanılmaktadır ve üstler astlarının hırsını ve liderlik isteklerini hoşgörüyle karşılamaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumdaki örgütlerde ise, yönetimde yüksek düzeyde bir resmiyet söz konusudur; hiyerarşik kontrol rolü kabul görmektedir; yeniliğe karşı olursa da, yenilik kabul edildiğinde hemen uygulanmaktadır. Bu örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerden ziyade göreve önem verilmektedir; çalışma saatleri esnek; uzmanlara inanılmaktadır ve üstler astlarının hırsını ve liderlik isteklerini hoş görmemektedir (Vadi ve Meri, 2005: 269; Merkin, 2006: 217; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 217).

Dişil toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde, yöneticiler diğer çalışanlar ile aynı statüdedir ve sezgilerini kullanma, duygularla baş edebilme ve fikir birliği sağlama gibi özelliklere sahiptir. Bu örgütlerde yönetimde daha fazla kadın çalışana rastlanmaktadır; cinsiyetler arası ücret farklılığı nispeten düşüktür; çatışmalar problem çözme, uzlaşma ve anlaşma yolları ile çözülmektedir. Eril toplumdaki örgütlerde ise, yöneticilerle çalışanlar arasında hiyerarşik bir ilişki vardır ve yöneticiler kararlı, güvenilir, özgüvenli, saldırgan, adil ve rekabetçidir. Bu örgütlerde yönetimde nispeten az kadın çalışana rastlanmaktadır; cinsiyetler arası ücret farklılığı yüksektir ve çatışmalar görmezden gelinerek veya en iyi olan kazanana kadar mücadele edilerek çözülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 170).

Kısa dönem odaklı toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde, meritokrasi (yönetimin; yeteneğe ve kişilerin bireysel üstünlüğüne bağlı olması) söz konusudur ve yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki ayrı kampa ayrılmıştır. Uzun dönem odaklı toplumdaki örgütlerde ise, tüm çalışanlar yönetimde söz sahibidir; yöneticiler ve çalışanlar aynı havayı tenffüs eden iş arkadaşı olarak görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 251).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütlerin kültürü faaliyet gösterdiği toplumun kültürel değerlerinden etkilenmektedir. Yeloğlu (2011: 153-170) yazını incelediği çalışmada, örgüt kültürünün toplumun kültüründen etkilendiğine dönük tespitlerde bulunmuştur. Öte yandan, Eğinli ve Çakır (2011: 41) da, toplum kültürlerinin örgüt kültürlerini şekillendirdiğini belirtmiştir. Nitekim bu iki değişken arasında ilişki olduğunu belirten sınırlı sayıda da olsa ampirik araştırma (bkz. Cseh vd., 2004; Sabri, 2008; Van Moijen ve Koopman, 2008; Gardner vd., 2009; Chow ve Hwang, 2012) mevcuttur. Ancak kültürel değer boyutlarıyla bu tez kapsamındaki örgüt kültürü boyutları arasındaki regresyonel ilişkiyi inceleyen sadece bir ampirik araştırma (bkz. Ay, 2014) bulunmaktadır. Söz konusu araştırmada da, kültürel değer

boyutlarından sadece bireycilik boyutunun ele alındığı yukarıda belirtilmişti. Dolayısıyla kültürel değer boyutlarıyla bu tez kapsamındaki örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiş başka bir ampirik araştırma bulunamadığından, aşağıdaki araştırma sorusu geliştirilmiştir:

AS1: Kültürel değer boyutlarının örgüt kültürü boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Güç mesafesi düşük toplumlarda eşitlik beklentisi ve isteği üst düzeydedir. Bu toplumlarda herkes eşit görülmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlar ise eşitsizlikten beslenmekte ve eşitsizliğin olması gerektiğini savunmaktadır (Blodgett, Bakır ve Rose, 2008: 340; Hofstede, Hofstede ve Minkov 2010: 72). Belirtilen hususlar göz önüne alındığında, bireylerin güç mesafesine ilişkin eğiliminin adalet algısını etkilemesi, muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, güç mesafesi düşük bir çalışan, herhangi bir adaletsizlik algısına kapıldığında bundan rahatsızlık duyabilecektir. Güç mesafesi yüksek bir çalışan ise, böyle bir durumda bunu sorun haline getirmeyecek, hatta ortada gerçekten de bir adaletsizlik varsa bile, bunun olması gereken bir durum olduğunu düşünebilecektir. Nitekim Lee, Pillutla ve Law (2000: 688) ve Schilpzand, Martins, Kirkman, Lowe ve Chen (2013: 350-351) de, bireylerin adalet algılarının güç mesafesinden etkilenebileceğini belirtmektedir.

Bireyci toplumlarda, bireysel kararların daha önemli olduğu düşünülmekte, olayları yargılama bireyin çıkarı doğrultusunda yapılmakta ve bireyler ait olduğu gruptan bağımsız şekilde kendi ilgilerine göre hareket etmektedir. Özetle, bireyci toplumlarda bireysel özgürlük, eşitliğin üzerinde görülmektedir. Çoğulcu toplumlarda ise, bireyden ziyade ait olunan grubun kararlarının daha önemli olduğu düşünülmekte, olayları yargılama ilgili durum ve sosyal içerik doğrultusunda yapılmakta ve bireyler ait olduğu gruba göre hareket etmektedir (Smith vd., 1998: 354; Ghorbani vd., 2003: 433; Oyserman, 2006: 354; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 130). Bireycilerin kendi çıkarlarına göre, çoğulcuların ise genel olarak grubu düşünerek hareket etmesi, örgütsel adalete ilişkin algıyı da etkileyebilecektir. Örneğin, çoğulcu bir değere sahip çalışanlar ait oldukları ya da kendilerini ait hissettikleri gruba bakarak hareket ettikleri için, genel olarak gruba dönük uygulanan adalette bir sorun görmediğinde, kendilerine bir adaletsizlik yapılsa dahi bunu problem haline getirmeyebilecektir. Bireyci bir değere sahip çalışanlar için ise, bu durumun tersini düşünmek mümkündür. Nitekim Erdogan ve Liden (2006: 2) de, kişilerin bireycilik düzeyinin adalet algısını etkileyebileceğini belirtmektedir.

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda bireyler kuralları gerektiğinde çiğneyebilmektedir,; gelecekle ilgili bir endişe taşımamaktadır ve eşitsizlik gördükleri durumlarda çekinmeden seslerini yükseltebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlarda ise, bireyler kurallara sıkı sıkıya bağlıdır; geleceğe ilişkin endişeli davranmaktadır ve eşitsizlik karşısında sorunu kendisinde arayarak sessiz kalmaktadır (Vadi ve Meri, 2005: 269;

Merkin, 2006: 214; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 223). Dolayısıyla bu açıklamalar derinliğine düşünüldüğünde, bireylerin örgütsel adalet algısının belirsizliğe ilişkin eğiliminden etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Örneğin, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük bir çalışan, geleceğe ilişkin duyduğu düşük endişeden kaynaklı, adaletsiz bir durum karşısında rahatsızlık duyabilecek ve bunu dile getirebilecektir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir çalışan ise, geleceğe ilişkin duyduğu yüksek endişeden kaynaklı, böyle bir durumda daha sessiz kalabilecektir. Nitekim Brockner vd. (2001: 313) de, bireylerin belirsizlikten kaçınma düzeylerinin adalet algısını etkileyebileceğini belirtmektedir.

Dişil değerlere sahip toplumlarda, sosyal eşitlik önemsenmekte, cinsiyet ayrımcılığına karşı çıkılmakta ve dünya adil olması gereken bir yer olarak görülmektedir. Eril değerlere sahip toplumlarda ise, erkek ve kadın arasında duygusal ve sosyal roller kapsamında bir eşitsizlik (erkek lehine) görülmektedir. Bu toplumlardaki bireylerin çoğunluğu, dünyayı adil olmaması gereken bir yer olarak görmektedir (Reimann, Lünemann ve Chase, 2008: 3; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 140). Bu özellikler göz önüne alındığında, çalışanların eril ya da dişil değerlere sahip olmasının örgütsel adalet algısını etkilemesini de muhtemel bir sonuç olarak düşündürmektedir. Örneğin, adaletsiz bir uygulamada, dişil değerlere sahip çalışan ya da çalışanların, eril değerlere sahip çalışanlara kıyasla, örgütsel adaletle dönük daha olumsuz bir algıya sahip olması muhtemeldir.

Kısa dönem odaklı değere sahip toplumlar, dünyada sosyal eşitsizliğin söz konusu olduğunu ve bunu giderme konusunda daha çok çaba gösterilmesi gerektiğini savunmaktadır. Uzun dönem odaklı değere sahip toplumlar ise, insanların, statülere göre düşünüldüğünde, eşit olduğunu ve sosyal eşitsizliğin giderilmesi konusunda bir çabaya gerek olmadığını düşünmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 243-261). Dolayısıyla, çalışanların uzun ya da kısa dönem odaklı olması, örgütsel adaletle ilişkin düşüncesini de etkileyebilecektir. Örneğin, kısa dönem odaklı çalışanlar, adaletsiz bir durumu kendilerine daha fazla dert edebilirken; uzun dönem odaklı çalışanlar, bu durumu olağan karşılayabileceklerdir.

Kültürel değer boyutlarının adalet ve örgütsel adalet algısı üzerindeki yukarıda açıklanan muhtemel etkileri göz önünde bulundurulduğunda, bu ilişkinin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kültürel değerlerin bazı boyutlarıyla örgütsel adalet arasında ilişki bulunduğuna dair sınırlı sayıda da olsa araştırma (bkz. Lee, Pillutla ve Law, 2000; Brockner vd., 2001; Erdogan ve Liden, 2006; Schilpzand vd., 2013) mevcuttur. Ancak bu araştırmalarda ya regresyonel ilişkiden ziyade korelasyonel bir ilişki incelendiği, ya da kültürel değer boyutlarının moderatör değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla, söz konusu değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiye dönük kuramsal açıklamalar bulunsa da, kültürel değer boyutlarıyla örgütsel adalet algısı arasındaki regresyonel ilişkiye dönük herhangi bir ampirik araştırma bulunamadığından, aşağıdaki araştırma sorusu geliştirilmiştir:

AS2: Kültürel değer boyutlarının örgütsel adalet boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Örgüt kültürü, çalışanların örgütteki çeşitli algıları üzerinde etkili olmaktadır. (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 205). Zira bir örgütün kültürü, çalışanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Akıncı, 2002: 5). Örgüt kültürünün etkileme olasılığının bulunduğu örgütsel davranışlardan biri, çalışanların adalet algısıdır. Örneğin toplumcu kültürün hâkim olduğu bir örgütte, başka bir çalışana adaletsiz bir şekilde verilen ödül, diğer çalışanları rahatsız etmeyebilir (Meydan, 2010: 125). Sezgin (2009), Meydan (2010) gibi bazı araştırmacılar, örgüt kültürünün bireylerin adalet algıları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Ancak ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgüt kültürü türleri olarak bu tez kapsamında incelenen örgüt kültürü türleri incelenmemiştir. Dolayısıyla, farklı örgüt kültürü türlerinin örgütsel adalet algısını etkilediğine dönük araştırmalardan yola çıkarak, bu tez kapsamında incelenen örgüt kültürü türlerinin de örgütsel adalet algısını etkileyebileceği çıkarımı yapılabilir. Ancak böyle bir olası regresyonel ilişkiyi inceleyen ampirik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıklamalardan hareketle, aşağıdaki araştırma sorusu geliştirilmiştir:

AS3: Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel adalet boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3.1.3. Aracılık Etkisini Sorgulayan Araştırma Sorusu

Yukarıda geliştirilen araştırma sorularına bağlı olarak yapılan açıklamalardan görüldüğü üzere, örgüt kültürü; kültürel değerlerden etkilenen (bağımlı), örgütsel adalet algısını ise etkileyen (bağımsız) bir değişkendir. Dolayısıyla, bu durum, kültürel değerlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki muhtemel etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin olabileceğini düşündürmektedir. Bu sebeple bu aracılık ilişkisinin incelenme ihtiyacı doğmaktadır. Ancak konuya ilişkin herhangi bir ampirik araştırma bulunmadığından, aşağıdaki araştırma sorusu geliştirilmiştir:

AS4: Kültürel değer boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide, örgüt kültürü boyutlarının aracılık etkisi var mıdır?

3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırma değişkenlerini ölçen ölçeklerin ve katılımcıların bazı kişisel özelliklerine dönük soruların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların bazı kişisel özelliklerini öğrenmek üzere katılımcılara yöneltilen 15 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde 26 maddelik kültürel değerler ölçeği, üçüncü bölümünde 23 maddelik örgüt kültürü ölçeği, dördüncü ve son bölümünde ise 12 maddelik örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır.

Araştırmada kültürel değerleri ölçmek için, Yoo ve Donthu (2002) tarafından geliştirilmiş kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, araştırmacılar tarafından üç farklı kültür grubundan örneklem üzerinde geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme aşamasında, ölçek güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli psikometrik özellikler göstermiş, beş boyutun güvenilirliği ,67 ile ,76 arasında değişmiştir (Yoo ve Donthu, 2002: 96). İlgili ölçek, çoğulculuk, belirsizlikten kaçınma, erillik, güç mesafesi ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş boyuttan; altısı çoğulculuk, beşi belirsizlikten kaçınma, dördü erillik, beşi güç mesafesi ve altısı uzun dönem odaklılık maddesi olmak üzere toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yanıt kategorileri 5'li dereceleme tabii tutulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum). Tüm bunlara ek olarak, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, Dörtyol (2012) tarafından yapılan araştırmayla da sağlanmıştır. Bu bağlamda bu araştırmada kullanılan kültürel değerler ölçeği, Tablo 3.1'deki gibidir.

Tablo 3.1. Kültürel Değerler Ölçeği

Ölçek Maddeleri
Çoğulculuk (6 madde)
1. Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.
2. Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.
3. Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarılardan daha önemlidir.
4. Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.
5. Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.
6. Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.
Belirsizlikten Kaçınma (5 madde)
7. Her zaman kişiden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.
8. Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.
9. Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.
10. Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.
11. Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.
Erillik (4 madde)
12. Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.
13. Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.
14. Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.
15. Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.
Yanıt Kategoriler
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.1. (devamı)

Ölçek Maddeleri
Güç Mesafesi (5 madde)
16.Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.
17.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.
18.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.
19.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.
20.Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.
Uzun Dönem Odaklılık (6 madde)
21.Kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır.
22.Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.
23.Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.
24.Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.
25.Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.
26.Gelecekteki başarı için, çok çalışılmalıdır.
Yanıt Kategoriler
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada örgüt kültürünü ölçmek için, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilmiş örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından Deshpande vd.'nin (1993) çalışması uyarlanarak geliştirilmiştir. Ayrıca ölçek, Quinn'ın (1988) ve Campbell ve Freemann'ın (1991) önceki çalışmalarına dayanmakta ve teorik bakımdan örgüt kültürüne dönük diğer ölçeklerden daha üstün olarak görülmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000: 773). Tüm bunlara ek olarak, ilgili ölçek daha öz ve uygulanması kolaydır (Ogbonna ve Harris, 2000: 773). Ölçeğin geliştirilme aşamasında, ölçek güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli psikometrik özellikler göstermiş; araştırmacılar tarafından yapılan analizler sonrasında, ölçeğin ,70'in üzerinde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Ogbonna ve Harris, 2000: 778). İlgili ölçek, bürokratik kültür, rekabetçi kültür, toplumcu kültür ve yenilikçi kültür olmak üzere dört boyuttan; yedisi bürokratik kültür, beşi rekabetçi kültür, altısı toplumcu kültür ve beşi yenilikçi kültür maddesi olmak üzere toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yanıt kategorileri 5'li dereceleme tabii tutulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin orijinal hali 22 maddeden oluşmaktadır. Ancak orijinal ölçekteki birinci ölçek maddesi "işletmemizde istikrar ve değişmezlik önemlidir" şeklindedir. Fakat istikrar ve değişmezliğin ayrı kavramlar olduğu, bir arada kullanılırsa katılımcı tarafından yanlış anlaşılacağı düşüncesiyle, ilgili madde ikiye ayrılmıştır (bkz. Tablo 3.2'deki ölçeğin 1. ve 2. maddeleri). Dolayısıyla bu araştırmada ilgili ölçek 23 maddeden oluşmaktadır. Tüm bunlara ek olarak,

ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği, Tütüncü ve Akgündüz (2012) tarafından yapılan araştırmayla da sağlanmıştır. Bu bağlamda bu araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği, Tablo 3.2'deki gibidir.

Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Ölçek Maddeleri
Bürokratik Kültür (7 madde)
1. Otelimizde, istikrar önemlidir.
2. Otelimizde, değişmezlik önemlidir.
3. Otelimizde, gelenekler bizleri bir arada tutan değerlerdir.
4. Otelimiz, bürokratiktir.
5. Otelimizde, kurallara bağlılık çok önemlidir.
6. Otelimizde, işlerin sorunsuz olarak sürdürülmesi önemlidir.
7. Otelimizde, yazılı kurallar çoktur.
Rekabetçi Kültür (5 madde)
8. Rekabet avantajı sağlamak, otelimizin önemli değerleri arasındadır.
9. Otelimizde, rekabet her zaman ön plandadır.
10. Otelimizde, kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir.
11. Otelimizde, yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.
12. Otelimizin rekabet gücünü artıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar.
Toplumcu Kültür (6)
13. Otelimizde, astlarına anne/baba yaklaşımıyla davranan yöneticiler en iyi yöneticilerdir.
14. Otelimizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.
15. Sadakat, otelimizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.
16. Otelimizde, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.
17. Otelimiz, büyük bir aile gibidir.
18. Otelimizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.
Yenilikçi Kültür (5 madde)
19. Otelimizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.
20. Otelimizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.
21. Otelimiz, yenilikçidir.
22. Otelimiz, dinamiktir.
23. Otelimizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.
Yanıt Kategorileri
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada örgütsel adalet algısını ölçmek için, Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, Thibaut ve Walker'ın (1975) ve Leventhal'in (1980) çalışmalarına dayanarak geliştirilmiştir (Colquitt, 2001: 389). Ölçeğin geliştirilme aşamasında, ölçek güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli psikometrik özellikler göstermiş; yapılan analizler, ölçeğin her iki boyutu için de ,90'ın üzerinde güvenilirlik vermiştir (Colquitt,

2001: 392). İlgili ölçek, dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyuttan; dördü dağıtım adaleti, sekizi işlem adaleti maddesi olmak üzere toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yanıt kategorileri 5’li dereceleme tabii tutulmuştur (1: Hiçbir Zaman, ..., 5: Her Zaman). Ölçeğin orijinal hali 11 maddeden oluşmaktadır. Ancak orijinal ölçekteki birinci ölçek maddesi “*hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ifade edebiliyor musunuz*” şeklindedir. Fakat bir kişinin böyle bir durumda görüşlerini ifade edemese bile, verilen karar hakkındaki düşüncesini hareketleriyle (duygularını hareketlerine yansıtarak) ifade edebileceği, dolayısıyla söz konusu maddede duyguların ve görüşlerin ayrı kavramlar olduğu, bir arada kullanılırsa katılımcı tarafından yanlış anlaşılabilirliği düşüncesiyle, ilgili madde ikiye ayrılmıştır (bkz. Tablo 3.3’teki ölçeğin 1. ve 2. maddeleri). Dolayısıyla bu araştırmada ilgili ölçek 12 maddeden oluşmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği, Akgündüz ve Güzel (2014) tarafından yapılan araştırmayla da sağlanmıştır. Bu bağlamda bu araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği, Tablo 3.3’teki gibidir.

Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Ölçek Maddeleri
İşlem Adaleti (8 madde)
1.Hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ifade edebiliyor musunuz?
2. Hakkınızda karar verilirken duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?
3. Alınan kararlar üzerinde etkiniz var mı?
4. Kararların alınma süreci tutarlı mı?
5.Karar verilirken tarafsız davranılıyor mu?
6.Karar verilirken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?
7.Verilen kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?
8.Sizce karar verilme süreci iş ahlakına uygun mu?
Dağıtım Adaleti (4 madde)
9. Elde ettiğiniz kazançlar (maaş, prim, bahşiş, ödüller, vb.) yaptığımız işe uygun mu?
10.Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanıza yansıyor mu?
11. Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıya yansıyor mu?
12. Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?
Yanıt Kategorileri
1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık Sık, 5: Her Zaman

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni; Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir’de 12 ay boyunca faaliyet gösteren (sezonluk olmayan) turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otellerde üst düzey yönetici pozisyonu dışındaki çalışanlardır. Bu dört şehirden veri toplanmasının temel sebebi, Türkiye’deki toplam 5 yıldızlı otellerin (519 adet) önemli bir kısmını (yaklaşık %75’i) ilgili dört şehirdeki 5 yıldızlı otellerin oluşturması şeklinde belirtilebilir. 31.05.2016 tarihi itibarıyla Ankara’da 20, Antalya’da 264, İstanbul’da 86 ve İzmir’de 16 olmak üzere toplam 386 adet 5 yıldızlı otel statüsünde işletme bulunmaktadır (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr>). Ancak

özellikle Antalya'daki otellerin ne kadarının tüm yıl faaliyet gösteren statüde olduğu, ayrıca ilgili şehirlerde tüm yıl faaliyet gösteren otellerdeki toplam çalışan sayısı bilinmemektedir. Bu nedenle dört şehirdeki İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerine söz konusu konu ile ilgili bilgi talebinde bulunmak üzere, e-posta gönderilmiştir. Fakat ilgili müdürlüklerden gelen cevapta, ellerinde konuyla ilgili herhangi bir veri bulunmadığı belirtilmiştir. Daha sonra T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile telefon vasıtasıyla iletişime geçilmiş, Türkiye Otelciler Federasyonu, Türkiye Otelciler Birliği, Türkiye İstatistik Kurumu, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Güney Marmara Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamalar Birliği, Ankara Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği'ne ise aynı konuyla ilgili e-posta gönderilmiştir. Ancak kurumlardan gelen cevapta da, böyle bir veriye sahip olmadıkları belirtilmiştir. Ayrıca söz konusu kurumların resmi internet siteleri de incelenmiştir. Son olarak BİMER'e e-posta aracılığıyla yapılan yazılı başvuruya verilen cevap sonucunda da, bir bilgi edinilememiştir. Bu nedenle öncelikle, söz konusu dört şehir başta olmak üzere, tüm yıl faaliyet gösteren toplam 50 adet beş yıldızlı otelin yetkilileriyle görüşmeler yapıp, sahip oldukları oda sayısı ve genel olarak yıl boyunca ortalama kaç personel istihdam ettikleri sorulmuştur. Otellerden gelen yanıtlar neticesinde, görüşülen otellerde toplam 11128 odanın bulunduğu ve 10384 kişinin istihdam edildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, odabaşına 0,9 personel düştüğü görülmüştür. Türk turizm sektörünün içinde bulunduğu zor koşullardan dolayı, otel işletmelerinin personel çıkardığı bilinmektedir. Bu nedenle görüşülen otellere, normal bir süreçte kaç personel istihdam ettiklerinin sorulduğunu belirtmekte fayda vardır. Daha sonra Antalya, Ankara, İstanbul ve İzmir'deki 5 yıldızlı otellerin hepsi aranarak, tüm yıl faaliyet gösterip göstermediği sorulmuştur. Ulaşılamayan otellerin kurumsal siteleri incelenerek, sezonluk olup olmadığına bakılmıştır. Dört şehirdeki otellere ilişkin yapılan incelemeler sonucunda; Antalya'da 92, İstanbul'da 80 (Raffles İstanbul, Four Seasons, Çırağan Palace gibi lüks kategorideki oteller dâhil edilmedi), Ankara'da 20 ve İzmir'de 9 olmak üzere, toplamda 201 otel işletmesinin tüm yıl faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bu otellerin tamamı aranarak, oda sayısı bilgileri talep edilmiştir. Ulaşılamayan otellerin internet siteleri incelenerek, sahip oldukları oda sayısına bakılmıştır. Sonuç olarak, Antalya'da 34794 oda, İstanbul'da 20646, Ankara'da 3950, İzmir'de 2778 olmak üzere, tüm yıl faaliyet gösterdiği tespit edilen toplam 201 otelde, toplamda 62168 adet oda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk turizm sektörünün yaşadığı zor dönem, otel işletmelerinin çalışmasını da önemli biçimde etkilemiştir. Bu nedenle, turizm sektörünün normal olduğu bir dönemde, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinin daha fazla sayıda olması muhtemeldir.

Oda başına düşen 0,9 personel tespitinden yola çıkarak, Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 31314, İstanbul'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 18582, Ankara'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 3555, İzmir'de tüm yıl faaliyet

gösteren 5 yıldızlı otellerde ise 2778 çalışan bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla evren büyüklüğü (N) 55951 kişi olarak belirlenmiştir. Her iki çalışandan birinin çalışmaya ilgi gösterebileceği (0,50) varsayılarak, %5 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü, oran için sınırsız evren formülü (Özdamar, 2013: 107) kullanılarak, 384 kişi olarak tespit edilmiştir.

$$n = P*Q*Z^2/d^2$$
$$= 0,5*0,5*1,96^2/0,05^2 = 384$$

Araştırmanın yapıldığı şehirlerdeki çalışanların toplam çalışanlar (N) içindeki dağılımına bakıldığında, Antalya'da çalışanlar toplam çalışanların yaklaşık olarak %56'sını, İstanbul'da çalışanlar toplam çalışanların yaklaşık olarak %33'ünü, Ankara'da çalışanlar toplam çalışanların yaklaşık olarak %6,5'ini, İzmir'de çalışanlar ise toplam çalışanların yaklaşık olarak %4,5'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, araştırma evrenini temsil etmesi amacıyla, örneklemin %56'sının (en az 215 kişi) Antalya'dan, %33'ünün (en az 127 kişi) İstanbul'dan, %6,5'inin (en az 24 kişi) Ankara'dan ve %4,5'inin (en az 18 kişi) İzmir'den toplanması planlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın veri toplama süreci, pilot araştırma ve temel araştırma olmak üzere, iki ayrı saha çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırmada, ölçek madde havuzunu oluşturmak ve güvenilirlik/geçerlilik koşullarını test etmek; temel araştırmada ise, pilot araştırma sonucu güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş maddelerden oluşan ölçekler ile elde edilen verilerden hareketle, araştırma hipotezini ve sorularını test etmek amaçlanmıştır. Yukarıda veri toplama aracının geliştirilmesi başlığı altında detayları verilen ölçek maddeleri ankete dönüştürülerek, 28 Haziran-12 Temmuz 2016 tarihleri arasında çalışmanın pilot araştırması gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma, Antalya'da ve İstanbul'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışanlar örnekleminde yüzyüze yapılmış ve bu süreçte 74'ü Antalya'da, 28'i İstanbul'da olmak üzere toplam 102 katılımcıya (n) ulaşılmıştır. Pilot araştırma sonucu, ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliği sağladığı görülmüş ve herhangi bir ölçek maddesinde sorun tespit edilmemiştir. Dolayısıyla pilot araştırmada kullanılan ankette herhangi bir değişiklik yapılmayarak, temel araştırmaya geçilmiştir. Temel araştırma, 20 Temmuz-15 Kasım 2016 tarihleri arasında, Ankara'da, Antalya'da, İstanbul'da veya İzmir'de tüm yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları örnekleminde yapılmış ve 221'i yüzyüze görüşmelerle, 260'ı ise internet ortamında olmak üzere toplamda 481 (n) katılımcıya ulaşılmıştır.

4. ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde, pilot ve temel araştırma sonucunda derlenen verilerin analiz ve bulgularına yer verilmektedir. Pilot araştırma başlığı altında, pilot araştırma verilerinin sapan analizi, normal dağılım, güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarına ilişkin genel bilgiler verilmektedir. Temel araştırma başlığı altında ise, temel araştırmada toplanan verilere dönük analiz ve bulgulara ayrıntılı şekilde yer verilmektedir.

4.1. Pilot Araştırma

Pilot araştırma, 12.07.2016 tarihi itibarıyla elde edilen 102 adet anket ile gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma için toplanan anketlerin tamamı, araştırmacı tarafından incelenerek, eksik doldurulan ve/veya özensiz işaretlenen olası anketlerin elenmesi planlanmıştır. Ancak herhangi bir ankette böyle bir sorunun bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla pilot araştırma için, eksik veri tamamlama işlemi yapılmamıştır.

Analizlere başlanmadan önce, ölçeklerdeki olası olumsuz maddeler için ters kodlama işleminin yapılıp yapılmayacağı kontrol edilmiştir. Ancak üç ölçekte de ters kodlama yapılması gereken madde bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, herhangi bir ters kodlama işlemi yapılmamıştır.

Eksik ve/veya hatalı veri kontrol edildikten sonra, olası çok yönlü uç değerleri tespit etmek ve veri setinden çıkarmak amacıyla, veri setine sapan analizi uygulanmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 42). Yapılan analiz sonucunda, verilere ilişkin t değerinin (t_{max}) 1,59 olduğu ve t dağılımlarının %01 anlam düzeyinde kritik t değeri olan 3,460'dan (veri setindeki madde sayısı: 61) (Büyüköztürk, 2016: 202) düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, veri setini oluşturan 102 adet anketin hiçbirinde sapan değer bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Sapan analizi işleminden sonra, veri setinin çok değişkenli istatistiksel analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla; değişkenlere ilişkin veri setine çok değişkenli normal dağılım testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, veri seti için bulunan korelasyon katsayısı ,967'dir. 0,005 anlam düzeyinde ve 61 serbestlik derecesinde kritik korelasyon katsayısı ise ,965'tir (Kalaycı, 2016: 231). Dolayısıyla, değişkenlere ait veri setinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Yapılan çok değişkenli sapan analizi ve çok değişkenli normal dağılım testi sonucunda, veri setinin çok değişkenli istatistik analizler için uygun olduğu söylenebilir (Albayrak, 2009: 215). Bunun üzerine, verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri aşamasına geçilmiştir. Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda; 26 maddelik kültürel değerler ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının ,916 olduğu, 23 maddelik örgüt kültürü ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının ,939 olduğu, 12 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının

ise ,951 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ankette yer alan ölçeklerin her birinin güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir (Hair vd., 2010: 125).

Ölçeklerin genel güvenilirlik koşullarını sağladığının tespitinden sonra, ölçeklerin içerik ve yapı geçerliği analizi aşamasına geçilmiştir. Ölçeklerin içerik geçerliliğini sağlamak üzere ölçeklerin uyarlanması aşamasında, konu ile ilgili öğretim elemanlarının görüş ve tavsiyeleri dikkate alınmıştır. Ayrıca veri toplama sürecinde, yine aynı konuya dönük olarak, katılımcıların ölçek maddelerine ilişkin olası görüş, öneri ve eleştirilerinin de değerlendirilmesi planlanmıştır. Ancak uygulama sürecinde katılımcılardan bu yönde bir geridönüş olmamıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için ise, her bir ölçeğe ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu nedenle, kültürel değerler, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı ölçeklerine dönük açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Pilot araştırma araştırmacıya ön bilgi sağlaması amacıyla yapıldığı için, yapılan faktör analizi sonuçları burada raporlanmamıştır.

4.2. Temel Araştırma

Temel araştırma için toplanan anketlerin tamamı araştırmacı tarafından incelenmiş, eksik doldurulan ve tek bir cevap üzerinden özensiz işaretlenen olası anketlerin elenmesi planlanmıştır. Yapılan işlem sonucunda, elde edilen tüm anketlerin kullanılabilir durumda olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla temel araştırma analizleri, 15.11.2016 tarihi itibarıyla elde edilen kullanılabilir 481 adet anket ile gerçekleştirilmiştir.

Eksik ve/veya hatalı veri kontrol edildikten sonra, olası çok yönlü uç değerleri tespit etmek ve veri setinden çıkarmak amacıyla, veri setine sapan analizi uygulanmıştır (Çokluk vd., 2010: 42). Yapılan analiz sonucunda, 439 numaralı anket, sapan değer ($t= 5,91$) olarak tespit edilmiştir. İlgili anket veri setinden çıkarılarak, kalan 480 ankete tekrar sapan analizi uygulanmıştır, verilere ilişkin t değerinin (t_{max}) 2,99 olduğu ve t dağılımlarının %01 anlam düzeyinde kritik t değeri olan 3,460'dan (*veri setindeki madde sayısı: 61*) (Büyüköztürk, 2016: 202) düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, veri setinde kalan anketlerin hiçbirinde sapan değer bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Sapan analizi işleminden sonra, veri setinin çok değişkenli istatistiksel analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla; değişkenlere ilişkin veri setine çok değişkenli normal dağılım testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, veri seti için bulunan mahalalanobis uzaklıkları ile ters birikimli ki-kare değerleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,967'dir. 0,005 anlam düzeyinde ve 61 serbestlik derecesinde kritik korelasyon katsayısı (yaklaşık değer) ise 0,965'tir (Kalaycı, 2016: 231). Dolayısıyla, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı, 2016: 215).

Çok değişkenli normal dağılım şartının sağlanmış olması, değişken çiftleri arasındaki ilişkinin doğrusal olduğuna da işaret etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 210). Çoklu bağlantı sorunu ise, ölçek maddelerinin ikişerli halde birbirleriyle yüksek derecede

ilişkili olması durumudur. Bir değişkenin bir başka değişkenle onun yerine geçebilecek kadar benzer olup olmadığının bir göstergesi sayılmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyonların 0.90'ın üzerinde olmaması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 210). Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

4.2.1. Güvenilirlik Analizi

Yapılan çok değişkenli sapan analizi ve çok değişkenli normal dağılım testi sonucunda, veri setinin çok değişkenli istatistik analizler için uygun olduğu söylenebilir (Albayrak, 2009: 215). Bunun üzerine, verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri aşamasına geçilmiştir. Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Üç ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları, aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

4.2.1.1. Kültürel Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle kültürel değerler ölçeğinin tamamına yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen yarıya bölünmüş ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Bu durum, ölçeği oluşturan maddelerin homojen ve birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2013: 617). Dolayısıyla elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı yorumlanabilir. Toplam 26 maddeden oluşan kültürel değerler ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,912'dir. Bu sonuç, ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 125; Özdamar, 2011: 605). Kültürel değerler ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.1'de özetlenmektedir.

Tablo 4.1.Kültürel Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kültürel Değerler Ölçek Maddeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri
Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.	,583	,907
Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.	,620	,906
Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarlardan daha önemlidir.	,600	,907
Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	,550	,908
Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.	,619	,906
Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.	,601	,907
Her zaman kişiden ne beklendiğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.	,580	,908
Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	,534	,908
Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklendiği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.	,536	,908
Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	,456	,909
Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.	,488	,909

Tablo 4.1 (devamı)

Kültürel Değerler Ölçek Maddeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri
Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.	,454	,910
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.	,451	,910
Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.	,474	,909
Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.	,499	,909
Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	,568	,907
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.	,523	,908
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınılmalıdır.	,510	,909
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	,528	,908
Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.	,521	,908
Kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır.	,367	,911
Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.	,455	,910
Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.	,379	,911
Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.	,453	,910
Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.	,451	,910
Gelecekteki başarı için, çok çalışılmalıdır.	,473	,909
Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha ,912 Ölçeğin Birinci Yarı için Cronbach's Alpha ,892 Ölçeğin İkinci Yarı için Cronbach's Alpha ,857 Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları Değer Aralığı ,367 – ,620		

Tablo 4.1'de, kültürel değerler ölçeğindeki 26 maddenin her birinin, ölçeğin toplamından oluşan bütün ile arasındaki korelasyonların ,25 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçeğinin tamamına yaptığı katkının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 412). Bu analize göre ölçekten silinmesi gereken bir madde görülmemektedir.

4.2.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle örgüt kültürü ölçeğinin tamamına yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen yarıya bölünmüş ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Bu durum, ölçeği oluşturan maddelerin homojen ve birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011: 617). Dolayısıyla elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı yorumlanabilir. Toplam 23 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin tamamı

için Cronbach's Alpha katsayısı ,944'tür. Bu sonuç ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 125; Özdamar, 2011: 605). Örgüt kültürü ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.2'de özetlenmektedir.

Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçek Maddeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Cronbach' s Alpha Değeri
Otelimizde, istikrar önemlidir.	,694	,941
Otelimizde, değişmezlik önemlidir.	,613	,942
Otelimizde, gelenekler bizleri bir arada tutan değerlerdir.	,694	,941
Otelimiz, bürokratiktir.	,572	,943
Otelimizde, kurallara bağlılık çok önemlidir.	,676	,941
Otelimizde, işlerin sorunsuz olarak sürdürülmesi önemlidir.	,670	,942
Otelimizde, yazılı kurallar çoktur.	,489	,944
Rekabet avantajı sağlamak, otelimizin önemli değerleri arasındadır.	,618	,942
Otelimizde, rekabet her zaman ön plandadır.	,615	,942
Otelimizde, kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir.	,484	,944
Otelimizde, yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.	,504	,944
Otelimizin rekabet gücünü artıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar.	,626	,942
Otelimizde, astlarına anne/baba yaklaşımıyla davranan yöneticiler en iyi yöneticilerdir.	,592	,943
Otelimizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.	,637	,942
Sadakat, otelimizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.	,702	,941
Otelimizde, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.	,665	,942
Otelimiz, büyük bir aile gibidir.	,635	,942
Otelimizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.	,673	,942
Otelimizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.	,721	,941
Otelimizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	,656	,942
Otelimiz, yenilikçidir.	,702	,941
Otelimiz, dinamiktir.	,717	,941
Otelimizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.	,663	,942
Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha ,944 Ölçeğin Birinci Yarı için Cronbach's Alpha ,915 Ölçeğin İkinci Yarı için Cronbach's Alpha ,940 Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları Değer Aralığı ,484 - ,721		

Tablo 4.2'de, örgüt kültürü ölçeğindeki 23 maddenin her birinin, ölçeğin toplamından oluşan bütün ile arasındaki korelasyonların ,25 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçeğinin tamamına yaptığı katkının kabul edilebilir

sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 412). Bu analize göre ölçekten silinmesi gereken bir madde görülmemektedir.

4.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle örgütsel adalet ölçeğinin tamamına yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen yarıya bölünmüş ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Bu durum, ölçeği oluşturan maddelerin homojen ve birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011: 617). Dolayısıyla elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı yorumlanabilir. Toplam 12 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,951'dir. Bu sonuç ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 125; Özdamar, 2011: 605). Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.3'te özetlenmektedir.

Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçek Maddeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri
Elde ettiğiniz kazançlar (maaş, prim, bahşiş, ödüller, vb.) yaptığınız işe uygun mu?	,740	,948
Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanıza yansıyor mu?	,742	,947
Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıya yansıyor mu?	,769	,947
Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?	,768	,947
Hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ifade edebiliyor musunuz?	,732	,948
Hakkınızda karar verilirken duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	,752	,947
Alınan kararlar üzerinde etkiniz var mı?	,663	,950
Kararların alınma süreci tutarlı mı?	,836	,944
Karar verilirken tarafsız davranılıyor mu?	,818	,945
Karar verilirken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?	,811	,945
Verilen kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?	,782	,946
Sizce karar verme süreci iş ahlakına uygun mu?	,773	,946
Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha ,951 Ölçeğin Birinci Yarı için Cronbach's Alpha ,915 Ölçeğin İkinci Yarı için Cronbach's Alpha ,931 Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları Değer Aralığı ,663 – ,836		

Tablo 4.3'te, örgütsel adalet ölçeğindeki 12 maddenin her birinin, ölçeğin toplamından oluşan bütün ile arasındaki korelasyonların ,25 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçeğinin tamamına yaptığı katkının kabul edilebilir

sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 412). Bu analize göre ölçekten silinmesi gereken bir madde görülmektedir.

4.2.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin genel güvenilirlik koşullarını sağladığının tespitinden sonra, yapı geçerliliği analizi aşamasına geçilmiştir. Yapısal geçerliliği test etmek üzere çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler, kullanılan ölçme aracına uygun olarak seçilmelidir. Ayrıca zaman ve maliyet bakımından tasarruf sağlayacak yöntemin seçilmesi önemlidir (Şencan, 2005: 774). Bu bağlamda araştırmada kullanılan kültürel değerler, örgüt kültürü ve örgütsel adalet ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde amaç, az sayıda değişken ile mümkün olan en yüksek KMO ve açıklanan varyans değerlerine ulaşmaktır (Kalaycı, 2016: 329). Faktör analizi uygulanmadan önce, bazı temel kavramların ve olası durumların araştırılması gerekmektedir. Bunlar; örneklem büyüklüğü, eksik değerler, uç değerler, normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı ve teklik olarak sayılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 179). Eksik veri kontrolü, sapan analizi, çok değişkenli normal dağılım testi ile ilgili işlemler, veri analizlerine başlamadan önce yapılmıştır. Bu işlemlerle ilgili açıklamalar, yukarıda “temel araştırma” başlığı altında verilmiştir.

Faktör analizi için örneklem büyüklüğü 50 çok zayıf, 100 zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve 1000 mükemmeldir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 206). Tez çalışmasının örneklem büyüklüğü 480 katılımcıdır. Dolayısıyla, bu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için çok iyi olduğu söylenebilir.

Örneklem büyüklüğü, eksik değerler, uç değerler, normal dağılım, doğrusallık ve çoklu bağlantı ile ilgili yapılan kontroller sonucunda, faktör analizi yapabilme ön koşullarının sağlandığı söylenebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 205-211). Bununla birlikte açıklayıcı faktör analizi, bir dizi işlem ve bu işlemler sonucu ortaya çıkan sonuçların yorumlanması sürecidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 205-211). Bu sürecin devam ettirilebilmesi için bazı ön kabuller oluşturulmuş ve analiz sonuçları bu ön kabuller doğrultusunda yorumlanmıştır. Her bir ölçek için yapılan açıklayıcı faktör analizi için; korelasyon katsayısının (güvenilirlik analizi sonuçlarında yer alan düzeltilmiş madde toplam korelasyonları) en az ,30 olması (Şencan, 2005: 380), ortak varyansın (communality) en az ,50 düzeyinde olması (Kalaycı, 2016: 329), öz değeri 1'in üzerinde olan maddelerin dikkate alınması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 192), bir maddenin yük değerinin en az ,50 olması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 194), açıklanan varyans oranının en az %40 olması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 197), faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi (principal components analysis) kullanılması ve dik döndürme yöntemlerinden

maksimum değişkenlik (Varimax) tercih edilmesi (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 203) ön kabulleri dikkate alınmıştır.

4.2.2.1. Kültürel Değerler Ölçeğinin Faktör Analizi

Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir’de tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışanların kültürel değerlerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 26 maddeden oluşan kültürel değerler ölçeği; bireycilik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erillik ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Yoo ve Donthu, 2002: 102). İlgili ölçeğin, otel çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği kontrol edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği değeri 0,897 olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu, örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için iyi derecede yeterli olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Kültürel değerler ölçeğine uygulanan ilk faktör analizi sonucunda, analize tabi tutulan 26 ölçek maddesi için öz değeri 1’in üzerinde olan beş faktör olduğu bulgulanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı oranı %70,920’dir. Ancak 21. ölçek maddesinin (*kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır*) ortak varyans değerinin ,50’nin altında olduğu tespit edilmiş ve ilgili madde analizden çıkarılmıştır. Kalan 25 maddeye uygulanan faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği değerinin ,898’e yükseldiği görülmüştür. Ayrıca açıklanan varyans oranının yükseldiği görülmüştür. İkinci faktör analizi sonucunda da öz değeri 1’in üzerinde olan beş faktör bulgulanmıştır. Ayrıca ölçek maddelerinde; ,50 ortak varyans ve ,30 faktör yükü kabul düzeyinin altında kalan maddeye rastlanmamış ve binişik madde de bulunmamaktadır. Özetle, kültürel değerler ölçeğine uygulanan faktör analizi, bütün önkabulleri karşılamış ve hiçbir madde sorun vermemiştir. Söz konusu beş faktörün toplam varyansa yaptığı katkı oranı %72,099’dur. Ortaya çıkan beş faktör, açıklanan toplam varyansa yaptıkları katkının önemi açısından değerlendirildiğinde, çoğulculuk faktörünün %19,229, güç mesafesi faktörünün %15,911, belirsizlikten kaçınma faktörünün %12,808, erillik faktörünün %12,611 ve uzun dönem odaklılık faktörünün %11,541 oranında katkıda bulunduğu görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan beşli faktör yapısının, yazındaki yapıyla da uyumlu olduğu görülmektedir. Kültürel değerlere dönük yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 4.4’te özetlenmektedir.

Tablo 4.4. Kültürel Değerlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kültürel Değerler Ölçek Maddeleri	Eşkökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
Çoğulculuk (6 Madde)			8,216	%19,229	3,462	,939
Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarlardan daha önemlidir.	,806	,857				
Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.	,798	,850				
Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.	,772	,842				
Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.	,777	,824				
Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	,771	,824				
Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.	,723	,806				
Güç Mesafesi (5 Madde)			4,487	%15,911	2,769	,918
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	,814	,873				
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	,805	,872				
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.	,737	,810				
Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.	,699	,793				
Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	,722	,757				
Belirsizlikten Kaçınma (5 Madde)			2,580	%12,808	3,729	,852
Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.	,744	,783				
Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	,697	,729				
Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.	,620	,701				
Her zaman kişiden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.	,688	,687				
Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	,541	,669				

Tablo 4.4. (devamı)

Kültürel Değerler Ölçek Maddeleri	Eşkökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
Erillik (4 Madde)			1,469	%12,611	3,067	,891
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.	,779	,862				
Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliğı olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.	,791	,826				
Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.	,725	,818				
Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.	,735	,793				
Uzun Dönem Odaklılık (5 Madde)			1,272	%11,541	3,731	,804
Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.	,648	,756				
Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.	,622	,744				
Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.	,754	,742				
Gelecekteki başarı için, çok çalışmalıdır.	,693	,733				
Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.	,566	,554				
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: % 72,099; KMO Örneklem Yeterliliğı: ,898 – Bartlett Küresellik Testi: X^2 : 8302,999 s.d.: 300 p<0.001; Genel Ortalama: 3,350 – Ölçeğın Tamamı için Alfa: ,911 Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						

Tablo 4.4 incelendiğinde, birinci faktör, altı madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “çoğulculuk” ile ilgili olduğu görülmektedir. Öte yandan ikinci faktör, beş madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “güç mesafesi” ile ilgili olduğu görülmektedir. Üçüncü faktör ise, beş madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “belirsizlikten kaçınma” ile ilgili olduğu görülmektedir. Tespit edilen dördüncü faktör, dört madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “erillik” ile ilgili olduğu görülmektedir. Son faktör olan beşinci faktör ise, beş madde ile ifade edilmektedir ve maddeler incelendiğinde, faktörün “uzun dönem odaklılık” ile ilgili olduğu görülmektedir. Tablo 4.4’te de görüldüğü gibi, her faktöre yüklenen maddelerin, o faktörle uyumlu olduğu görülmektedir.

Son olarak, araştırmaya katılanların, beşinci faktör olan uzun dönem odaklılığa en yüksek ortalamayı, ikinci faktör olan güç mesafesine ise en düşük ortalamayı verdiği görülmüştür. Buna ek olarak, ortalama bakımından, üçüncü faktör olan belirsizlikten kaçınma ikinci, birinci faktör olan çoğulculuk üçüncü ve dördüncü faktör olan erillik dördüncü sırada yer almıştır.

4.2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir’de tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışanların örgüt kültürüne dönük algısını ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 23 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeği; bürokratik kültür, rekabetçi kültür, toplumcu kültür ve yenilikçi kültür olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000: 775). İlgili ölçeğin, otel çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği kontrol edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği değeri 0,934 olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu, örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için mükemmel derecede yeterli olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Örgüt kültürü ölçeğine uygulanan ilk faktör analizi sonucunda, 8. (*rekabet avantajı sağlamak, otelimizin önemli değerleri arasındadır*) ve 13. (*otelimizde, astlarına anne/baba yaklaşımıyla davranan yöneticiler en iyi yöneticilerdir*) sıradaki ölçek maddelerinin ortak varyansının ,50’nin altında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ilgili maddeler tek tek çıkarılarak, kalan 21 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Ancak bu kez, 4. (*otelimiz, bürokratiktir*) ve 5. (*otelimizde, kurallara bağlılık çok önemlidir*) sıradaki ölçek maddelerinin binişik durumda olduğu, 7. (*otelimizde, yazılı kurallar çoktur*) sıradaki ölçek maddesinin ise, olması gereken boyutun dışında başka bir boyut altında yer aldığı görülmüştür. Bu maddeler de

tek tek çıkarılarak, tekrar faktör analizi yapılmıştır. Kalan 18 ölçek maddesi için uygulanan faktör analizinde, öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör bulgulanmıştır. Ayrıca ölçek maddelerinde; 0,50 ortak varyans ve 0,30 faktör yükü kabul düzeyinin altında kalan ve binişik madde bulunmamaktadır. Söz konusu üç faktörün toplam varyansa yaptığı katkı oranı %67,089'dur. Ortaya çıkan üç faktör, açıklanan toplam varyansa yaptıkları katkının önemi açısından değerlendirildiğinde, yenilikçi kültür faktörünün %35,375, rekabetçi kültür faktörünün %16,036 ve bürokratik kültür faktörünün %15,679 oranında katkıda bulunduğu görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, yazındaki yapıdan farklı olarak, yenilikçi kültür ile toplumcu kültür faktörlerinin tek faktör altında birleştiği dikkati çekmektedir. Bunun sebebi, çalışanların, toplumcu kültürü yenilikçi kültürden ayırmayarak, iki örgüt kültürünü birlikte değerlendirme olasılığı olabilir. Örgüt kültürüne dönük yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 4.5'te özetlenmektedir.

Tablo 4.5. Örgüt Kültürüne İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği (18 Madde)	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
Yenilikçi Kültür (10 madde)			8,800	%35,375	3,591	,940
Otelimiz, yenilikçidir.	,729	,822				
Otelimizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.	,720	,801				
Otelimiz, dinamiktir.	,715	,789				
Otelimizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	,673	,787				
Otelimiz, büyük bir aile gibidir.	,651	,782				
Otelimizde, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.	,660	,769				
Otelimizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.	,646	,768				
Otelimizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.	,584	,728				
Sadakat, otelimizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.	,620	,713				
Otelimizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.	,556	,640				
Rekabetçi Kültür (4 madde)			2,210	%16,036	3,296	,832
Otelimizde, kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir.	,755	,856				
Otelimizin rekabet gücünü artıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar.	,698	,764				
Otelimizde, rekabet her zaman ön plandadır.	,695	,749				
Otelimizde, yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.	,564	,716				
Bürokratik Kültür (4 madde)			1,066	%15,679	3,692	,850
Otelimizde, değişmezlik önemlidir.	,736	,783				
Otelimizde, istikrar önemlidir.	,764	,759				
Otelimizde, gelenekler bizleri bir arada tutan değerlerdir.	,712	,721				
Otelimizde, işlerin sorunsuz olarak sürdürülmesi önemlidir.	,596	,645				
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: %67,089 KMO Örneklem Yeterliliği: ,932 – Bartlett Küresellik Testi: X^2 : 5672,633 s.d.: 153 p<0.001 Genel Ortalama: 3,548 – Ölçeğin Tamamı için Alfa: ,935 Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						

Tablo 4.5 incelendiğinde, yenilikçi kültür faktörü, 10 maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde, yenilikçi ve toplumcu örgüt kültürü maddelerinin bu faktör altında birleştiği görülmektedir. Ancak bu faktör altındaki temel maddelerin daha çok yenilikçi örgüt kültürü maddelerinden oluşmasından dolayı, bu faktörün “yenilikçi kültür” olarak isimlendirilmesi uygun görülmüştür. Öte yandan ikinci faktör, dört maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde, faktörün “rekabetçi kültür” ile ilgili olduğu görülmektedir. Son faktör olan üçüncü faktör de, dört maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde, faktörün “bürokratik kültür” ile ilgili olduğu görülmektedir. Son olarak, araştırmaya katılanların, üçüncü faktör olan bürokratik kültüre en yüksek ortalamayı, ikinci faktör olan rekabetçi kültüre ise en düşük ortalamayı verdiği tespit edilmiştir.

4.2.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi

Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir’de tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 12 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği; dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Colquitt, 2001: 389). İlgili ölçeğin, otel çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği değeri 0,941 olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu, örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için mükemmel derecede yeterli olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, analize tabi tutulan 12 ölçek maddesi için öz değeri 1’in üzerinde olan iki faktör olduğu bulgulanmıştır. 12 ölçek maddesi, ortak varyans, faktör yükleri ve binişiklik (birden fazla faktöre birbirine yakın düzeyde yüklenme) açısından değerlendirilmiştir. Ölçek maddelerinde; 0,50 ortak varyans ve 0,30 faktör yükü kabul düzeyinin altında kalan maddeye rastlanmamıştır. Ayrıca binişik madde de bulunmamaktadır. Özetle, örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi, bütün önkabulleri karşılamış ve hiçbir madde sorun yaratmamıştır. Örgütsel adalet ölçeğine dönük yapılan faktör analizi sonucunda bulguların toplam varyansa yaptığı katkı oranı %74,005’tir. Ortaya çıkan iki faktör, açıklanan toplam varyansa yaptıkları katkının önemi açısından değerlendirildiğinde, işlem adaleti faktörünün %41,437, dağıtım adaleti faktörünün ise %32,567 oranında katkıda bulunduğu görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ikili faktör yapısının, yazındaki yapıyla da uyumlu olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletle dönük yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 4.6’da özetlenmektedir.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalete İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği (12 Madde)	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
İşlem Adaleti (8 madde)			7,826	%41,437	3,464	,939
Alınan kararlar üzerinde etkiniz var mı?	,686	,816				
Verilen kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?	,736	,784				
Hakkınızda karar verilirken duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	,687	,761				
Kararların alınma süreci tutarlı mı?	,778	,760				
Hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ifade edebiliyor musunuz?	,645	,727				
Karar verilirken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?	,735	,721				
Karar verilirken tarafsız davranılıyor mu?	,742	,720				
Sizce karar verilme süreci iş ahlakına uygun mu?	,682	,699				
Dağıtım Adaleti (4 madde)			1,055	%32,567	3,354	,917
Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanıza yansıyor mu?	,820	,853				
Elde ettiğiniz kazançlar (maaş, prim, bahşış, ödüller, vb.) yaptığınız işe uygun mu?	,801	,838				
Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?	,760	,824				
Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıya yansıyor mu?	,809	,773				
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: %74,005 KMO Örneklem Yeterliliği: ,941 – Bartlett Küresellik Testi: X^2 : 4928,901 s.d.: 66 $p < 0.001$ Genel Ortalama: 3,427 – Ölçeğin Tamamı için Alfa: ,951 Yanıt kategorileri: (1) Hiçbir Zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sık Sık (5) Her Zaman						

Tablo 4.6 incelendiğinde, birinci faktör, sekiz maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde, faktörün “işlem adaleti” ile ilgili olduğu görülmektedir. Öte yandan ikinci faktör ise, dört maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde, faktörün “dağıtım adaleti” ile ilgili olduğu görülmektedir. Son olarak, araştırmaya katılanların, ikinci faktör olan dağıtım adaletine kıyasla, birinci faktör olan işlem adaletine daha yüksek ortalamayı verdiği tespit edilmiştir.

4.2.3. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma katılımcılarının bazı demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.7’de verilmektedir.

Tablo 4.7. Örneklem Grubuna İlişkin Bazı Demografik Özellikler

		Frekans	%
CİNSİYET	Kadın	203	42,3
	Erkek	277	57,7
	Eksik Veri	-	-
	Toplam	480	100
MEDENİ DURUM	Evli	189	39,4
	Bekâr	290	60,4
	Eksik Veri	1	0,2
	Toplam	480	100
EĞİTİM DURUMU	İlkokul	12	2,5
	Ortaokul	45	9,5
	Lise	131	27,3
	Önlisans	90	18,7
	Lisans	179	37,2
	Yüksek Lisans	22	4,6
	Doktora	1	0,2
	Eksik Veri	-	-
Toplam	480	100	
AYLIK KİŞİSEL GELİR	1300 TL ve altı	26	5,4
	1301 TL-2000 TL	183	38,1
	2001 TL-2500 TL	130	27,1
	2501 TL-3000 TL	94	19,6
	30001 TL ve üzeri	46	9,6
	Eksik Veri	1	0,2
	Toplam	480	100
YAŞ	18-30 yaş arası	272	56,7
	31 yaş ve üzeri	194	40,4
	Eksik Veri	14	2,9
	Toplam	480	100

Tablo 4.7 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun (%57,7) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılar medeni durumları bakımından incelendiğinde, katılımcıların önemli bir kısmının (%60,4) bekâr olduğu; eğitim durumu bakımından incelendiğinde ise, %37,2’sinin lisans, %28’inin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların önemli sayılabilecek kısmının (%38,1) aylık kişisel gelirinin 1301 TL-2000 TL arasında olduğu, çoğunluğunun(%56,7) ise 18-30 yaş aralığında bulunduğu anlaşılmaktadır. Ankette, yaş değişkeni kategorik olarak belirtilmemiştir. Ancak veri girişleri yapıldıktan sonra, yaş değişkeni “18-30 yaş arası” ve “31 yaş ve üzeri” şeklinde kategorik hale getirilmiştir. Bu bulgu, turizm sektöründe gençlerin çalıştığı yönündeki genel inancı destekler niteliktedir.

Araştırma katılımcılarının çalışma yaşamına ilişkin bazı özellikleri Tablo 4.8’de verilmektedir.

Tablo 4.8. Örneklem Grubunun Çalışma Yaşamına İlişkin Bazı Özellikler

		Frekans	%			Frekans	%
ÇALIŞILAN BİRİM	Önbüro	104	21,7	MEVCUT OTELDEKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	105	21,9
	Servis	170	35,4		1-5 yıl arası	308	64,1
	Mutfak	69	14,4		6-10 yıl arası	60	12,5
	Kat Hizmetleri	61	12,7		11 yıl ve üzeri	7	1,5
	İnsan Kaynakları	42	8,8		Toplam	480	100
	Pazarlama	9	1,9	TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	23	4,8
	Muhasebe	20	4,1		1-5 yıl arası	200	41,6
	Diğer	5	1,0		6-10 yıl arası	166	34,6
	Toplam	480	100		11 yıl ve üzeri	91	19
			Toplam		480	100	

Tablo 4.8 incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık %57,1'inin önbüro ve servis birimlerinde çalıştığı ve %64,1'inin şu an çalıştıkları otelde 1-5 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. Yine tablo 28'de görüldüğü gibi, katılımcıların %41,6'sı 1-5 yıl arası, %34,6'sı ise 6-10 yıl arası turizm sektöründe çalıştığını ifade etmiştir. Bu bulgu, sektörün çalışanlar ya da oteller açısından bir şekilde uzun dönemli istihdam konusunda sıkıntıları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma katılımcılarının ebeveynlerinin eğitim ve çalışma durumuna ilişkin bilgiler, Tablo 4.9'da verilmektedir.

Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Ebeveynlerine İlişkin Bazı Özellikler

		Frekans	%			Frekans	%
ANNE EĞİTİM DURUMU	İlkokul	148	31,8	ANNE ÇALIŞMA DURUMU	Çalışıyor	172	35,8
	Ortaokul	91	19,6		Çalışmıyor	308	64,2
	Lise	160	33,8	Toplam	480	100	
	Önlisans	40	7,3	BABA ÇALIŞMA DURUMU	Çalışıyor	312	65
	Lisans	38	6,9		Çalışmıyor	168	35
	Yüksek Lisans	3	0,6		Toplam	480	100
	Toplam	480	100	ANNE-BABA TUTUMU	Otoriter	102	21,2
BABA EĞİTİM DURUMU	İlkokul	109	22,7		Demokratik	317	66,1
	Ortaokul	88	18,3		İlgisiz	61	12,7
	Lise	169	35,2		Toplam	480	100
	Önlisans	42	8,8				
	Lisans	57	11,9				
	Yüksek Lisans	15	3,1				
Toplam	480	100					

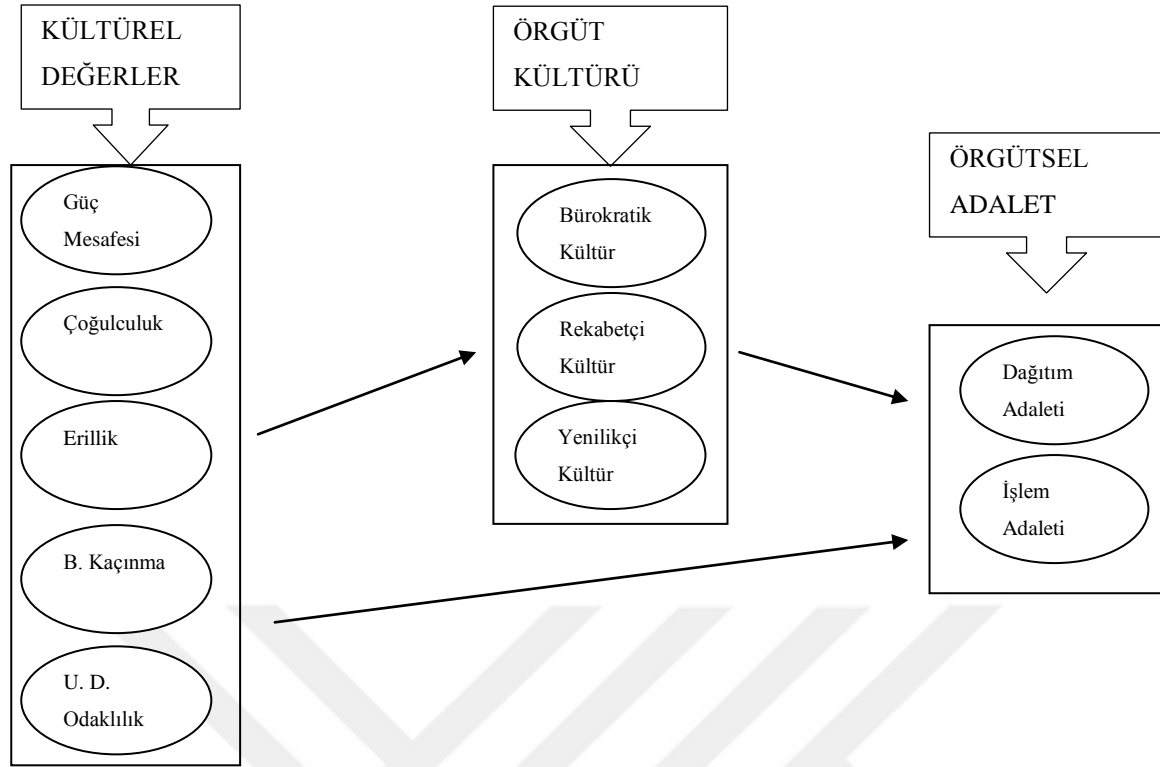
Tablo 4.9 incelendiğinde, annesi yükseköğretim kurumu mezunu olan katılımcı sayısının oldukça düşük olduğu (toplam %14,8) dikkati çekmektedir. Bu durum katılımcıların babası açısından incelendiğinde, söz konusu oranın yükseldiği (toplam %23,8) görülmektedir. Yine katılımcıların sadece %35,8'inin annesi çalışırken, bu oranın katılımcıların babaları açısından neredeyse iki katına (%65) çıktığı anlaşılmaktadır. Bu istatistikî bilgilerden yola çıkarak,

Türkiye’de kadınların eğitim durumunda ve çalışma yaşamında, halen ikinci planda olduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların önemli bir kısmının (%66,1) anne ve babalarının kendilerine davranış şekillerini “demokratik” olarak algıladığı görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların ağırlıklı olarak 31 yaş altı olduğu düşünüldüğünde, toplumda demokrasinin yerleşmesi açısından umut vaat eden bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanlara, son olarak yetişme döneminde en uzun süre yaşadığı yer sorulmuştur. Katılımcıların toplamda %60,6’sı il merkezi ya da büyükşehirde yaşadığını belirtmiştir. Kalan katılımcıların %26,5’i ilçe merkezinde, %7,3’ü köyde, %5,6’sı ise kasabada yaşadığını ifade etmiştir. Katılımcıların önemli bir kısmının şehirlerde yaşaması ve annelerinin ağırlıklı olarak çalışmaması birlikte değerlendirildiğinde, kentli kadınların bile işgücüne katılmadığı ya da katılmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.4. Neden-Sonuç İlişkilerine Dönük Analizler ve Bulgular

Tezin temel araştırması için verilerin düzenlenmesi ve ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin test edilmesine dönük yapılan analizlerden sonra, araştırma sorularının test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Ancak örgüt kültürüne dönük yapılan faktör analizi sonucunda, yenilikçi ve toplumcu örgüt kültürünün tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün yenilikçi kültür olarak isimlendirildiğinden yukarıda bahsedilmiştir. Dolayısıyla, toplumcu kültürün de içinde bulunduğu geliştirilen hipotez önemsiz hale gelmiş ve çıkarılmış, örgüt kültürü ise üç boyuta indirgenmiştir. Bunun sonucunda, araştırmanın herhangi bir hipotezi kalmamış ve araştırma, tamamen geliştirilen araştırma sorularından oluşmuştur. Sonuç itibarıyla, çalışmanın yöntem bölümünde verilen araştırma modeli, Şekil 2’de görüldüğü gibi yeniden düzenlenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Değişkenlerinin Simgesel Gösterimi (Yeniden Düzenlenmiş Hali)

Araştırma sorularının testlerine dönük olarak, öncelikle ilişki sorgulayan araştırma sorularının (AS1, AS2, AS3) test edilmesi için, her bir ilişkiye dönük basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2016: 91). Söz konusu regresyon analizlerine ait tablolar ve tablolara ilişkin açıklamalar aşağıda, sırasıyla verilmektedir.

Kültürel değer boyutları bağımsız değişken, örgüt kültürü boyutları bağımlı değişken olmak üzere, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ve kültürel değer boyutlarının örgüt kültürü boyutlarındaki değişimi açıklayabilme gücünü belirlemek amacıyla, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2016: 91). İlgili analiz sonuçları, toplu şekilde Tablo 4.10'da verilmektedir.

Tablo 4.10. Kültürel Değer Boyutlarının Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi

Bağımlı Değişken	Model Sabiti ve Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R ²
		Beta	Standart Hata	Beta		
Bürokratik Örgüt Kültürü	Sabit Güç Mesafesi	3,299 ,142	,107 ,036	,182	,000 ,000	,033
Rekabetçi Örgüt Kültürü	Sabit Güç Mesafesi	2,389 ,327	,102 ,034	,407	,000 ,000	,166
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Sabit Güç Mesafesi	3,307 ,103	,105 ,035	,134	,000 ,004	,018
Bürokratik Örgüt Kültürü	Sabit Çoğulculuk	2,723 ,280	,129 ,036	,343	,000 ,000	,118
Rekabetçi Örgüt Kültürü	Sabit Çoğulculuk	2,970 ,094	,140 ,039	,112	,000 ,000	,013
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Sabit Çoğulculuk	2,499 ,315	,123 ,034	,395	,000 ,000	,156
Bürokratik Örgüt Kültürü	Sabit Erillik	3,189 ,164	,112 ,034	,218	,000 ,000	,047
Rekabetçi Örgüt Kültürü	Sabit Erillik	2,265 ,336	,106 ,032	,434	,000 ,000	,189
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Sabit Erillik	3,302 ,094	,111 ,034	,128	,000 ,006	,016
Bürokratik Örgüt Kültürü	Sabit Belirsizlikten Kaçınma	1,581 ,566	,166 ,044	,516	,000 ,000	,266
Rekabetçi Örgüt Kültürü	Sabit Belirsizlikten Kaçınma	2,038 ,337	,190 ,050	,300	,000 ,000	,090
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Sabit Belirsizlikten Kaçınma	1,589 ,537	,165 ,043	,500	,000 ,000	,250
Bürokratik Örgüt Kültürü	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,755 ,519	,167 ,044	,483	,000 ,000	,234
Rekabetçi Örgüt Kültürü	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,621 ,449	,179 ,047	,407	,000 ,000	,166
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,761 ,491	,165 ,043	,466	,000 ,000	,217

Tablo 4.10 incelendiğinde, kültürel değerlerin tüm boyutlarının örgüt kültürünün tüm boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği ve ilgili boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yine tabloya göre, bürokratik örgüt kültüründeki değişimin %26,6'sının belirsizlikten kaçınma, %23,4'ünün uzun dönem odaklılık, %11,8'inin çoğulculuk, %4,7'sinin erillik, %3,3'ünün ise güç mesafesi ile açıklandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan rekabetçi örgüt kültüründeki değişimin %18,9'unun erillik, %16,6'sının güç mesafesi, yine %16,6'sının uzun dönem odaklılık, %9'unun belirsizlikten kaçınma, %1,3'ünün ise çoğulculuk ile açıklanmaktadır. Tekrar tablo incelendiğinde, yenilikçi örgüt kültüründeki değişimin %25'inin belirsizlikten kaçınma, %21,7'sinin uzun dönem odaklılık, %15,6'sının çoğulculuk, %1,8'inin güç mesafesi, %1,6'sının ise erillik ile açıklandığı görülmektedir.

Kültürel değer boyutları bağımsız değişken, örgütsel adalet boyutları bağımlı değişken olmak üzere, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ve kültürel değer boyutlarının örgütsel adalet boyutlarındaki değişimi açıklayabilme gücünü belirlemek amacıyla, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2016: 91). İlgili analiz sonuçları, toplu şekilde Tablo 4.11'de verilmektedir.

Tablo 4.11. Kültürel Değer Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi

Bağımlı Değişken	Model Sabiti ve Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R ²
		Beta	Standart Hata	Beta		
Dağıtım Adaleti	Sabit Güç Mesafesi	3,304 ,018	,130 ,044	,019	,000 ,679	000
İşlem Adaleti	Sabit Güç Mesafesi	3,202 ,094	,119 ,040	,109	,000 ,019	012
Dağıtım Adaleti	Sabit Çoğulculuk	2,122 ,356	,154 ,043	,363	,000 ,000	131
İşlem Adaleti	Sabit Çoğulculuk	2,198 ,366	,139 ,038	,406	,000 ,000	,165
Dağıtım Adaleti	Sabit Erillik	3,335 ,006	,138 ,042	,007	,000 ,883	,000
İşlem Adaleti	Sabit Erillik	3,271 ,063	,126 ,039	,075	,000 ,104	,006
Dağıtım Adaleti	Sabit Belirsizlikten Kaçınma	1,510 ,495	,217 ,057	,374	,000 ,000	,140
İşlem Adaleti	Sabit Belirsizlikten Kaçınma	1,403 ,553	,191 ,050	,456	,000 ,000	,208
Dağıtım Adaleti	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,339 ,540	,208 ,055	,417	,000 ,000	,174
İşlem Adaleti	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,682 ,478	,193 ,051	,402	,000 ,000	,161

Tablo 4.11 incelendiğinde, güç mesafesi ile dağıtım adaleti arasında, erillik ile örgütsel adaletin her iki boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Tabloya göre, dağıtım adaletindeki değişimin %17,4'ü uzun dönem odaklılık, %14'ü belirsizlikten kaçınma ve %13,1'i çoğulculuk ile açıklanmaktadır. Öte yandan işlem adaletindeki değişimin %20,8'inin belirsizlikten kaçınma, %16,5'inin çoğulculuk, %16,1'inin uzun dönem odaklılık, %1,2'sinin ise güç mesafesi ile açıklandığı görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken, örgütsel adalet boyutları bağımlı değişken olmak üzere, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ve örgüt kültürü boyutlarının örgütsel adalet boyutlarındaki değişimi açıklayabilme gücünü belirlemek amacıyla, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2016: 91). İlgili analiz sonuçları, toplu şekilde Tablo 4.12'de verilmektedir.

Tablo 4.12. Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi

Bağımlı Değişken	Model Sabiti ve Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R ²
		Beta	Standart Hata	Beta		
Dağıtım Adaleti	Sabit Bürokratik Örgüt Kültürü	1,376 ,536	,190 ,050	,445	,000 ,000	,198
İşlem Adaleti	Sabit Bürokratik Örgüt Kültürü	1,447 ,546	,169 ,045	,494	,000 ,000	,244
Dağıtım Adaleti	Sabit Rekabetçi Örgüt Kültürü	2,450 ,274	,181 ,053	,234	,000 ,000	,055
İşlem Adaleti	Sabit Rekabetçi Örgüt Kültürü	2,517 ,287	,165 ,048	,267	,000 ,000	,071
Dağıtım Adaleti	Sabit Yenilikçi Örgüt Kültürü	,559 ,778	,163 ,044	,633	,001 ,000	,400
İşlem Adaleti	Sabit Yenilikçi Örgüt Kültürü	,591 ,800	,137 ,037	,708	,000 ,000	,502

Tablo 4.12 incelendiğinde, örgüt kültürünün tüm boyutlarının örgütsel adaletin tüm boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği ve ilgili boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Tabloya göre, dağıtım adaletindeki değişimin %40'ı yenilikçi örgüt kültürü, %19,8'i bürokratik örgüt kültürü, %5,5'i ise rekabetçi örgüt kültürü ile açıklanmaktadır. Öte yandan işlem adaletindeki değişimin %50,2'sinin yenilikçi örgüt kültürü, %24,4'ünün bürokratik örgüt kültürü ve %7,1'inin rekabetçi örgüt kültürü ile açıklandığı görülmektedir. Tablo 4.10, Tablo 4.11 ve Tablo 4.12'deki analizlere ilişkin basit doğrusal regresyon modelleri Ek 1'de sunulmaktadır.

İlişki sorgulayan araştırma sorularının test sonuçlarını gösteren ve yukarıda tablolar halinde verilen sonuçlara göre, *güç mesafesinin dağıtım adaleti algısı üzerinde, erilliğin dağıtım adaleti algısı ve işlem adaleti algısı üzerinde* anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Öte yandan, kültürel değerlerin diğer alt boyutlarının örgütsel adaletin ve örgüt kültürünün alt boyutları üzerinde; ayrıca örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu aşamadan itibaren, aracılık etkisini sorgulayan araştırma sorusunun (AS4) test edilmesi aşamasına geçilmiştir.

4.2.5. Aracılık Etkisine Dönük Analizler ve Bulgular

Aracılık etkisini incelemek için değişkenlere dönük olarak, Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon eşitliği analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizin ilk eşitliğinde, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisine; ikinci eşitliğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine; üçüncü eşitliğinde ise, bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisine bakılmaktadır. Bir değişkenin aracılık etkisinden bahsedebilmek için şu koşulların sağlanması gerekir (Baron ve Kenny, 1986: 1177): İlk olarak, bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir. İkinci olarak, bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir. Üçüncü olarak ise, bağımsız ve aracı değişken bağımlı değişkeni birlikte etkilemelidir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, üçüncü eşitlikte, ikinci eşitliğe göre daha az ise, kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Üçüncü eşitlikte, bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip değilse, bu durumda tam aracılıktan söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Çalışmada ilişki sorgulayan analizlere dönük sonuçlar (*üç aşamalı regresyon eşitliği analizinin birinci ve ikinci eşitlikleri*) yukarıda ilgili tablolarda verildiği için, burada tekrar verilmemiştir. Çalışmada üçüncü eşitlikte bakılan, bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki birlikte etkisine dönük analiz sonuçları ise, aşağıda verilmektedir.

Çalışmada, kültürel değerlerin güç mesafesi alt boyutu ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla, aracılık etkisinden bahsedebilmek için gerekli ikinci koşul sağlanamamıştır. Bu nedenle; *güç mesafesi ile dağıtım adaleti algısı ilişkisinde, örgüt kültürü boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığına* dönük üç aşamalı regresyon eşitliği analizi yapılamamıştır. Ayrıca çalışmada, kültürel değerlerin erillik alt boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla, aracılık etkisinden bahsedebilmek için gerekli ikinci koşul sağlanamamıştır. Bu nedenle, *erillik ile örgütsel adalet boyutları ilişkisinde, örgüt kültürü boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığına* dönük üç aşamalı regresyon eşitliği analizi yapılamamıştır.

Kültürel değer boyutları ile örgütsel adalet boyutları ilişkisinde, örgüt kültürü boyutlarının aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen üç aşamalı regresyon eşitliği analizinin birinci aşamasına dönük bulgular, yukarıda Tablo 4.10'da

verilmektedir. Tabloda, bağımsız değişken (*kültürel değer boyutları*) ile aracı değişken (*örgüt kültürü boyutları*) arasındaki standardize edilmemiş katsayı (β) değerleri verilmektedir. Analizin ikinci aşamasına dönük bulgular, Tablo 4.11’de yer almaktadır. Yine tabloda, bağımsız değişken (*kültürel değer boyutları*) ile bağımlı değişken (*örgütsel adalet boyutları*) arasındaki standardize edilmemiş katsayı (β) değerleri verilmektedir. Analizin üçüncü aşamasına dönük bulgular ise, Tablo 4.13’te verilmektedir.

Tablo 4.13. Kültürel Değer Boyutlarının ve Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi

Bağımlı Değişken	Model Sabiti Bağımsız Değişken Aracı Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R ²
		Beta	Standart Hata	Beta		
İşlem Adaleti	(Sabit) Güç Mesafesi Bürokratik Örgüt Kültürü	1,414	,183	,020 ,490	,000	,244
		,017	,036		,627	
		,542	,045		,000	
İşlem Adaleti	(Sabit) Güç Mesafesi Rekabetçi Örgüt Kültürü	2,517	,171	,001 ,267	,000	,071
		,000	,043		,992	
		,287	,053		,000	
İşlem Adaleti	(Sabit) Güç Mesafesi Yenilikçi Örgüt Kültürü	,564	,150	,015 ,706	,000	,502
		,013	,029		,661	
		,798	,037		,000	
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Belirsizlikten Kaçınma Yenilikçi Örgüt Kültürü	,349	,198	,077 ,594	,078	,405
		,102	,055		,063	
		,731	,051		,000	
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Çoğulculuk Bürokratik Örgüt Kültürü	,931	,201	,238 ,363	,000,	,248
		,233	,042		,000	
		,437	,052		,000	
İşlem Adaleti	(Sabit) Çoğulculuk Bürokratik Örgüt Kültürü	,987	,177	,267 ,402	,000	,307
		,241	,037		,000	
		,445	,046		,000	
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Çoğulculuk Rekabetçi Örgüt Kültürü	1,441	,212	,341 ,196	,000	,169
		,334	,042		,000	
		,229	,050		,000	
İşlem Adaleti	(Sabit) Çoğulculuk Rekabetçi Örgüt Kültürü	1,482	,189	,380 ,224	,000	,214
		,343	,037		,000	
		,241	,045		,000	
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Çoğulculuk Yenilikçi Örgüt Kültürü	,339	,174	,133 ,580	,052	,415
		,131	,038		,001	
		,714	,048		,000	

Tablo 4.13 (devamı)

Bağımlı Değişken	Model Sabiti Bağımsız Değişken Aracı Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R ²
		Beta	Standart Hata	Beta		
İşlem Adaleti	(Sabit) Çoğulculuk Yenilikçi Örgüt Kültürü	,365	,144	,149 ,649	,012	,520
		,134	,032			
		,734	,040			
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Belirsizlikten Kaçınma Bürokratik Örgüt Kültürü	,857	,225	,197 ,343	,000	,227
		,261	,063			
		,413	,058			
İşlem Adaleti	(Sabit) Belirsizlikten Kaçınma Bürokratik Örgüt Kültürü	,786	,197	,274 ,353	,000	,299
		,332	,055			
		,390	,050			
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Belirsizlikten Kaçınma Rekabetçi Örgüt Kültürü	1,190	,240	,334 ,134	,000	,156
		,442	,059			
		,157	,053			
İşlem Adaleti	(Sabit) Belirsizlikten Kaçınma Rekabetçi Örgüt Kültürü	1,089	,211	,413 ,143	,000	,226
		,501	,052			
		,154	,046			
İşlem Adaleti	(Sabit) Belirsizlikten Kaçınma Yenilikçi Örgüt Kültürü	,254	,164	,135 ,641	,123	,515
		,164	,045			
		,724	,042			
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Uzun Dönem Odaklılık Bürokratik Örgüt Kültürü	,669	,221	,264 ,317	,003	,251
		,341	,060			
		,382	,055			
İşlem Adaleti	(Sabit) Uzun Dönem Odaklılık Bürokratik Örgüt Kültürü	,923	,199	,213 ,391	,000	,279
		,253	,054			
		,433	,050			
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Uzun Dönem Odaklılık Rekabetçi Örgüt Kültürü	1,193	,226	,386 ,077	,000	,179
		,500	,060			
		,090	,054			

Tablo 4.13 (devamı)

Bağımlı Değişken	Model Sabiti Bağımsız Değişken Aracı Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R ²
		Beta	Standart Hata	Beta		
İşlem Adaleti	(Sabit) Uzun Dönem Odaklılık Rekabetçi Örgüt Kültürü	1,466 ,418 ,133	,208 ,055 ,050	,351 ,124	,000 ,000 ,008	,174
Dağıtım Adaleti	(Sabit) Uzun Dönem Odaklılık Yenilikçi Örgüt Kültürü	,127 ,202 ,689	,195 ,052 ,049	,156 ,560	,517 ,000 ,000	,420
İşlem Adaleti	(Sabit) Uzun Dönem Odaklılık Yenilikçi Örgüt Kültürü	,358 ,109 ,752	,165 ,044 ,042	,091 ,666	,030 ,013 ,000	,508

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi, bağımsız değişken (*kültürel değer boyutları*) ile aracı değişken (*örgüt kültürü boyutları*) analize birlikte tabi tutulduğunda, bağımsız değişkenin standardize edilmemiş katsayı (β) değerinin azaldığı görülmektedir. Buna ek olarak, güç mesafesinin işlem adaleti algısı üzerindeki etkisinin örgüt kültürü boyutlarına bağlı olarak; belirsizlikten kaçınmanın dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin yenilikçi örgüt kültürüne bağlı olarak ortadan kalktığı görülmektedir. Bu nedenle, güç mesafesi ile işlem adaleti algısı ilişkisinde örgüt kültürü boyutlarının; belirsizlikten kaçınma ile dağıtım adaleti ilişkisinde ise yenilikçi örgüt kültürünün tam aracılık etkisinin bulunduğu söylenebilir. Öte yandan bürokratik örgüt kültürünün çoğulculuk ile örgütsel adalet boyutları, belirsizlikten kaçınma ile örgütsel adalet boyutları ilişkisinde örgüt kültürü boyutlarının; uzun dönem odaklılık ile örgütsel adalet boyutları ilişkisinde; rekabetçi örgüt kültürünün çoğulculuk ile örgütsel adalet boyutları, belirsizlikten kaçınma ile örgütsel adalet boyutları, uzun dönem odaklılık ile örgütsel adalet boyutları ilişkisinde; yenilikçi örgüt kültürünün ise çoğulculuk ile örgütsel adalet boyutları, belirsizlikten kaçınma ile işlem adaleti, uzun dönem odaklılık ile örgütsel adalet boyutları ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin bulunduğu söylenebilir. Gerek tam aracılık etkilerinin, gerekse kısmi aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığına yönelik olarak, Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi için gerekli olan a (*standardize edilmemiş β*) ve Sa (*β değerinin standart hatası*) değerleri, Tablo 4.10'da; b (*standardize edilmemiş β*) ve Sb (*β değerinin standart hatası*) değerleri ise, Tablo 4.12'de yer almaktadır. Söz konusu değerler Sobel testi için verilen formülde yerine konup hesaplandığında, z değerlerinin anlamlı olduğu ($P < 0,01$) sonucuna varılmıştır. İlgili hesaplamalar Ek 2'de verilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın son bölümünü oluşturan bu başlık altında, dördüncü bölümde tespit edilen bulgular doğrultusundaki çıkarımlara ve bu çıkarımlar için bazı önerilere yer verilmektedir. Söz konusu çıkarımlar ve öneriler iki alt başlıkta sunulmaktadır. Birinci alt başlık, kuramsal çıkarımlara ve önerilere ayrılırken; ikinci alt başlık, uygulayıcılara dönük çıkarımlara ve önerilere ayrılmaktadır. Bu bölümün son alt başlığında ise, araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır.

5.1. Kuramsal Çıkarımlar ve Öneriler

Bu çalışmada çalışanların kültürel değerleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi, otel çalışanları örneği üzerinden incelenmiştir. Çalışmanın bu yönüyle, genelde turizm ve davranış psikolojisi yazınına, özelden ise örgütsel davranış psikolojisi yazınına katkı sunacağı ve farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir. Çünkü çalışmanın problem tanımı başlığı altında vurgulandığı üzere, kültürel değerler, çalışanların örgütsel davranışları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, gerek örgütsel adalete gerekse örgüt kültürüne dönük yapılan araştırmalarda, her iki değişkenin de, çalışanların örgütsel davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Bu nedenle, araştırmada söz konusu değişkenlerin kültürel değerlerden etkilenip etkilenmediğinin ortaya konması, konuyla ilgilenen araştırmacılara teorik altyapı sağlayabilecektir.

Hofstede (1980) ülkelerin ulusal kültürleri üzerine yaptığı araştırmada, Türkiye'nin ulusal kültürünün; güç mesafesi yüksek, dişil, çoğulcu, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ve uzun dönem odaklı olduğunu tespit etmiştir. Bu tez çalışması sonucunda, özellikle katılımcıların güç mesafesinin düşük düzeyde çıkması ve en düşük ortalamayı (2,769) alması dikkat çekici bir sonuçtur. Ay'ın (2014) otel çalışanları örnekleminde yaptığı araştırma sonucunda da, katılımcıların güç mesafesine düşük ortalama (2,54) verdiği görülmüştür. Bu bilgiler, otel çalışanlarının güç mesafesi düzeyinin düşük olabileceğini göstermektedir. Bu durum, Hofstede'in ulusal kültür teorisinin en azından otel çalışanları örnekleminde geçerli olmayabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla konuyla ilgili daha çok araştırma yapılması, büyük önem taşımaktadır. Ancak, gerek bu çalışmanın sonucundan gerekse Ay'ın ortaya koyduğu sonuçtan yola çıkarak, Hofstede'nin bulgularının otel çalışanları özelinde geçerli olmamasının çeşitli nedenleri olabileceği düşünülebilir. Bu durumun nedenlerinden birisi, Türkiye'deki ortalama eğitim süresinin artmasından dolayı güce bakışın değişmiş olması olabilir. Bir başka neden ise, hem ortalama eğitim süresinin artması ve demokrasi deneyim süresinin uzaması hem de iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimlerin yol açtığı gelişmeler olabilir. Ayrıca Türkiye'deki otelcilik sektöründe ağırlıklı olarak Türkiye'de yerleşik olmayan çok farklı ülkelerden, özellikle de Avrupa ülkelerinden gelen yabancıların konakladığı düşünüldüğünde, çalışanların farklı kültürlerle yoğun iletişim halinde olduğu ve bu iletişimin çalışanların güç

mesafesinin düşmesine katkıda bulunduğu düşünülebilir. Bu tez çalışmasında, katılımcıların uzun dönem odaklılık (3,731) ve belirsizlikten kaçınma (3,729) düzeylerinin yüksek çıkması olağan bir sonuçtur. Çünkü gerek “Arap Baharı” olarak adlandırılan ve gerçekte Arap Kışı olan bölgedeki gelişmeler ve bu gelişmelerin en sonuncusu olan Suriye Krizinin Türkiye’ye yansımaları, gerekse son dönemde “15 Temmuz Darbe Girişimi”, terör olaylarındaki tırmanış, ekonomik büyümenin yavaşlaması gibi Türkiye’de yaşanan gelişmelerin yarattığı turizm sektöründe yaşanan kriz ortamı belirsizliği artırmaktadır. Belirsizliğin yarattığı zor koşullardan dolayı, çalışanlar belirsizliği kapatmak için, kurallara daha çok ihtiyaç duyabilir ve içinde yaşadıkları günden ziyade geleceği düşünebilir. Bu tez çalışmasında, katılımcıların çoğulcu (3,462) kültür eğilimi göstermeleri muhtemel bir sonuçtur. Nitekim otel işletmeleri ekip çalışmasına dayandığı için, çalışanların kendilerinden ziyade ekiplerini düşünerek hareket etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca otel çalışanlarının ortalama eğitim seviyeleri, lise 11 yıl olarak kabul edildiğinde bile 12,75 yıl gibi oldukça yüksek düzeyde çıkmıştır. Eğitim, çalışanların son yıllarda oldukça popüler olan ekip çalışmasına daha yatkın olmalarına katkıda bulunmuş olabilir. Çalışanların orta düzeyde (3,067) eril eğilimler gösterdiğine bakıldığında, otel çalışanlarının hem dişil hem de eril değerleri barındırdığı söylenebilir. Sonuç olarak, otel çalışanlarının kültürel değerlerine dönük daha sağlıklı yorumların yapılabilmesi için, gelecekte konuyla ilgili araştırmaların artırılması önem arz etmektedir.

Her geçen gün değişen müşteri profili ve talepleri turizm işletmelerinin, yenilikleri takip etmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu zorunluluktan dolayı, turizm örgütlerinin yenilikçi bir anlayışla hareket etmesi gerekmektedir. Ancak bu tez çalışmasında, katılımcıların bürokratik örgüt kültürüne (3,692), yenilikçi örgüt kültürüne kıyasla, daha yüksek ortalama vermiş olması düşündürücü bir sonuçtur. Bu sonuca dair daha iyi yorumların yapılabilmesi, ancak gelecekte konuyla ilgili araştırmaların yapılmasına bağlıdır.

Çalışmanın kuramsal çerçeve (örgütsel adalet) bölümünden hatırlanacağı üzere, çalışanların işlem adaletine daha fazla önem verdiğine dair görüşler mevcuttur. Bu tez çalışmasında da, katılımcılar işlem adaletine (3,464), dağıtım adaletine (3,354) kıyasla, daha yüksek ortalama vermiştir. Bu, kuramı destekleyen bir sonuçtur. Ancak yine de örgütsel adaletle ilgili turizm işletmelerinde daha çok araştırmanın yapılması, konuyla ilgili daha geniş değerlendirmeler yapılmasına katkı sunacaktır.

Bir toplumun sahip olduğu güç mesafesinin o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürünü etkilemesi muhtemeldir. Ancak çalışmanın yazın incelemesi kısmında görüldüğü üzere, güç mesafesi ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiye dönük farklı tespitlerde bulunan araştırmalar mevcuttur. Örneğin Sabri (2008), Chow ve Hwang (2012) güç mesafesinin, örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu tespit ederken; Cseh vd. (2004) güç mesafesi ile örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişki bulmamıştır. Bu tez çalışması sonucunda ise, kültürel

değerlerin güç mesafesi boyutu, örgüt kültürünün tüm boyutlarını (bürokratik örgüt kültürü, rekabetçi örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü) anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, güç mesafesinin örgüt kültürü üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu dair sağlıklı yorumlar yapılabilmesi için, söz konusu ilişki ile ilgili daha çok araştırma yapılması gereklidir. Ayrıca, gelecekte güç mesafesi ile bu tez çalışmasında ele alınan örgüt kültürü türleri arasındaki ilişki üzerine araştırmalar yapılması, bahsi geçen tespit edilmiş ilişkiyi güçlendirmek açısından önem arz etmektedir.

Bir toplumun sahip olduğu çoğulculuk düzeyinin o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürünü etkilemesi muhtemeldir. Ancak çalışmanın kuramsal kısmında belirtilen yazın incelemesinde görüldüğü üzere, söz konusu muhtemel ilişkiye rağmen, çoğulculuk ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadardır. Bu tez çalışması, söz konusu ilişkiye dönük farkındalık oluşturmak için önem taşımaktadır. Nitekim çalışmada kültürel değerlerin çoğulculuk alt boyutu, örgüt kültürünün tüm alt boyutlarını (bürokratik örgüt kültürü, rekabetçi örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü) pozitif şekilde etkilemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, çoğulculuğun en çok etkilediği örgüt kültürü türünün yenilikçi örgüt kültürü olmasıdır. Nitekim diğer örgüt kültürlerine kıyasla, bireylerin çoğulcu eğilimlerinin artmasının, yenilikçi örgüt kültürünün de artmasını (315 birim) sağladığı görülmüştür. Bu durumun çeşitli sebepleri olabilir. Bu sebeplerden biri, çoğulcu kültürü benimseyen bireylerin aile ilişkisine benzer ilişkiler geliştirmesi, kararlara grup olarak katılma ve kişilerarası ilişkileri geliştirme istekleri olabilir. Nitekim yenilikçi örgüt kültürünün toplumcu örgüt kültürüyle birleştiği araştırmanın bulgular kısmında belirtilmişti. Dolayısıyla çoğulculuğun yenilikçi örgüt kültürünü beslemesi, olağan bir sonuç olarak görülebilir. Gelecekte söz konusu ilişki ile ilgili araştırmaların yapılması, bu mevcut ilişkinin güçlenmesine katkıda bulunabilecektir.

Bir toplumun sahip olduğu erillik düzeyi, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürünü etkileyebilmektedir. Bu tez çalışmasında, kültürel değerlerin erillik boyutu, örgüt kültürünün tüm boyutlarını (bürokratik örgüt kültürü, rekabetçi örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü) pozitif yönde etkilemektedir. Ancak erilliğin, diğer örgüt kültürlerine kıyasla, en çok rekabetçi örgüt kültürünü etkilediği dikkati çekmekle birlikte, bu sonuç olağandır. Nitekim eril kültürü benimseyen bireylerin, hırslı olduğu, para kazanma, yükselme gibi tutkularının olduğu çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştır. Bu özellikler düşünüldüğünde, eril kültürün rekabetçi örgüt kültürünü daha çok desteklemesi teoriyi destekleyen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Kültürel değerler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dönük yapılmış araştırmalarda, en çok ele alınan kültürel değer boyutlarından biri "belirsizlikten kaçınma"dır. Bir toplumun sahip olduğu belirsizlikten kaçınma düzeyi, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin kültürünü

etkileyebilmektedir. Nitekim Sabri (2008), Chow ve Hwang (2012), bu tez çalışmasında incelenen örgüt kültürü türlerinden farklı örgüt kültürü türlerini ele alsalar da, iki değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu çalışmada da, kültürel değerlerin belirsizlikten kaçınma alt boyutu, örgüt kültürünün tüm alt boyutlarını (bürokratik örgüt kültürü, rekabetçi örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü) pozitif yönde etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınan bireylerin kurallara ve resmiyete daha çok ihtiyaç duyduğu çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştır. Bu durum ise, bürokratik örgüt kültürünü desteklemektedir. Nitekim belirsizlikten kaçınmanın, diğer örgüt kültürü türlerine kıyasla, bürokratik örgüt kültürünü daha çok etkilemesi teoriyi destekleyen bir sonuçtur.

Uzun dönem odaklılık, Hofstede tarafından sonradan eklenen bir boyuttur. Bu durum, ilgili boyutun, diğer boyutlar kadar ilgi görmemiş olmasının bir sebebi olarak düşünülebilir. Oysa çalışmanın kuramsal çerçeve bölümünde açıklandığı üzere, bir toplumun uzun dönem odaklı olup olmaması, o toplumda faaliyet gösteren örgütleri de bir şekilde etkileyebilmektedir. Öyle ki, bu çalışmada kültürel değerlerin uzun dönem odaklılık alt boyutu, örgüt kültürünün tüm alt boyutlarını (bürokratik örgüt kültürü, rekabetçi örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü) pozitif yönde etkilemektedir. Uzun dönem odaklı bireylerin, kurallara daha çok bağlı olduğu, çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştır. Nitekim çalışmada uzun dönem odaklılığın, diğer örgüt kültürü türlerine kıyasla, bürokratik örgüt kültürünü daha çok etkilemesi bu durumu destekleyen bir sonuçtur.

Yazında, kültürel değerlerin örgüt kültürünü etkilediğine dönük teorik bilgiler söz konusu olsa da, bu ilişkiyi ampirik olarak inceleyen araştırma sayısı sınırlı sayıdadır. Ayrıca, kültürel değerlerin beş temel alt boyutu (güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık) ile bu tez çalışmasında ele alınan örgüt kültürü türleri (bürokratik, rekabetçi, toplumcu, yenilikçi) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır.

Bir toplumun sahip olduğu güç mesafesinin o toplumun adalete bakış açısını etkilemesi muhtemel bir sonuçtur. Nitekim Lee, Pillutla ve Law (2000), Brockner vd. (2001), Schilpzand (2013), Ertürk ve Bedük (2015) gibi bazı araştırmacılar, güç mesafesi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir. Bu tez çalışmasında da kültürel değerlerin güç mesafesi boyutu, örgütsel adaletin işlem adaleti algısı boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Bireylerin güç mesafesi arttıkça, kendilerinden daha üst düzeyde bulunan kişilerin ayrıcalıklı olması gerektiğini, bu kişilerin astlarla aralarında mesafeli bir iletişim kurmalarının olağan olduğunu düşündükleri çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştır. Dolayısıyla, güç mesafesi yüksek bireylerin işlem adaletini doğru yorumlayabilmeleri de güçleşebilmektedir. Bu nedenle, konuyla ilgili daha çok araştırma yapılması, söz konusu ilişkiye dönük daha güçlü yorumların yapılmasına katkıda bulunacaktır.

Bir toplumun çoğulcu olup olmamasının, adalete dönük algısını da şekillendirebileceğini söylemek mümkündür. Öyle ki, Erdogan ve Liden (2006) yapmış oldukları araştırma sonucunda, çoğulculuk ile örgütsel adaletin işlem adaleti boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu tez çalışmasında da, kültürel değerlerin çoğulculuk boyutu, örgütsel adaletin boyutlarını (dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı) pozitif yönde etkilemektedir. Çoğulcu bireylerin, kişilerarası ilişkilere önem verdiği çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştı. Bu çalışmada da, çoğulculuğun, dağıtım adaletine kıyasla, işlem adaletini daha çok etkilemesi, teoriyi destekleyen bir sonuçtur. Ancak konuya dönük, sınırlı sayıda araştırmanın bulunması, söz konusu ilişki ile ilgili sağlıklı yorumların yapılabilmesini güçleştirmektedir.

Gerek belirsizlikten kaçınan toplumlar, gerekse uzun dönem odaklı toplumlar, adaletsizliğin olduğu bir durumda, daha az tepki gösterebilmektedirler. Nitekim çalışmanın kuramsal çerçeve başlığı altında verilen bilgilerden yola çıkarak, bu yorum yapılabilir. Ancak söz konusu ilişki ile ilgili daha önceden yapılmış ampirik bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu yorumun sağlam temellere oturmasını engellemektedir. Bu tez çalışmasında kültürel değerlerin belirsizlikten kaçınma boyutu ve uzun dönem odaklılık boyutu, örgütsel adaletin boyutlarını (dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı) pozitif yönde etkilemektedir. Her ne kadar konuyla ilgili çok fazla araştırma yapılmamış olsa da, bazı çıkarımlarda bulunulabilir. Örneğin, belirsizlikten kaçınmanın, dağıtım adaletine kıyasla, işlem adaletini daha çok etkilemesi, dikkat çekici bir sonuçtur. Bu durumun çeşitli sebepleri olabilmektedir. Bu sebeplerden biri, bireylerin geleceğe dönük belirsizlikten kaynaklı, üstleriyle sağlam bir iletişim kurup gelecekteki bazı endişeleri (işini kaybetme gibi) hafifletme istekleri olabilir.

Eril bir kültürel değere sahip bireyler, başarıya tutkularından dolayı, adaletsiz bir durumda daha sert tepkiler verebilmektedirler. Öyle ki, Schilpzand vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada erillik ile örgütsel adaletin işlem adaleti boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak bu tez çalışmasında, kültürel değerlerin erillik boyutu, örgütsel adaletin boyutlarını (dağıtım adaleti algısı, işlem adaleti algısı) anlamlı şekilde etkilememektedir. Konuyla ilgili daha önceden de, nerdeyse hiç ampirik araştırmanın yapılmamış olması, bu iki zıt sonucu yorumlamayı güçleştirmektedir.

Yazın incelendiğinde, bazı araştırmacıların (Lee, Pillutla ve Law, 2000; Brockner vd., 2001; Schilpzand vd., 2013; Zagladi vd., 2015 gibi) bireylerin sahip oldukları kültürel değerlerin, örgütsel adalet algısını etkileyebileceğini ifade ettiği görülmektedir. Ne yazık ki, bu ilişkiyi ampirik olarak inceleyen araştırma sayısı, sınırlı sayıdadır. Ayrıca, kültürel değerlerin beş temel boyutu (güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık) ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Nitekim konuyla ilgili yazında yapılan sınırlı sayıdaki araştırmada da, nerdeyse sadece güç mesafesi ve çoğulculuğun ele alındığı görülmüştür.

Adaletin bir örgütün en önemli yapıtaşlarından biri olduğu söylenebilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 161). Nitekim adalet çerçevesinde hareket etmeyen örgütlerde, çalışanların mutsuz olması ciddi bir olasılıktır. Bu nedenle, bir örgütün kültürünün temel taşının adalet olması gerektiği düşünülmektedir. Sharoni vd. (2012), Terzioğlu, Temel ve Sahan (2016) örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak örgüt kültürüyle örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen yazına bakıldığında, iki değişken arasında çok sınırlı sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Ayrıca bu tez kapsamındaki örgüt kültürü türleriyle örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu tez çalışmasında da, örgüt kültürünün tüm boyutları (bürokratik, rekabetçi, yenilikçi), örgütsel adaletin tüm boyutlarını (dağıtım adaleti, işlem adaleti) pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısını en çok etkileyen örgüt kültürü türünün yenilikçi örgüt kültürü olması, olağan bir sonuç olarak görülebilir. Nitekim çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında verilen bilgilerden yola çıkarak, yenilikçi kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlara daha çok değer verildiği ve adil bir çalışma ortamının bulunabileceği yorumu yapılabilir. Ancak konuyla ilgili daha önceden de az sayıda ampirik araştırmanın yapılmış olması, bu konuda sağlıklı yorumların yapılabilmesini engellemektedir.

Örgüt kültürünün, kültürel değerler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide (güç mesafesi-dağıtım adaleti ilişki ve erillik-örgütsel adaletin boyutları ilişkisi hariç) aracılık rolü yapması, bu tez çalışmasının temel kuramsal çıktısıdır. Nitekim örgüt kültürünün kültürel değerlerden etkilenen, örgütsel adaleti ise etkileyen bir faktör olması, bu sonucun teoriyle örtüşüğünü göstermektedir. Ancak, bu tez çalışmasının bu yöndeki öncü araştırmalardan biri olması, söz konusu aracılık etkisine dönük sağlıklı yorumların yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmalar yapılması, resmin bütününe görmek açısından fayda sağlayacaktır.

5.2. Uygulamaya Dönük Çıkarımlar ve Öneriler

Çalışmanın kuramsal bölümünde, kültürel değerlerin çalışanların örgütsel davranışları açısından ne denli önemli olduğu belirtilmişti. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin çalışanların kültürel değerlerini bilmesi, ne tür örgütsel davranışlarda bulunabileceklerine dönük tahminde bulunmalarına ve önceden önlem almalarına katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışması sonucunda, otel çalışanlarının düşük güç mesafesine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, otel yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır. Nitekim güç mesafesi düzeyi düşük bireylerin, örgütte alınacak kararlara katılmak istediği, ayrıcalıkları kabul etmediği çalışmanın kuramsal çerçeve bölümünde açıklanmıştır. Bu tür uygulamalarla karşılaşılırsa, bu çalışanların işi bırakmaya kadar gidebilmeleri muhtemel bir sonuçtur.

Bu tez çalışması sonucunda, otel çalışanlarının çoğulcu bir kültüre sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yöneticiler açısından göz ardı edilmemelidir. Nitekim son zamanlarda

yapılan araştırmalar, çoğulcu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, bireyleri amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcadığı ve kültür ortak yararı gözetmediği için kaytarmacılık gibi çalışan açısından olumsuz çıktılarının düşük düzeyde kaldığını göstermektedir (Sargut, 2015: 227). Ayrıca çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında verilen bilgilerden yola çıkarak, çoğulcu kültürü benimseyen çalışanların, daha mutlu olduğu yorumu yapılabilir. Otel yöneticilerinin bu gerçeğin bilincinde olarak çalışanlarını yönetmesi, mutlu bir çalışma ortamının olması açısından önemlidir.

Bu tez çalışması sonucunda, otel çalışanlarının hem eril hem de dişil kültürün bazı özelliklerini barındırabileceği görülmüştür. Ancak bu durumun, otel çalışanlarının çağdaşlaşması yolunda bir engel olduğu düşünülmektedir. Nitekim daha dişil bir kültüre sahip çalışanlar için işyerindeki refah, eril kültüre kıyasla, daha büyük önem arz edebilmektedir. Ayrıca çalışanların eril bir kültüre sahip olması, bazı olumsuzluklarla sonuçlanabilmektedir. Örneğin, eril bir kültüre sahip bir çalışan, diğer çalışanlara haksızlık yapıldığında, daha çok sadece kendi durumunu düşünebilmektedir. Bu nedenle, otel yöneticilerinin bu durumun farkında olması ve çalışanlarını dişil tarzda hareket etmeye teşvik etmesi önemlidir.

Bu tez çalışması sonucunda, otel çalışanlarının belirsizlikten kaçındığı ve uzun dönem odaklı olduğu görülmüştür. Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan toplumlarda, yönetim stillerinin ve örgütsel tasarımların, deterministik olmayan, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlara kıyasla, farklılaştırılmaları doğru bir yaklaşım olabilmektedir (Sargut, 2015: 228). Öte yandan belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlarda, stres ve endişe düzeyi yüksektir, mutsuz insan sayısı çok fazladır. Ayrıca uzun dönem odaklı çalışanların geleceği düşünerek hareket etmesi, mevcut duygularını açığa çıkarmayarak, gelecekte daha olumsuz tepkilerde bulunabilmesi muhtemel bir sonuçtur. Otel yöneticilerinin, ne olursa olsun belirsizliği azaltacak ve çalışanların geleceğe daha güvenle bakabilmelerini sağlayacak uygulamalar yapması gerekir. Örneğin yöneticiler işletmelerindeki iş devir hızını düşürüp daha uzun dönemli istihdam koşulları yaratarak çalışanlarının mutlu bir ortamda çalışmasını sağlayabilir ve böylelikle gerek çalışan açısından gerekse örgüt açısından daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturabilir.

Bu tez çalışması sonucunda, otel işletmelerinde bürokratik örgüt kültürünün daha çok hâkim olduğu görülmüştür. Bürokratik örgüt kültürü uçakların teknik bakımlarının yapılarak uçuşa hazırlanması gibi çok hassas kontrollerin yapılmasının kaçınılmaz olduğu alanlar ile kasalar gibi fiilen para giriş çıkışlarının yaşandığı alanlarda bir zorunluluk olabilir. Ancak, pazarlama ve ön büro gibi otelciliğin birçok alanında bürokratik kültürden çok yenilikçi kültürün olması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bürokratik örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerin durağan olduğu, genelde çalışanların etkin olamadığı çalışmanın kuramsal çerçeve başlığı altında belirtilmişti. Ancak turizm sektörü kaçınılmaz olarak sürekli yeniliklere açıktır ve

değişebilmektedir. Nitekim otel işletmelerinin de, söz konusu yenilikleri takip etmesi, çalışanlarına daha fazla söz hakkı tanınması, gündemin gerisinde kalmaması, örgütlerin geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle otel yönetimi bürokratik örgüt kültürünü değiştirecek önlemleri almalıdır.

Bu tez çalışması sonucunda, otel işletmelerinde işlem adaletinin, dağıtım adaletine kıyasla, daha önemli olduğu görülmüştür. Nitekim ödüllerin dağıtımında adaletsizlik algılayan bir çalışan, yöneticisinin kendisiyle kurduğu samimi ilişkiye dayanarak, söz konusu adaletsizliği görmezden gelebilecektir. Ancak bu, yöneticinin dağıtım adaletinde olumsuz tutumlar geliştirse dahi, işlem adaleti ile bunu örtbas edebileceği anlamına gelmemelidir. Yöneticilerin, çalışanlarına hem dağıtım hem de işlem adaletinde olması gerektiği gibi davranması önemlidir. Nitekim eksiklik olan bir adalet, topal bir adalettir. Yöneticiler çalışanlarına mutlu bir çalışma hayatı sunmak istiyorlarsa, gerek dağıtım adaletine gerekse işlem adaletine azami derecede özen göstermelidir.

Bu tez çalışması sonucunda, güç mesafesinin dağıtım adaletini etkilemediği görülmüştür. Ancak bu, yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir husustur. Öyle ki, güç mesafesi düzeyi düşük olan bireyler, daha eşit bir toplumsal düzen istemektedirler. Dolayısıyla adalet konusunda daha hassas olabilmektedirler. Ayrıca bu tez çalışması sonucunda, erilliğin örgütsel adalet algısını etkilemediği görülmüştür. Eril bir kültüre sahip bireylerin adaletten ziyade, kendi başarılarına odaklandığından çalışmanın kuramsal çerçeve bölümünde bahsedilmiştir. Örneğin bu bireyler, başarılı olmak için hak etmedikleri bir statüye atanmaktan rahatsızlık duymayabilmektedirler. Kültürel değerlerin değiştirilmesi kolay olmamaktadır. Ancak yöneticilerin çalışanlarında dışil kültür özelliklerinin etkin olması için çaba harcaması gerektiği düşünülmektedir. Nitekim adaletin hüküm sürdüğü toplumların genelde dışil kültüre sahip olduğu gözlemlenmektedir. Tüm bunlara ek olarak bu tez çalışmasında, kültürel değerlerin genel olarak örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarında hâkim olan kültürel özellikleri bilmesi, adalete dönük nasıl bir algıya sahip olabileceklerini anlaması yönünde kolaylıklar sağlayacaktır.

Kültürel değerlerin örgüt kültürünü etkilediğine dönük ifadeler bulunsa da, bu konuyu ampirik olarak inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunduğundan yukarıda bahsedilmiştir. Bu tez çalışması sonucunda, kültürel değerlerin örgüt kültürünü etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla bu bilgiden yola çıkarak, insanların kendi değerleriyle örtüşmeyen bir örgütte çalışmak istemeyebileceği sonucu çıkarılabilir. Bu durum, hem çalışanın mutluluğu hem de örgütün devamlılığı açısından sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin bunun bilincinde hareket ederek, ya örgüte alacakları işgörenlerin kültürel değerlerinin örgüt kültürüyle uyumlu olmalarına dikkat etmeleri ya da örgüt kültürlerini çalışanlarının kültürel değerleriyle uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bu tez çalışması sonucunda örgüt kültürünün çalışanların

örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür. Adaletin hâkim olduğu bir örgütte, çalışanların mutsuz olmasının düşük bir ihtimal olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin adalet üzerine kurulu bir örgüt inşa etmesi, büyük önem arz etmektedir.

5.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmada kültürel değerlerin, katılımcıların demografik özellikleriyle ilişkisi test edilmemiştir. Dolayısıyla bu ilişkilerin incelenmesi, demografik faktörler ile kültürel değerler arasındaki muhtemel farklılıklara işaret ederek yazına katkıda bulunabilecektir.

Bu araştırmada ortaya çıkan güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğin ise hem dağıtım hem de işlem adaletini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilememesinin nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

Bu araştırma, sadece tüm yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları örnekleminde yapılmıştır. Benzer araştırmaların sezonluk otel işletmelerinde de tekrarlanması önemlidir. Ayrıca benzer araştırmaların farklı hizmet işletmelerinde (seyahat acentası, restaurant, havaalanları gibi) yapılması da önemlidir. Öte yandan bu tez çalışmasının verileri, turizm sektörünün kötü şartlar altında olduğu bir dönemde toplanmıştır. Turizm sektörünün daha iyi olduğu bir dönemde yapılacak benzer bir araştırmada, farklı sonuçların çıkması muhtemeldir.

KAYNAKÇA

- [1]. Abel, T. (1930). Is a cultural sociology possible? *American Journal of Sociology*, 35(5), 739-752.
- [2]. Adıgüzel, Z. (2011). *Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi üzerine sağlık sektöründe nicel bir araştırma: Manisa örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- [3]. Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- [4]. Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- [5]. Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [6]. Aktaş, M. (2011). Kültürel değerler ve kişi örgüt-kişi iş uyumu ilişkisi: Kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 13-21.
- [7]. Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [8]. Akyürek, S. (2001). *Türk Silahlı Kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- [9]. Albayrak, A. S. (2009). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- [10]. Ali, M. ve Brooks, L. (2009). A situated cultural approach for cross-cultural studies in IS. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(5), 548-563.
- [11]. Almagtone, A. (2015). *Ulusal kültürel değerlerin kurumsal çevresel açıklamalara etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [12]. Altınkurt, Y. (2013). *Örgütsel adalet. Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz). 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- [13]. Ambrose, M., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- [14]. Andersson-Stråberg, T., Sverke, M. ve Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 431-464.
- [15]. Apulgan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Derya Kitabevi.
- [16]. Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- [17]. Atilla, G. (2007). *Erillik/dişillik boyutunun empatik beceri ile ilişkisi (S.D.Ü. İ.İ.B.F. İşletme öğrencileri üzerine bir araştırma)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- [18]. Ay, D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [19]. Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10 country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- [20]. Aydın, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi*, 7(2), 79-99.
- [21]. Ayoun, B. M. ve Moreo, P. J. (2008). The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 65-75.
- [22]. Ayyıldız, U. (2011). *Bireycilik/kolektivizm boyutu ve liderlik ilişkisi: Gıda sektöründe bir örnek olay incelemesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- [23]. Bakan, İ., Büyükebeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2013). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- [24]. Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- [25]. Barron, A. (2011). Exploring national culture's consequences on international business lobbying. *Journal of World Business*, 46, 320-327.
- [26]. Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [27]. Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- [28]. Bearden, W. O., Money, R. B. ve Nevins, J. L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59, 195 -203.
- [29]. Benedict, R. (1932). Configurations of culture in North America. *American Anthropologist*, 34(1), 1-17.
- [30]. Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2), 153-161.
- [31]. Bernard, L. L. (1926). The interdependence of factors basic to the evolution of culture. *American Journal of Sociology*, 32(2), 177-205.
- [32]. Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- [33]. Bidney, D. (1942). On the philosophy of culture in the social sciences. *The Journal of Philosophy*, 39(17), 449-457.
- [34]. Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R.J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* içinde (s.43-55). Greenwich, CT: JAI.
- [35]. Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- [36]. Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- [37]. Blodgett, J. G., Bakir, A. ve Rose, G. M. (2008). A test of the validity of Hofstede's cultural framework. *Journal of Consumer Marketing*, 25(6), 339-349.
- [38]. Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- [39]. Büker, Z. D. (2015). *Kültürel değerler ile kariyer çapaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [40]. Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- [41]. Byrne, Z. S. ve Cropanzano, R. (2001). History of organizational justice: The founders speak. R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace: From theory to practice* içinde (s.3-26). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [42]. Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- [43]. Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. MA: Addison Wesley Longman.
- [44]. Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. MA: Addison Wesley Longman.
- [45]. Case, C. M. (1927). Culture as a distinctive human trait. *American Journal of Sociology*, 32(6), 906-920.
- [46]. Casey, T. W., Riseborough, K. M. ve Krauss, A. D. (2015). Do you see what I see? Effects of national culture on employees' safety-related perceptions and behavior. *Accident Analysis and Prevention*, 78, 173-184.
- [47]. Chow, C. W. ve Hwang, R. N-C. (2012). The interaction between national culture and organizational culture in accounting firms: Some evidence from the Pacific Rim. *Asia Pacific Journal of Accounting*, 2(1), 85-96.
- [48]. Coetzee, M. ve Vermeulen, L. (2003). When will employees perceive affirmative action as fair? *Southern African Business Review*, 7(1), 17-24.

- [49]. Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- [50]. Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- [51]. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- [52]. Colquitt, J. A. ve Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- [53]. Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- [54]. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- [55]. Cseh, M., Ardichvili, A., Gasparishvili, A., Krisztián, B. ve Nemeskéri, Z. (2004). Organizational culture and socio-cultural values: Perceptions of managers and employees in five economies in transition. *Performance Improvement Quarterly*, 17(2), 5-27.
- [56]. Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- [57]. Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Nobel Yayın.
- [58]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- [59]. Darvish, H. ve Nazari, E. A. (2013). Organizational learning culture-The missing link between innovative culture and innovations (Case study: Saderat Bank of Iran). *Economic Insights-Trends and Challenges*, 2(1), 1-16.
- [60]. Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- [61]. DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- [62]. DeConinck, J. B. ve Bachmann, D. P. (2011). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- [63]. Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık (mediation) etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 211-237.
- [64]. Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [65]. Deshpandé, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- [66]. Deshpande, R. ve Parasuraman A. (1986). Linking corporate culture to strategic planing. *Journal of Business Horizons*, 3, 28-37.
- [67]. Deshpande, R. ve Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- [68]. Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- [69]. Dörtüyoğlu, İ. T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- [70]. Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

- [71]. Eğinli, A. T. ve Çakır, S. Y. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), 37-50.
- [72]. Ellwood, C. A. (1927). Primitive concepts and the origin of cultural patterns. *American Journal of Sociology*, 33(1), 1-13.
- [73]. Erdem, R. Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- [74]. Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1-17.
- [75]. Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- [76]. Ergün, E. (2007). *Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- [77]. Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: Türkiye'de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [78]. Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü işletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [79]. Ertürk, A. (2007). Layoff survivors' perceptions of fairness as determinant of affective commitment following downsizing. *Boğaziçi Journal*, 21(1-2), 37-58.
- [80]. Ertürk, A. ve Bedük, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- [81]. Ertürk, E. (2014). *Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [82]. Fitzpatrick, J., Liang, S., Feng, D., Crawford, D., Sorell, G. T. ve Morgan-Fleming, B. (2006). Social Values and Self-Disclosure: A Comparison of Chinese Native, Chinese Resident (in U.S.) and North American Spouses. *Journal of Comparative Family Studies*, 37(1), 113-127.
- [83]. Fitzsimmons, S. R. ve Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee-organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24, 80-94.
- [84]. Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- [85]. Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- [86]. Frank, L. K. (1931). The concept of inviolability in culture. *American Journal of Sociology*, 36(4), 607-615.
- [87]. Gardner, W. L., Reithel, B. J., Foley, R. T., Coglisier, C. C. ve Walumbwa, F. O. (2009). Attraction to organizational culture profiles: Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism-collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 437-472.
- [88]. Gelfand, M. J., Triandis, H. C. ve Chan, D. K-S. (1996). Individualism versus collectivism or versus authoritarianism? *European Journal of Social Psychology*, 26, 397-410.
- [89]. Gerhart, B. (2008). How much does national culture constrain organizational culture. *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.
- [90]. Ghorbani, N., Bing, M. N., Watson, P. J., Davison, H. K. ve LeBreton, D. L. (2003). Individualist and collectivist values: Evidence of compatibility in Iran and the United States. *Personality and Individual Differences*, 35, 431-447.
- [91]. Goffee, R. ve Jones, G. (2002). *Kurum kültürü*, çev. Kıvanç Kutmandu, Ankara: Media Cat Kitapları.

- [92]. Goh, YS., Lee, A., Chan, S. WC. ve Chan, M. F. (2015). Profiling nurses' job satisfaction, acculturation, work environment, stress, cultural values and coping abilities: A cluster analysis. *International Journal of Nursing Practice*, 21, 443-452.
- [93]. Gökçe, S. (2014). *Proje yönetim bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik TRB1 Bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- [94]. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The academy of management review*, 12(1), 9-22.
- [95]. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- [96]. Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why, and how". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- [97]. Gregory, G. D., Munch, J. M. ve Peterson, M. (2002). Attitude functions in consumer research: Comparing value-attitude relations in individualist and collectivist cultures. *Journal of Business Research*, 55, 933-942.
- [98]. Guner, B. (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*, 10, 71-89.
- [99]. Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T. ve Wolff, B. (2015). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review*, 24, 394-408.
- [100]. Güleç, E. (2010). *Kişilik yapısı ve örgüt içindeki güç mesafesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- [101]. Güler, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya Bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [102]. Gümüş, Ö. (2009). *Kültür, değerler, kişilik ve siyasal ideoloji arasındaki ilişkiler: Kültürlerarası bir karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [103]. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. United State of America: Prentice Hall.
- [104]. Halo, L. M. (2015). *Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: Akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- [105]. Haring, D. G. (1949). Is "culture" definable? *American Sociological Review*, 14(1), 26-32.
- [106]. Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- [107]. Harvey, F. (1997). National cultural differences in theory and practice: Evaluating Hofstede's national cultural framework. *Information Technology & People*, 10(2), 132-146.
- [108]. Hauff, S., Richter, N. F. ve Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24, 710-723.
- [109]. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [110]. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (abridged Ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [111]. Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [112]. Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896.
- [113]. Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- [114]. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. ve Hofstede, G. (2002). *Exploring culture: Exercises, stories and synthetic cultures*. United States of America: Intercultural Press, Inc.
- [115]. Hooijberg, R. ve Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50.

- [116]. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [117]. Irak, D. U. (2001). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- [118]. Işık, A. (2016). *Yöneticilerin ve öğretmenlerin bireycilik ve toplulukçuluk düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- [119]. İşbaşı, J. O. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- [120]. İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201.
- [121]. İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 49-64.
- [122]. Jahangirov, N. (2012). *Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [123]. Jeon, J.-H. (2009). *The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management*. Yayımlanmamış doktora tezi, Minnesota Üniversitesi, Minnesota.
- [124]. Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- [125]. Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- [126]. Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [127]. Karakiraz, A. (2012). *Kültürel boyutlardan kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluğun işgören sessizliğine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- [128]. Karapınar, P. (2011). Performans değerlendirme kriterlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-144.
- [129]. Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- [130]. Karavardar, G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine göre yetki devri sorunu ve belirsizliğe tolerans*. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresinde sunulan bildiri. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- [131]. Kassim, N. ve Abdullah, N. A. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.
- [132]. Kim, Y. ve Kim, SY. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91, 485-500.
- [133]. Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- [134]. Kishiya, K. ve Miracle, G. E. (2015). Examining the relationships among national culture, individual-level cultural variable and consumer attitudes. *Procedia Computer Science*, 60, 1715-1719.
- [135]. Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- [136]. Koys, D. J ve DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-276.

- [137]. Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- [138]. Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı toplumsal kültürler, örgüt yapıları ve liderlik davranışları*. İzmir: Güven Kitabevi.
- [139]. Kralewski, J. E., Kaissi, A. ve Dowd, B. E. (2008). Culture as a management tool for medical groups. *The Physician Executive*, 34(5), 12-16.
- [140]. Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. K. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.
- [141]. Kwantes, C. T. ve Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- [142]. Lapina, I., Kairiša, I. ve Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- [143]. Lee, A. J. (2007). *Organizational justice: A mediated model from individual well-being and social exchange theory perspectives*. Yayınlanmamış doktora tezi, Uluslararası Touro Üniversitesi, Kaliforniya.
- [144]. Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
- [145]. Lee, J. (2008). *The influence of culture and dimensions of service quality on positive affect, negative affect, and delightedness*. Yayınlanmamış doktora tezi, Utah Üniversitesi, Utah.
- [146]. Lee, Y. ve Kramer, A. (2016). The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture. *Human Resource Management Review*, 26(3), 198-208.
- [147]. Leidner, D. E. ve Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- [148]. Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. ve Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36, 357-378.
- [149]. Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- [150]. Matsumoto, D., Yoo, S. H. ve Nakagawa, S. (2008). Culture, emotion regulation, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 925-937.
- [151]. McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- [152]. Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- [153]. Mengenci, C. (2010). *Ekip kaynak yönetimi uygulamaları üzerinde toplumsal ve örgütsel kültürün etkileri: Türk sivil havayolu firmalarında bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [154]. Merkin, R. S. (2006). Uncertainty avoidance and facework: A test of the Hofstede model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 213-228.
- [155]. Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- [156]. Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. ve Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- [157]. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- [158]. Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. C. ve MacCurtain, S. (2006). Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Management Revue*, 17(3), 328-343.
- [159]. Newman, K. L. ve Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- [160]. Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- [161]. Nowakowski, J. M. ve Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- [162]. Ocağ, Ö. (2010). *The contribution of organizational and individual based culture fit on perceived organizational justice*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [163]. Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- [164]. Okan, T. (2008). *Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi ve bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- [165]. O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- [166]. Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. NY: Avion Boks.
- [167]. Ouchi, W. G., (1987). *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?* Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- [168]. Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Reviews Sociology*, 11, 457-483.
- [169]. Oyserman, D. (2006). High power, low power, and equality: Culture beyond individualism and collectivism. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 352-357.
- [170]. Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- [171]. Özbakiş, M. A. (2001). *Yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ekip çalışması üzerine etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- [172]. Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- [173]. Özdamar, K. (2013). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- [174]. Özer, G. Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- [175]. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- [176]. Özyer, K., Orhan, U. ve Orhan, D. (2012). Sağlık sektöründe çalışanların demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve kültürel değerleri üzerine bir çoklu durum çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 177-189.
- [177]. Pacheco, G., van der Westhuizen, D. W., Ghobadian, A., Webber, D. J. ve O'Regan, N. (2016). The changing influence of societal culture on job satisfaction across Europe. *British Journal of Management*, 27(3), 606-627.
- [178]. Peters, T. ve Waterman, R. H. (1987). *In Search of Excellence*. Çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- [179]. Peters, T. J ve Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. NY: Harper & Row.
- [180]. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- [181]. Polat, M. ve Meyda, C. H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.

- [182]. Posthuma, R. A. (2009). National culture and union membership: A cultural-cognitive perspective. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(3), 507-529.
- [183]. Powell, S. (2006). Geert Hofstede: Challenges of cultural diversity. *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 12-15.
- [184]. Price, J. ve Mueller, C. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich: JAI Press.
- [185]. Probst, T. M. ve Lawler, J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 234-254.
- [186]. Proost, K., Pavlinská, A., Baillien, E., Brebels, L. ve Van den Broeck, A. (2013). Employees' intention to blow the whistle: The role of fairness and moral identity. *Psihologia Resurselor Umane*, 11(2), 15-27.
- [187]. Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H. ve Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26.
- [188]. Randolph, W. A. ve Sashkin, M. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings? *The Academy of Management Executive*, 16(1), 102-115.
- [189]. Realo, A., Allik, J. ve Vadi, M. (1997). The hierarchical structure of collectivism. *Journal of Research in Personality*, 31, 93-116.
- [190]. Reimann, M., Lünemann, U. F. ve Chase, R. B. (2008). Uncertainty avoidance as a moderator of the relationship between perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 11(1), 63-73.
- [191]. Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. NJ: Pearson.
- [192]. Rodrigues, C. A. (1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(3), 31-41.
- [193]. Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-382.
- [194]. Sabri, H. M. (2008). Socio-cultural values and organizational culture. *Journal of Transnational Management Development*, 9(2-3), 123-145.
- [195]. Sakal, Ö. (2015). *Kültürün bireycilik toplulukçuluk boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzincan Üniversitesi, Erzincan.
- [196]. Salama, A. ve Easterby-Smith, M. (1994). Cultural change and managerial careers. *Personnel Review*, 23(3), 21-33.
- [197]. Sargut S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi.
- [198]. Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- [199]. Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- [200]. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- [201]. Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B. ve Chen, Z. X. (2013). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: The role of cultural value orientations. *Management and Organization Review*, 9(2), 345-374.
- [202]. Schwartz, H. ve Stanley M. D. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- [203]. Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [204]. Sezgin, O. (2009). *Exploring the relationship between the concepts of organizational culture, organizational justice and organizational citizenship behavior*. Yayımlanmamış doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- [205]. Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K. ve Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 267-294.
- [206]. Sığırı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 29-47.

- [207]. Signorini, P., Wiesemes, R. ve Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, 14(3), 253-264.
- [208]. Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. S. ve Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- [209]. Singer, M. (1993). The application of organizational justice theories to selection fairness research. *New Zealand Journal of Psychology*, 22, 32-45.
- [210]. Škerlavaj, M., Song, J. H. ve Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37, 6390-6403.
- [211]. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- [212]. Smith, P. B., Dugan, S., Peterson, M. F. ve Leung, K. (1998). Individualism: Collectivism and the handling of disagreement. A 23 country study. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 351-367.
- [213]. Smith, R. G. (1929). The concept of the culture-area. *Social Forces*, 7(3), 421-432.
- [214]. Soares, A. M., Farhangmehr, M. ve Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, 277-284.
- [215]. Solmazer, G. (2013). *Reactions to performance feedback and source: The moderating effect of individualism/collectivism and power distance*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- [216]. Srite, M. ve Karahanna, E. (2006). The role of espoused national cultural values in technology acceptance. *MIS Quarterly*, 30(3), 679-704.
- [217]. Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- [218]. Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [219]. Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [220]. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2016). *Turizm İşletme Belgeli Tesisler*. 2 Haziran 2016 tarihinde <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden alınmıştır.
- [221]. Teoh, H. Y. ve Foo, S. L. (1997). Moderating effects of tolerance for ambiguity and risk-taking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: Evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 67-81.
- [222]. Terzioglu, F., Temel, S. ve Sahan, F. (2016). Factors affecting performance and productivity of nurses: Professional attitude, organisational justice, organisational culture and mobbing. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 1-10.
- [223]. Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C., Au, K. Y., Ekelund, B. Z. ve Barzantny, C. (2010). Psychological Contracts across Cultures. *Organization Studies*, 31(11), 1437-1458.
- [224]. Ton, İ. A. (2008). *The effect of individualism/collectivism (IC) and trust on workplace empowerment*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [225]. Torun, G. S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- [226]. Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- [227]. Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- [228]. Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
- [229]. Tsoukatos, E. ve Rand, G. K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: Evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality*, 17(4), 467-485.
- [230]. Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.

- [231]. Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası Bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- [232]. Ueltschy, L. C., Laroche, M., Eggert, A. ve Bindl, U. (2007). Service quality and satisfaction: An international comparison of professional services perceptions. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 410-423.
- [233]. Uslu, O. (2013). *Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi: Bir devlet üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- [234]. Vadi, M. ve Meri, R. (2005). Estonian culture in the framework of Hofstede's model (Case of hotel industry). *TRAMES*, 9 (3), 268-284.
- [235]. Valencia, J. C., Jiménez, D. ve Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- [236]. Van Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (2008). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 367-380.
- [237]. Vilkinas, T. ve Cartan, G. (2006). The integrated competing values framework: its spatial configuration. *Journal of Management Development*, 25(6), 505-521.
- [238]. Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [239]. Wei, Y., O'Neill, H., Lee, R. P. ve Zhou, N. (2013). The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027-1041.
- [240]. Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *The Academy of Management Review*, (13)4, 534-545.
- [241]. Yanık, O. (2014). *Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [242]. Yeloğlu, H. O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- [243]. Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 83-99.
- [244]. Yergozha, L. (2012). *Organizational commitment and work-related cultural values: The case of Turkey and Kazakhstan*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [245]. Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin ulusal kültürel özellikleri ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 33-62.
- [246]. Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-209.
- [247]. Yin, H. (2013). Societal culture and teachers' responses to curriculum reform: Experiences from China. *Asia Pacific Education Review*, 14(3), 391-401.
- [248]. Yoğun, A. E. (2004). *Çalışanların çatışma durumunda verdikleri tepkiler ile erillik/dişillik seviyeleri arasındaki ilişki: İlaç sektörü üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [249]. Yoo, B. ve Donthu, N. (2002). The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103.
- [250]. Yörük, M. D. (2009). *Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın örgütteki inovasyona etkisi: Savunma sanayi firmaları uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- [251]. Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M. ve Noermijati (2015). The role of job satisfaction and power distance in determining the influence of organizational justice toward the turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 42-48.

- [252]. Zahedipour, M. ve Haghghi, M. (2015). Investigating the correlation between the organizational participative and bureaucratic culture wite teachers job burnout. *IJBPAS*, 4(8), 117-125.
- [253]. Zainalipour, H., Fini, A. A. S. ve Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- [254]. Zhang, J., Beatty, S. E. ve Walsh, G. (2008). Review and future directions of cross-cultural consumer services research. *Journal of Business Research*, 61, 211-224.
- [255]. Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z. ve Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-58.



EKLER

EK 1. Basit Doğrusal Regresyon Modelleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Basit Doğrusal Regresyon Modeli
Güç Mesafesi	Bürokratik Örgüt Kültürü	$Y=3,299+0,142X$
Güç Mesafesi	Rekabetçi Örgüt Kültürü	$Y=2,389+0,327X$
Güç Mesafesi	Yenilikçi Örgüt Kültürü	$Y=3,307+0,103X$
Çoğulculuk	Bürokratik Örgüt Kültürü	$Y=2,723+0,280X$
Çoğulculuk	Rekabetçi Örgüt Kültürü	$Y=2,970+0,094X$
Çoğulculuk	Yenilikçi Örgüt Kültürü	$Y=2,499+0,315X$
Erillik	Bürokratik Örgüt Kültürü	$Y=3,123+0,164X$
Erillik	Rekabetçi Örgüt Kültürü	$Y=2,265+0,336X$
Erillik	Yenilikçi Örgüt Kültürü	$Y=3,302+0,094X$
Belirsizlikten Kaçınma	Bürokratik Örgüt Kültürü	$Y=1,581+0,566X$
Belirsizlikten Kaçınma	Rekabetçi Örgüt Kültürü	$Y=2,038+0,337X$
Belirsizlikten Kaçınma	Yenilikçi Örgüt Kültürü	$Y=1,589+0,537X$
Uzun Dönem Odaklılık	Bürokratik Örgüt Kültürü	$Y=1,755+0,519X$
Uzun Dönem Odaklılık	Rekabetçi Örgüt Kültürü	$Y=1,621+0,449X$
Uzun Dönem Odaklılık	Yenilikçi Örgüt Kültürü	$Y=1,761+0,491X$
Güç Mesafesi	Dağıtım Adaleti	Model anlamsız çıktığı için, model kurulamamıştır
Güç Mesafesi	İşlem Adaleti	$Y=3,202+0,094X$
Çoğulculuk	Dağıtım Adaleti	$Y=2,122+0,356X$
Çoğulculuk	İşlem Adaleti	$Y=2,198+0,366X$
Erillik	Dağıtım Adaleti	Model anlamsız çıktığı için, model kurulamamıştır
Erillik	İşlem Adaleti	Model anlamsız çıktığı için, model kurulamamıştır
Belirsizlikten Kaçınma	Dağıtım Adaleti	$Y=1,510+0,495X$
Belirsizlikten Kaçınma	İşlem Adaleti	$Y=1,403+0,553X$
Uzun Dönem Odaklılık	Dağıtım Adaleti	$Y=1,339+0,540X$
Uzun Dönem Odaklılık	İşlem Adaleti	$Y=1,682+0,478X$
Bürokratik Örgüt Kültürü	Dağıtım Adaleti	$Y=1,376+0,536X$
Bürokratik Örgüt Kültürü	İşlem Adaleti	$Y=1,447+0,546X$
Rekabetçi Örgüt Kültürü	Dağıtım Adaleti	$Y=2,450+0,274X$
Rekabetçi Örgüt Kültürü	İşlem Adaleti	$Y=2,517+0,287X$
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Dağıtım Adaleti	$Y=0,559+0,778X$
Yenilikçi Örgüt Kültürü	İşlem Adaleti	$Y=0,591+0,800X$

EK 2. Aracılık Etkilerinin Anlamlılık Testleri (Formül¹)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	z değeri
Güç Mesafesi	İşlem Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	3,751 ($p<0,01$)
Güç Mesafesi	İşlem Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	5,077 ($p<0,01$)
Güç Mesafesi	İşlem Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	2,915 ($p<0,01$)
Çoğulculuk	Dağıtım Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	6,295 ($p<0,01$)
Çoğulculuk	İşlem Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	6,547 ($p<0,01$)
Çoğulculuk	Dağıtım Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	2,184 ($p<0,01$)
Çoğulculuk	İşlem Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	2,184 ($p<0,01$)
Çoğulculuk	Dağıtım Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	8,206 ($p<0,01$)
Çoğulculuk	İşlem Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	8,515 ($p<0,01$)
Belirsizlikten Kaçınma	Dağıtım Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	9,618 ($p<0,01$)
Belirsizlikten Kaçınma	İşlem Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	8,826 ($p<0,01$)
Belirsizlikten Kaçınma	Dağıtım Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	4,102 ($p<0,01$)
Belirsizlikten Kaçınma	İşlem Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	4,472 ($p<0,01$)
Belirsizlikten Kaçınma	Dağıtım Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	10,200 ($p<0,01$)
Belirsizlikten Kaçınma	İşlem Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	10,814 ($p<0,01$)
Uzun Dönem Odaklılık	Dağıtım Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	7,933 ($p<0,01$)
Uzun Dönem Odaklılık	İşlem Adaleti	Bürokratik Örgüt Kültürü	8,457 ($p<0,01$)
Uzun Dönem Odaklılık	Dağıtım Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	4,546 ($p<0,01$)
Uzun Dönem Odaklılık	İşlem Adaleti	Rekabetçi Örgüt Kültürü	5,068 ($p<0,01$)
Uzun Dönem Odaklılık	Dağıtım Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	9,592 ($p<0,01$)
Uzun Dönem Odaklılık	İşlem Adaleti	Yenilikçi Örgüt Kültürü	10,097 ($p<0,01$)

¹ $z = ab / \sqrt{(b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2)}$

EK 3. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlanmakta olan bir doktora tezi için gerekli veriyi toplamak üzere tasarlanmıştır. Bu sebeple sizin yardımınıza ihtiyacımız bulunmaktadır. Araştırma sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Ankette size yöneltilen soruların doğru ya da yanlış herhangi bir cevabı bulunmamaktadır, önemli olan sizin düşüncenizdir. Soruları tüm samimiyetinizle yanıtlamanız, araştırmanın sağlıklı sonuçlanması açısından son derece önem arz etmektedir.

İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Doç. Dr. Kamil UNUR

Mersin Üniversitesi
kunur@yahoo.com

Arş. Gör. Çağdaş ERTAŞ

Şırnak Üniversitesi
ertascagdas@hotmail.com

- 1.Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
- 2.Medeni Durumunuz:** Evli Bekâr
- 3.Aylık Kişisel Geliriniz:**
 1300TL ve altı 1301TL-2000TL 2001TL-2500TL 2501TL-3000TL 3001TL ve üstü
- 4.Eğitim Durumunuz:**
 İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- 5.Çalıştığınız Birim:**
 Ön büro Servis Mutfak Kat Hizmetleri Diğer (Lütfen yan tarafa yazınız)
- 6.Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süreniz:**
 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11 yıl ve üzeri
- 7.Şu an çalıştığınız Oteldeki Toplam Çalışma Süreniz:**
 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11 yıl ve üzeri
- 8.Şu an çalıştığınız Otelin Bulunduğu Şehir:**
 Ankara Antalya İstanbul İzmir
- 9. Yetişme döneminde, en uzun süre nerede yaşadınız?**
 Köy Kasaba İlçe İl merkezi Büyükşehir
- 10. Anneniz çalışıyor mu?** Çalışıyor Çalışmıyor
- 11. Annenizin eğitim durumu:**
 İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- 12. Babanız çalışıyor mu?** Çalışıyor Çalışmıyor
- 13.Babanızın eğitim durumu:**
 İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- 14.Genel olarak annenizin-babanızın size karşı tutumu:**
 Otoriter Demokratik İlgisiz
- 15.Yaşınız (Lütfen yan tarafa yazınız):**

16.Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, en uygun bulduğunuz seçeneğe göre "X" ile işaretleyiniz.

Katılma Dereceleri:

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

İfadeler	1	2	3	4	5
1.Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.					
2. Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.					
3.Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarlardan daha önemlidir.					
4.Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.					
5.Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.					
6. Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.					
7.Her zaman kişiden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.					
8.Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.					
9.Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.					
10.Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.					
11.Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.					
12.Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.					
13.Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.					
14.Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.					
15.Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.					
16.Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almamalıdır.					
17.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.					
18.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.					
19.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.					
20.Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.					
21.Kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır.					
22.Tüm aksiliklererağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.					
23.Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.					
24.Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.					
25.Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.					
26.Gelecekteki başarı için, çok çalışmalıdır.					

17. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, şu an çalıştığınız oteli düşünerek, en uygun bulduğunuz seçeneğe göre “X” ile işaretleyiniz.

Katılma Dereceleri:

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

İfadeler	1	2	3	4	5
1. Otelimizde, istikrar önemlidir.					
2. Otelimizde, değişmezlik önemlidir.					
3. Otelimizde, gelenekler bizleri bir arada tutan değerlerdir.					
4. Otelimiz, bürokratiktir.					
5. Otelimizde, kurallara bağlılık çok önemlidir.					
6. Otelimizde, işlerin sorunsuz olarak sürdürülmesi önemlidir.					
7. Otelimizde, yazılı kurallar çoktur.					
8. Rekabet avantajı sağlamak, otelimizin önemli değerleri arasındadır.					
9. Otelimizde, rekabet her zaman ön plandadır.					
10. Otelimizde, kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir.					
11. Otelimizde, yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.					
12. Otelimizin rekabet gücünü artıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar.					
13. Otelimizde, astlarına anne/baba yaklaşımıyla davranan yöneticiler en iyi yöneticilerdir.					
14. Otelimizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.					
15. Sadakat, otelimizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.					
16. Otelimizde, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.					
17. Otelimiz, büyük bir aile gibidir.					
18. Otelimizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.					
19. Otelimizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.					
20. Otelimizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.					
21. Otelimiz, yenilikçidir.					
22. Otelimiz, dinamiklidir.					
23. Otelimizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.					

18. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, şu an çalıştığınız oteli düşünerek, en uygun bulduğunuz seçeneğe göre “X” ile işaretleyiniz.

Katılma Dereceleri:

1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık Sık, 5: Her Zaman

İfadeler	1	2	3	4	5
1. Elde ettiğiniz kazançlar (maaş, prim, bahşiş, ödüller, vb.) yaptığınız işe uygun mu?					
2. Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanıza yansıyor mu?					
3. Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıya yansıyor mu?					
4. Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?					
5. Hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ifade edebiliyor musunuz?					
6. Hakkınızda karar verilirken duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?					
7. Alınan kararlar üzerinde etkiniz var mı?					
8. Kararların alınma süreci tutarlı mı?					
9. Karar verilirken tarafsız davranılıyor mu?					
10. Karar verilirken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?					
11. Verilen kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?					
12. Sizde karar verme süreci iş ahlakına uygun mu?					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Çağdaş ERTAŞ

Doğum Tarihi : 24 Mayıs 1984

E-posta: ertascagdas@hotmail.com

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yı
Lisans	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Mersin Üniversitesi	2010
Yüksek Lisans	Turizm İşletmeciliği	Mersin Üniversitesi	2013
Doktora	Turizm İşletmeciliği	Mersin Üniversitesi	2017

Görevler:

Görev Ünvanı	Görev Yeri	Yıl
Araştırma Görevlisi	Şırnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, ŞIRNAK	2014-Devam Ediyor

ESERLER

Makaleler

1. Unur, K., Kanca, Ba. Ve Ertaş, Ç. (2017). Yeni bir turistik ürün olarak düğün turizmi: Alanyazın incelemesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 149-163.
2. Unur, K. ve Ertaş, Ç. (2015). Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının tespiti ve bu sorunların iş tatminine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 6-24.
3. Atçı, D., Çakıcı, C. ve Ertaş, Ç. (2015). Fast-food çalışanlarının iş sorunlarının iş ve yaşam tatminlerine etkisi: Mersin şehir merkezinde bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 161-174.

Bildiriler

1. Unur, K., Kanca, B. ve Ertaş, Ç. (2016, Muğla). Yeni bir turistik ürün olarak düğün turizmi: Alanyazın incelemesi, 17. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulan bildiri. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 20-23 Ekim 2016, 494-505.
2. Yenipınar, U. ve Ertaş, Ç. (2015, Konya). Mardin kenti marka bileşenlerine ilişkin bir araştırma, I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi'nde sunulan bildiri. Selçuk Üniversitesi, Konya, 28-30 Mayıs 2015, 51-61.

3. Unur, K., Ertaş, Ç. Ve Kanca, B. (2015, Konya). Turizmin sosyo-kültürel etkilerine ilişkin yapılmış araştırmaların analizi, I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi'nde sunulan bildiri. Selçuk Üniversitesi, Konya, 28-30 Mayıs 2015, 323-349.
4. Unur, K., Kanca, B. ve Ertaş, Ç. (2015, Konya). Türkiye'nin diaspora turizmi potansiyeline ilişkin bir değerlendirme, I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi'nde sunulan bildiri. Selçuk Üniversitesi, Konya, 28-30 Mayıs 2015, 350-362.
5. Ertaş, Ç. ve Kanca, B. (2014, Ankara). Turizmin gelişiminin önündeki terör engeli: "Çözüm Süreci"nin Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde turizm sektörüne etkisinin değerlendirilmesi, 15. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulan bildiri. Gazi Üniversitesi, Ankara, 13-16 Kasım 2014, 1548-1565.
6. Kanca, B. ve Ertaş, Ç. (2014, Ankara). Engelli turizmine ilişkin yasal düzenlemeler: Türkiye ile Avrupa Birliği Mevzuatlarının karşılaştırılması, 15. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunulan bildiri. Gazi Üniversitesi, Ankara, 13-16 Kasım 2014, 1359-1372.