

## KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ: OTEL ÇALIşANLARI ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Çağdaş ERTAŐ\* 

Doç. Dr. Kamil UNUR\*\* 

### ÖZ

*Bu araştırmanın temel amacı, otel çalışanlarının kültürel değerleriyle (güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık) örgütsel adalet algısı (işlem adaleti, dağıtım adaleti) arasındaki ilişkiyi 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. Anket yoluyla 481 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi için frekans dağılımları, faktör analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kültürel değer boyutlarının örgütsel adalet boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Nitekim iki değişken arasındaki ilişki, bu bulgunun teoriyle örtüştüğünü göstermektedir. Ancak güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğın ise dağıtım ve işlem adaletini etkilemediği tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bu yönde öncü araştırmalardan biri olması, söz konusu etkiye dönük sağlıklı yorumların yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmalar yapılması, resmin bütününi görmek açısından fayda sağlayacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Otel Çalışanları, Kültürel Değerler, Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranış Psikolojisi  
**Jel Sınıflandırması:** M12, M54, Z32

## THE IMPACT OF CULTURAL VALUES ON THE ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION: EXAMPLE OF HOTEL EMPLOYEES

### ABSTRACT

*The main purpose of this research is to contribute to the literature on tourism and behavioral psychology by examining the relationship between hotel employees' organizational justice perceptions and cultural values. The research population is employees except for managers in 5 star hotels operating all year in Istanbul, Ankara, Izmir and Antalya. Frequency distributions, factor analysis and simple linear*

<sup>1</sup> Bu makale, Dr. Çağdaş ERTAŐ'ın "Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Örneđi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\* Şırnak Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, [ertascagdas@hotmail.com](mailto:ertascagdas@hotmail.com)

\*\* Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, [kunur@yahoo.com](mailto:kunur@yahoo.com)

*regression 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 dimensions significantly affect dimensions of organizational justice. The relationship between cultural values and organizational justice is the main theoretical outcome of this research. This result supports the theory. However, it has been found that the power distance doesnot affect the distributive justice and the masculinity does not affect the distributive and procedural justice. The fact that this research is one of the leading research in this field, prevents the making of healty interpretations. Therefore, research to be done in the future on this subject will contribute to see the whole picture.*

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

**JEL Classification:** *M12, M54, Z32*

## 1. GİRİŞ

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 alınırsa, 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 etkilemesinin muhtemel olduğu, bazı çalışmalarda (Brockner vd., 2001; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Erdogan ve Liden, 2006; Ay,2014 gibi) tespit edilmiştir. Turizm örgütleri bakımından düşünüldüğünde, kültürel değerler ile örgütsel adalet algısı arasındaki olası ilişkinin 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.

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 gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **2. KURASAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Kültürel Değerler Kavramı Ve Boyutları**

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 tanımın yapıldığı anlaşılmaktadır. İnsani düşünce ve davranış açısından kültürün tanımı esas itibarıyla 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 yapılan tanımlamalar incelendiğinde, tanımların farklı bakış açılarına göre yapıldığı görülmektedir (bkz. Dörtyol, 2012: 9-11). 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 ortamlarla 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 yönlere 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).

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, 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).

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 çalışmada 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 şimdiki mi düşündüğüne odaklanmaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI

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).

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).

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) adilliği ile ilgiliyken (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280; İşcan ve Naktiyok, 2004: 187; DeConnick, 2010: 1350); işlem adaleti, söz konusu kazanımları sağlayan süreçlerin adilliği 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).

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

#### **4. ALAN YAZIN**

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.

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” veritabanlarında; 01.04.2015-01.07.2016 tarihleri arasında tekrarlı aramalarla yapılmıştır. Ayrıca Türkçe yazın taramasında, Türkiye’de ilki 2013 yılında yapılmış olan üç Örgütsel Davranış Kongresi’ndeki tüm bildiriler incelenmiştir. 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 değerlendirmeye alınmıştır. Söz konusu değerlendirmeye alınan araştırmalar, Tablo 1’de ayrıntıları ile verilmiştir.

**Tablo 1. Kültürel Değerler ile Örgütsel Adalet Algısına Dönük Yazın Özeti**

Araştırmacı(lar) Yıl	Amaç	Örneklem	Temel Bulgu(lar)
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K.S. - 2000	Örgütsel adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide <b>güç mesafesinin</b> moderatör rolünü incelemek	Hong Kong’daki bir üniversitenin Çince konuşan çalışanları	<b>İşlem</b> adaleti ve <b>dağıtım</b> adaleti ile <b>güç mesafesi</b> arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmada güç mesafesi moderatör değişken olarak ele alınmıştır Dolayısıyla araştırmannın 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	Adaletle (işlem adaleti) ilişkin verilen tepkilerin, kültürler ( <b>güç mesafesi</b> ) 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-member exchange) arasındaki ilişkide <b>çoğulculuğun</b> 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 araştırmannın 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 <b>bireyciliğin</b> 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 araştırmannın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- 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 ( <b>güç mesafesi, bireycilik/çoğulculuk, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma</b> ) 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, <b>erillik</b> ile işlem adaleti; <b>güç mesafesi</b> 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 araştırmannın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.

- Ertürk, A. ve Bedük, E. - 2015	<b>Güç mesafesi</b> ve örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek	Konya İl Emniyet Müdürlüğü mensupları (548 kişi)	<b>Güç mesafesi</b> ile dağıtım adaleti algısı arasında, düşük düzeyde de olsa, pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, <b>Güç mesafesi</b> ile işlem adaleti algısı arasında, düşük düzeyde de olsa, pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.
- Zagladi, A.N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M. ve Noermijati. - 2015	Örgütsel adalet ile iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide <b>güç mesafesinin</b> moderatör rolünü incelemek	Banjarmasin, South Kalimantan ve Endonezya'daki özel kolejlerin öğretmenleri	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 1 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 1'de 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 ilişkiye 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 1 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 araştırma 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.

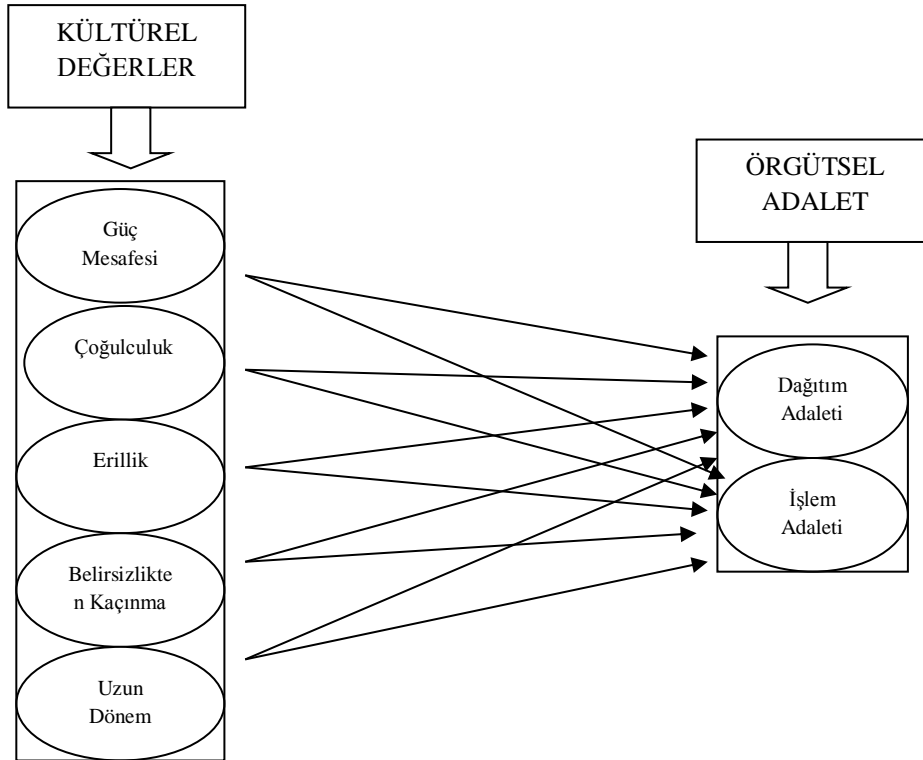


## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı; kültürel değerlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini 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.

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 ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri incelemesinden dolayı, ilişkisel tarama modelini barındırdığını söylemek mümkündür. Bahsi geçen araştırma değişkenlerinin simgesel gösterimi Şekil 1’de verilmektedir.

**Şekil 1. Araştırma Değişkenlerinin Simgesel Gösterimi**



## 6. İLİŞKİ SORGULAYAN ARAŞTIRMA SORUSU

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 adalete 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 adalete 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 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 neden-sonuç (regresyonel) ilişkisinden ziyade karşılıklı (korelasyonel) bir ilişkinin 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 neden-sonuç ilişkisine dönük herhangi bir ampirik araştırma bulunamadığından, aşağıdaki araştırma sorusu geliştirilmiştir:

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

## **7. VERİ TOPLAMA ARACI**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, anket kullanılmıştır. Kullanılan anket formu, toplam üç 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 ise 12 maddelik örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır.

Araştırmada kültürel değerleri ölçmek için, Yoo ve Donthu (2002) tarafından geliştirilmiş kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme aşamasında, ölçek güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli psikometrik özellikler göstermiş, beş boyutun güvenilirliği ,67 ile ,76 arasında

değiştirilmiştir (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 derecelmeye tabi tutulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum). Tüm bunlara ek olarak, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, Dörtyol (2012) tarafından yapılan araştırmayla da sağlanmıştır.

Araştırmada örgütsel adalet algısını ölçmek için, Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. 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 derecelmeye tabi tutulmuştur (1: Hiçbir Zaman, ..., 5: Her Zaman). Ölçeğin orijinal hali 11 maddeden oluşmaktadır. Ancak orijinal ölçekteki birinci ölçek maddesi “*hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ve duygularınızı 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 anlaşılacağı düşüncesiyle, ilgili madde ikiye ayrılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada ilgili ölçek 12 maddeden oluşmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, Akgündüz ve Güzel (2014) tarafından yapılan araştırmayla da sağlanmıştır.

## 8. ARAŞTIRMANI EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

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, hem dört şehirdeki hem de Türkiye’deki ilgili resmi kurumlarla söz konusu konu ile ilgili bilgi talebinde bulunmak üzere, gerek e-posta gerekse telefon vasıtasıyla iletişime geçilmiştir. Fakat ilgili kurumlardan gelen cevapta, ellerinde konuyla ilgili herhangi bir veri bulunmadığı belirtilmiştir. Bu nedenle öncelikle, söz konusu dört şehirdeki 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. Türkiye 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, 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, 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. Türkiye 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

## 9. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

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 geçerliliği 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 geçerliliği 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.

## 10. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

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 %1 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 mahalnobis 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, 2012: 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, 2012: 210).Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

## 11. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle kültürel değerler ve 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, ölçekleri oluşturan maddelerin homojen ve birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2013: 617). Dolayısıyla elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı yorumlanabilir. Cronbach's Alpha katsayısı; toplam 26 maddeden oluşan kültürel değerler ölçeğinin tamamı için ,912; toplam 12 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin tamamı için ise ,951'dir. Bu sonuçlar, her iki ölçeğin de çok yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 125; Özdamar, 2011: 605). Ayrıca hem kültürel değerler hem de örgütsel adalet ölçeğindeki maddelerin her birinin, ölçeğin toplamından oluşan bütün ile arasındaki korelasyonların ,25 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçekleri oluşturan her bir maddenin ölçeğin tamamına yaptığı katkının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 412). Bu analize göre, her iki ölçekten de silinmesi gereken bir madde görülmektedir.

## 12. GEÇERLİLİK ANALİZİ

Ölçeklerin genel güvenilirlik koşullarını sağladığının tespitinden sonra, yapı geçerliliği analizi aşamasına geçilmiştir. Yapısal geçerliliği test etmek üzere çok sayıda yöntem bulunmaktadır (Şencan, 2005: 774). Bu çalışmada araştırmada kullanılan kültürel değerler ve örgütsel adalet ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

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.

### 13. KÜLTÜREL DEĞERLER ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ

Kültürel değerler ölçeğine 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, hem KMO örneklem yeterliliği değerinin hem de açıklanan varyans oranının yükseldiği görülmüştür. İkinci faktör analizi sonucunda da öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör bulgulanmıştır. Ayrıca 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 2'de özetlenmektedir.





**Tablo 2. Kültürel Değerlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Kültürel Değerler Ölçek Maddeleri	Eşkökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
<b>Çoğulculuk (6 Madde)</b>			<b>8,216</b>	<b>%19,229</b>	<b>3,462</b>	<b>,939</b>
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				
<b>Güç Mesafesi (5 Madde)</b>			<b>4,487</b>	<b>%15,911</b>	<b>2,769</b>	<b>,918</b>
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				
<b>Belirsizlikten Kaçınma (5 Madde)</b>			<b>2,580</b>	<b>%12,808</b>	<b>3,729</b>	<b>,852</b>
Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklendiği 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 beklendiğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.	,688	,687				
Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	,541	,669				



**Tablo 2. (devamı)**

Kültürel Değerler Ölçek Maddeleri	Eşkökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
<b>Erillik (4 Madde)</b>			<b>1,469</b>	<b>%12,611</b>	<b>3,067</b>	<b>,891</b>
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle duygularını 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				
<b>Uzun Dönem Odaklılık (5 Madde)</b>			<b>1,272</b>	<b>%11,541</b>	<b>3,731</b>	<b>,804</b>
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 <sup>2</sup> : 8302,999 s.d.: 300 p<0.001; Genel Ortalama: 3,350 – Ölçeğin Tamamı için Alfa: ,911 Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						

#### 14. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ

Örgütsel adalet ölçeğine 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 de bütün önkabulleri karşılamış ve hiçbir madde sorun yaratmamıştır. Örgütsel adalet ölçeğine dönük yapılan faktör analizi sonucunda bulgularan iki faktörün 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 adalet dönük yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 3'te özetlenmektedir.

**Tablo 3. Örgütsel Adaletle İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet Ölçeği (12 Madde)	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
<b>İşlem Adaleti (8 madde)</b>			<b>7,826</b>	<b>%41,437</b>	<b>3,464</b>	<b>,939</b>
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 verme süreci iş ahlakına uygun mu?	,682	,699				
<b>Dağıtım Adaleti (4 madde)</b>			<b>1,055</b>	<b>%32,567</b>	<b>3,354</b>	<b>,917</b>

Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanıza yansıyor mu?	,820	,853				
Elde ettiğiniz kazançlar (maaş, prim, bahşiş, ödüller, vb.) yaptığınız işe uygun mu?	,801	,838				

**Tablo 3. (devamı)**

	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olan 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 <sup>2</sup> : 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						

## 15. ÖRNEKLEM GRUBUNA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırma katılımcılarının bazı demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4. Örneklem Grubuna İlişkin Bazı Demografik Özellikler**

		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	203	42,3
	Erkek	277	57,7
	<b>Eksik Veri</b>	-	-
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	189	39,4
	Bekâr	290	60,4
	<b>Eksik Veri</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	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
	<b>Eksik Veri</b>	-	-
<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>	
<b>Aylık Kişisel Gelir</b>	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
	3000 TL ve üzeri	46	9,6
	<b>Eksik Veri</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>

	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	18-30 yaş arası	272	56,7
	31 yaş ve üzeri	194	40,4
	<b>Eksik Veri</b>	<b>14</b>	<b>2,9</b>
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>

Tablo 4 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 5’te verilmektedir.

**Tablo 5. Örneklem Grubunun Çalışma Yaşamına İlişkin Bazı Özellikler**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>			<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Çalışılan Birim</b>	Önbüro	104	21,7	<b>MEVCUT OTELDEKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	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		<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
	Pazarlama	9	1,9	<b>TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	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
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>		11 yıl ve üzeri	91	19
					<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>

Tablo 5 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 sıkıntılı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma katılımcılarının ebeveynlerinin eğitim ve çalışma durumuna ilişkin bilgiler, Tablo 6’da verilmektedir.

**Tablo 6. Örneklem Grubunun Ebeveynlerine İlişkin Bazı Özellikler**

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

Tablo 6 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 bu soruya verdiği yanıtlar, Tablo 7’de özetlenmektedir.

**Tablo 7. Örneklem Grubunun Yetiştirme Döneminde En Uzun Süre Yaşadığı Yer**

	Frekans	%
<b>Büyükşehir</b>	149	31,04
<b>İl Merkezi</b>	142	29,59
<b>İlçe Merkezi</b>	136	28,33
<b>Köy</b>	33	6,88
<b>Kasaba</b>	20	4,16
<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların toplamda %60,6'sı il merkezi ya da büyükşehirde yaşadığını belirtmiştir. Katılımcıların önemli bir kısmının şehirlerde yaşaması ve annelerinin ağırlıklı olarak çalışmaması birlikte değerlendirildiğinde, kentli kadınların bile işgücüne katılmadığı ya da katılmadığı anlaşılmaktadır.

## 15. NEDEN-SONUÇ İLİŞKİLERİNE DÖNÜK ANALİZLER VE BULGULAR

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 7'de verilmektedir.

**Tablo 7. Kültürel Değer Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutlarına Etkisi**

Bağımlı Değişken	Model Sabiti ve Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R <sup>2</sup>
		Beta	Standart Hata	Beta		
Dağıtım Adaleti	Sabit	3,304	,130	,019	,000	,000
	Güç Mesafesi	,018	,044			
İşlem Adaleti	Sabit	3,202	,119	,109	,000	,012
	Güç Mesafesi	,094	,040			
Dağıtım Adaleti	Sabit	2,122	,154	,363	,000	,131
	Çoğulculuk	,356	,043			
İşlem Adaleti	Sabit	2,198	,139	,406	,000	,165
	Çoğulculuk	,366	,038			
Dağıtım Adaleti	Sabit	3,335	,138	,007	,000	,000
	Erillik	,006	,042			
İşlem Adaleti	Sabit	3,271	,126	,075	,000	,006
	Erillik	,063	,039			
Dağıtım Adaleti	Sabit	1,510	,217	,374	,000	,140
	Belirsizlikten Kaçınma	,495	,057			

**Tablo 7. (devamı)**

Bağımlı Değişken	Model Sabiti ve Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	p	R <sup>2</sup>
		Beta	Standart Hata	Beta		
İşlem Adaleti	Sabit Belirsizlikten Kaçınma	1,403	,191	,456	,000	,208
		,553	,050			
Dağıtım Adaleti	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,339	,208	,417	,000	,174
		,540	,055			
İşlem Adaleti	Sabit Uzun Dönem Odaklılık	1,682	,193	,402	,000	,161
		,478	,051			

Tablo 7 incelendiğinde, güç mesafesi ile dağıtım adaleti arasında, erillik ile örgütsel adaletin her iki boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Yine 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.

## 16. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 16.1. Kuramsal Çıkarımlar Ve Öneriler

Güç mesafesinin 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 araştırmada da güç mesafesi, işlem adaleti algısını 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 açıklanmıştı. Dolayısıyla, güç mesafesi yüksek bireylerin işlem adaletini doğru yorumlayabilmeleri de güçleşebilmektedir.

Çoğulculuğun, adalet algısını da şekillendirebileceğini söylemek mümkündür. Öyle ki, Erdogan ve Liden (2006) yapmış oldukları araştırma sonucunda, çoğulculuk ile işlem adaleti arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu araştırmada da, çoğulculuk, örgütsel adaleti 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.





Gerek belirsizlikten kaçınan toplumlar, gerekse uzun dönem odaklı toplumlar, adaletsizliğin olduğu bir durumda, daha az tepki gösterebilmektedirler. Ancak söz konusu ilişki ile ilgili daha önceden yapılmış ampirik bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu yorumun sağlam temellere oturmasını engellemektedir. Bu araştırmaya göre belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık, örgütsel adaleti 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, başarıma tutkularından dolayı, adaletsiz bir durumda daha sert tepkiler verebilmektedirler. Öyle ki, Schilpzand vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada erillik ile işlem adaleti arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak bu araştırmaya göre erillik, örgütsel adaleti 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. Ancak bu ilişkiyi ampirik olarak inceleyen araştırma sayısı, sınırlı sayıdadır. Ayrıca, kültürel değerlerin beş temel boyutu 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.

Kültürel değerler ile örgütsel adalet algısı (güç mesafesi-dağıtım adaleti ilişki ve erillik-örgütsel adaletin boyutları ilişkisi hariç) arasında anlamlı ilişkilerin bulunması, bu araştırmanın temel çıktısıdır. Nitekim örgütsel adalet algısının kültürel değerlerden etkilenen bir faktör olması, bu sonucun teoriyle örtüşüğünü göstermektedir. Ancak, bu çalışmanın bu yöndeki öncü araştırmalardan biri olması, söz konusu ilişkiye dönük sağlıklı yorumların yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmalar yapılması, resmin bütününe görmek açısından fayda sağlayacaktır.

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. Öte yandan, güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğin ise hem dağıtım hem de işlem adaletini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilememesinin nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. İleride, kültürel değerlerin farklı örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisinin incelenmesinin, turizm işletmelerinde örgütsel psikoloji yazınına önemli katkılar sunması düşünülmektedir. Bu araştırma, sadece tüm yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları örnekleminde yapılmıştır. Benzer araştırmaların sezonluk otellerde ya da farklı hizmet

işletmelerinde (seyahat acentası, restaurant, havaalanları gibi) tekrarlanması önemlidir. Son olarak bu araştırmanın 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.

## **16.2. Uygulamaya Dönük Çıkarımlar Ve Öneriler**

Bu araştırma sonucunda, otel çalışanlarının düşük güç mesafesine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, otel yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır. Nitekim güç mesafesi düşük bireyler, örgütte alınacak kararlara katılmak isterler, ayrıcalıkları kabul etmezler. Bu tür uygulamalarla karşılaşılırsa, bu çalışanların işi bırakmaya kadar gidebilmeleri muhtemel bir sonuçtur. Bu araştırmaya göre, otel çalışanlarının çoğulcu bir kültüre sahip olması, yöneticiler açısından göz ardı edilmemelidir. Nitekim son zamanlarda yapılan araştırmalar, çoğulcu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, bireylerin amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcadığı ve çalışan açısından olumsuz çıktılarının düşük düzeyde kaldığını göstermektedir (Sargut, 2015: 227). Ayrıca çoğulcu kültürü benimseyen çalışanların, daha mutlu olduğu yorumu yapılabilir. Otel yöneticilerinin bu gerçeğin bilincinde olarak çalışanlarını yönetmesi, mutlu bir çalışma ortamının olması açısından önemlidir. Otel çalışanlarının hem eril hem de dişil kültürün bazı özelliklerine sahip olmasının, 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 kültüre sahip bir çalışan, diğer çalışanlara haksızlık yapıldığında, sadece kendi durumunu düşünebilmektedir. Bu nedenle, otel yöneticilerinin bu durumun farkında olması ve çalışanlarını dişil tarzda hareket etmeye teşvik etmesi önemlidir. 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 araştırmaya göre, otel işletmelerinde işlem adaleti, dağıtım adaletine kıyasla, daha önemlidir. 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. Nitekim eksik bir adalet, topaldır. Yöneticiler çalışanlarına mutlu bir çalışma hayatı sunmak istiyorlarsa, gerek dağıtım adaletine gerekse işlem adaletine azami derecede özen göstermelidir.

Bu araştırmaya göre, güç mesafesi dağıtım adaletini etkilememektedir. Ancak bu, yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir husustur. Öyle ki, güç mesafesi düşük bireyler, daha eşit bir toplumsal düzen istemeyerek, adalet konusunda daha hassas olabilmektedirler.

Sonuç itibarıyla, çalışanların örgütsel adaletle dönük tutumunu bilmek, yöneticiler için önem arz etmektedir. Bu da, kültürel değerlerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim yöneticilerin çalışanlarında hâkim olan kültürel özellikleri bilmesi, adaletle dönük nasıl bir algıya sahip olabileceklerini anlaması yönünde kolaylıklar sağlayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Abel, T. (1930) "Is a Cultural Sociology Possible?", *American Journal of Sociology*, 35(5): 739-752.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014) "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3): 1-18.
- 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.
- 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.
- Ay, D. (2014) "Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi", *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- 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.
- Aydınlı, H. İ. (2003) "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", *Bilgi*, 7(2): 79-99.
- Barutçugil, İ. (2011) "Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi", *İstanbul: Kariyer Yayınları*.
- 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.
- Benedict, R. (1932) "Configurations of Culture in North America", *American Anthropologist*, 34(1): 1-17.

- Bernard, L. L. (1926) “The Interdependence of Factors Basic to the Evolution of Culture”, *American Journal of Sociology*, 32(2): 177-205.
- Bidney, D. (1942) “On the Philosophy of Culture in the Social Sciences”, *The Journal of Philosophy*, 39(17): 449-457.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986) “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness” Lewicki vd. (Eds.) *Research on Negotiations in Organizations*, 1. Baskı, Greenwich, JAI.
- 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.
- 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2016) “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S. ve Cropanzano, R. (2001) “History of Organizational Justice: The Founders Speak” Cropanzano (Eds.) *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2. Baskı, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Case, C. M. (1927) “Culture As a Distinctive Human Trait”, *American Journal of Sociology*, 32(6): 906-920.
- 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.
- Colquitt, J. A. (2001) “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Çarıkçı, İ. H. ve Atilla, G. (2009) “Erillik/Dışillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2): 52-63.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012) “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları”, Ankara: Pegem Akademi.
- 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.



- Demir, H. (2008) “Kültürel Renk Körlüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık (mediation) Etkisi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 211-237.
- Dörtyol, İ. T. (2012) “Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ellwood, C. A. (1927) “Primitive Concepts and the Origin of Cultural Patterns”, *American Journal of Sociology*, 33(1): 1-13.
- Erdem, R., Kaya, A., Keklik, B. ve Atilla, G. (2011) “Sağlık Çalışanlarının Toplumsal Kültürel Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(11): 27-38.
- 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.
- Erkanlı, H. (2009) “Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Frank, L. K. (1931) “The Concept of Inviolability in Culture”, *American Journal of Sociology*, 36(4): 607-615.
- 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.
- Greenberg, J. (1990) “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. (2001) “Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “What, Why, and How””, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 210-219.
- 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.



- Gümüş, Ö. (2009) “Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki ilişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010) “Multivariate Data Analysis”, United State of America: Prentice Hall.
- Haring, D. G. (1949) “Is "Culture" Definable?”, American Sociological Review, 14(1): 26-32.
- 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.
- Hofstede, G. (1980) “Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984) “Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001) “Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations”, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010) “Cultures and Organizations: Software of the Mind”, Berkshire, England: McGraw-Hill.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(1): 181-201.
- 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.
- Kalaycı, Ş. (2016) “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara: Asil Yayınevi.
- Karasar, N. (2003) “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Koys, D. J ve DeCotiis, T. A. (1991) “Inductive Measures of Psychological Climate”, Human Relations, 44(3): 265-276.
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. K. (1952) “Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions”, Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002) “Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study”, Journal of Organizational Behavior, 23(1): 1-18.



- Lee, A. J. (2007) “Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being and Social Exchange Theory Perspectives”, Doktora Tezi, Uluslararası Touro Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kaliforniya.
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K. S. (2000) “Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, *Journal of Management*, 26(4): 685-704.
- 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.
- 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.
- Liu, B. S.-C., Furrer, O. ve Sudharshan, D. (2001) “The Relationship Between Culture and Behavioral Intentions Toward Services”, *Journal of Service Research*, 4(2): 118-129.
- McFarlin, D. B. ve 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.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998) “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
- Mengenci, C. (2010) “Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Toplumsal ve Örgütsel Kültürün Etkileri: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Merkin, R. S. (2006) “Uncertainty Avoidance and Facework: A Test of the Hofstede Model”, *International Journal of Intercultural Relations*, 30: 213-228.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Nişancı, Z. N. (2012) “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1279-1293.
- Oyserman, D. (2006) “High Power, Low Power, and Equality: Culture Beyond Individualism and Collectivism”, *Journal of Consumer Psychology*, 16: 352-357.
- Özdamar, K. (2011) “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1”, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2013) “Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Ankara: Nisan Kitabevi.
- Paşamehmetoğlu, A. (2010) “Kültürel Değerlerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Posthuma, R. A. (2009) “National Culture and Union Membership: A Cultural-Cognitive Perspective”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(3): 507-529.
- 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.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011) “Organizational Behavior”, NJ: Pearson.
- Rozin, P. (2003) “Five Potential Principles for Understanding Cultural Differences in Relation to Individual Differences”, *Journal of Research in Personality*, 37: 273-283.
- Sargut S. (2015) “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”, Ankara: İmge Kitabevi.
- 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.
- Seymen, O. A. (2008) “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma”, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Singer, M. (1993) “The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research”, *New Zealand Journal of Psychology*, 22: 32-45.





- 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.
- Smith, R. G. (1929) “The Concept of The Culture-Area”, *Social Forces*, 7(3): 421-432.
- 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.
- Şahin, A. (2007) “Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *Maliye Dergisi*, 152: 81-102.
- Şencan, H. (2005) “Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taras, V., Steel, P. ve Kirkman, B. L. (2011) “Three Decades of Research on National Culture in The Workplace: Do The Differences Still Make a Difference?”, *Organizational Dynamics*, 40: 189-198.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2016), “Turizm İşletme Belgeli Tesisler”, <http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> (02.06.2016).
- 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.
- Torun, G. S. (2012) “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- 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.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005) “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13: 181-202.
- 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.
- Vadi, M. ve Meri, R. (2005) “Estonian Culture in The Framework of Hofstede’s Model (Case of Hotel Industry)”, *TRAMES*, 9(3): 268-284.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007) “Örgüt Kültürü”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



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.

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.