



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin İş Tatminine Etkisi: Antalya'da Bir Araştırma

Çağdaş ERTAŞ<sup>\*a</sup>

<sup>a</sup> Şirnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, ŞIRNAK

### Öz

Kültürel değerler, iş tatmini üzerinde muhtemel bir etkiye sahiptir. Ancak özellikle turizm yazını incelendiğinde, bu ilişkinin sınırlı sayıda araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı da, konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel değerlerinin (güç mesafesi, biz odaklılık, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık) iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyerek, turizm işletmelerinde örgütsel davranış yazınına katkıda bulunmaktır. Araştırmanın evreni, Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otelerde çalışanlardır. Anket aracılığıyla ve kolayda örnekleme yöntemi ile 431 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi için açımlayıcı faktör analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; biz odaklılık, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık boyutlarının iş tatminini anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Güç mesafesinin ise iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Söz konusu etkiler, bu araştırmanın temel çıktısıdır. Ancak bu konudaki ampirik araştırmaların sınırlı sayıda olması, söz konusu etkiye dönük sağlıklı yorumların yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmalar yapılması, resmin bütününe görmek açısından önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel değerler, iş tatmini, otel çalışanları, turizmde örgütsel psikoloji.

### Abstract

Cultural values have a potential effect on job satisfaction. However, especially when tourism literature is examined, it is seen that this relationship has been researched in limited numbers. The main purpose of this research is to contribute to the literature on organizational behavior in tourism businesses by examining the impact of cultural values (power distance, collectivism, masculinity, uncertainty avoidance, long term orientation) on job satisfaction. The population of the study is employees working in 5-star hotels which are operating all year in Antalya. Exploratory factor analysis and multiple linear regression analysis were used for the analysis of data from 431 participants via questionnaire and convenience sampling. As a result of multiple linear regression analysis; power distance, collectivism, uncertainty avoidance and long-term orientation dimensions significantly and negatively affect job satisfaction. The mentioned effect is the main output of this research. However, the limited number of empirical investigations in this subject prevents the making of healthy interpretations of these effects. Therefore, research to be done in the future on this subject will contribute to see the whole picture.

**Keywords:** Cultural values, job satisfaction, hotel employees, organizational psychology in tourism.

JEL CODE: J28, M12, Z32

#### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 02.04.2018

Düzeltilme : 01.05.2018

Kabul : 31.05.2018

Ertaş, Ç. (2018). Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin İş Tatminine Etkisi: Antalya'da Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 5 (1), 137-153.

\* Sorumlu yazar e-posta: ertascagdas@hotmail.com

## GİRİŞ

İş, bireyin günlük zamanının önemli bir kısmını geçirdiği yaşam alanıdır. Dolayısıyla, bireyin içinde mutlu olması ya da işinden memnun olması, günlük yaşamını da önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, birey için iş tatmini önemli bir husustur (Demir, 2008). İş tatmini, örgütsel davranış yazınında en çok ele alınmış ve ele alınmaya devam eden konulardan biridir. Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar (Tarlan & Tütüncü, 2001; Erdil, Keskin, İmamoğlu & Erat, 2004; Çekmecelioglu, 2005; Örucü, Yumuşak & Bozkır, 2006; İşcan & Timuroğlu, 2007; Kaya, 2007; Çalışkan & Tepci, 2008; Poyraz & Kama, 2008; Rızaoğlu & Ayyıldız, 2008; Altay, 2009; Çakar & Yıldız, 2009; Çevirgen & Üngüren, 2009; Yazıcıoğlu, 2009; Kutanis ve Mesci, 2010; Üngüren, Doğan, Özmen & Tekin, 2010; Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Yenihan, 2014; Akkaşoğlu & Ulama, 2016 gibi) incelendiğinde, iş tatminini etkileyen çeşitli değişkenlerin (örgütsel adalet, tükenmişlik, güçlendirme, çalışma yaşamı kalitesi, örgütsel politika, örgüt kültürü... vs.) bulunduğu görülmektedir. Elbette bu değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini ve sonuçlarını tespit etmek önemlidir. Ancak iş tatminine ilişkin yazın incelendiğinde, iş tatmini üzerinde önemli etkisinin bulunabileceği düşünülen bir değişkenin pek fazla incelenmediği dikkati çekmektedir. Söz konusu değişkenin, bazı kaynaklarda ulusal kültür olarak isimlendirilse de, bu araştırmada *kültürel değerler* olarak anılması, daha uygun bulunmuştur.

Kültürel değerler, bireyin davranışlarının temel tetikleyicisi olarak görülmektedir. Nitekim Liu, Surrer & Sudharshan (2001), Rozin (2003), Sargut (2015) gibi birtakım araştırmacının görüşüne göre, bireyin verdiği tepkilerin ya da olayları yorumlamasının altında yatan temel faktörlerden biri, edindiği kültürel değerlerdir. Bu görüşlerden yola çıkarak, bireyin kültürel değerlerinin iş tatmini üzerinde de önemli bir etkide bulunabileceği düşünülmektedir. Ancak iş tatminine ilişkin yazın incelendiğinde, söz konusu ilişkinin önemine rağmen, sınırlı sayıda araştırıldığı görülmektedir.

Turizm sektöründe hizmeti alan kişi kadar, hizmeti veren kişi de önemlidir. Nitekim hizmeti sunan çalışanların, işletmelerin temel kaynağı olduğu noktasında bir şüphe yoktur. Bu sebeple, çalışanların sorunlarının üzerine gidilmesi, çalışma yaşamında mutlu olmaları önem arz etmektedir. Yukarıda verilen açıklamalar ışığında, kültürel değerlerin çalışanların örgütsel tutumları üzerindeki etkisi ise, görmezden gelinemez. Gerek kültürel değerlerin örgütsel davranış alanındaki önemi, gerekse yazındaki bahsi geçen boşluk, bu araştırmanın yapılma ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla, bu araştırmanın temel amacı, kültürel değerlerin iş tatmini üzerindeki muhtemel etkisini inceleyerek, çalışan için

elzem bir konu olan iş tatmininin artırılmasına katkı sunmak ve turizm işletmelerinde örgütsel davranış yazınındaki söz konusu boşluğa dikkat çekmektir.

Bu çalışma, temelde dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kültürel değerler ile iş tatmini kavramları açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmada test edilmek üzere geliştirilen araştırma sorusu ve hipotezleri; üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise, araştırma bulguları kapsamındaki sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Kültürel Değerler

Kültür ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, kültüre ilişkin değişik bakış açılarıyla birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Nitekim kültür, uzun zamanlar üzerinde çalışılan, sürekli tartışılan, ortak bir tanım yapılamadığı bir kavramdır. Bunun yanında, günümüzde kültürle ilgili yapılan çalışmalarda en yaygın biçimde kullanılan tanım Hofstede'ye (1980: 225) aittir. Bu tanıma göre kültür, "*bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlamadır*". 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). İlgili tanım dikkate alındığında, kültürü "doğuştan kazanılmayıp sonradan öğrenilen, grupları birbirinden ayırt eden (Hofstede, Hofstede ve Minkov 2010), nesilden nesile geçen ve belirli bir zamanda belirli bir toplum tarafından genel olarak paylaşılan temel değerler (Ralston, Holt, Terpstra & Cheng, 2008)" şeklinde tanımlamak mümkündür. Barutçugil (2011) "*Bir insan için hafıza neyi ifade ediyorsa, bir toplum ya da organizasyon için de kültür onu ifade etmektedir*" diyerek, kültür kavramının önemini vurgulamaktadır.

Hofstede ve ark. (2010)'na göre, kültürün çekirdeğini değerler oluşturmaktadır. Kültürün en temel dışavurumu olarak kabul edilen ve insanın çocukluğunda bilinçsiz bir şekilde öğrendiği değerler, belirli ilişki durumlarını diğerlerine tercih etme yönündeki geniş eğilimlerdir (Reimann, Lünemann & Chase, 2008). Bireylerin değer öncelikleri, içinde yaşanılan toplumun kültürünün ürünü olarak değerlendirilmektedir (Meglino & Ravlin, 1998). Söz konusu değerler ise, bireyin yaşamının ve davranışlarının temel tetikleyicisi olarak kabul edilmektedir (Tsoukatos & Rand, 2007). Dolayısıyla bu araştırmada kültür, değerler temelinde ele alınmaktadır.

Kültür boyutlarını değerler temelinde incelemiş en kapsamlı çalışma, Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır (Seymen, 2008). Öyle ki Hofstede'in kültür boyutları, kültürü değerler temelinde ele alan araştırmalarda en çok kullanılan ve kabul gören, temel kültür boyutları olarak görülmektedir (Posthuma, 2009; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher & Wolff, 2015; Hauff, Richter & Tressin, 2015). Bu araştırma da, Hofstede'in kültürel değer boyutlarını esas almaktadır.

Kültürel değerler üzerine önemli çalışmalar yapan Hofstede (1980), 76 ülkedeki IBM (International Business Machines) şirketlerinin çalışanları örnekleminde, toplumların kültürel değerlerini araştırmıştır. Söz konusu araştırma sonucunda, "güç mesafesi", "ben odaklılık/biz odaklılık", "erillik/dişillik", "belirsizlikten kaçınma" olmak üzere, dört boyut tespit edilmiştir. Hofstede ve Bond tarafından (1988) yapılmış olan sonraki bir araştırmayla, "uzun dönem odaklılık/kısa dönem odaklılık" boyutu ilk dört boyuta eklenmiştir (Bearden, Money & Nevins, 2006).

Güç mesafesi kavramı, sosyal psikolog Mauk Mulder'in basit sosyal yapılar üzerindeki çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır (Hofstede ve ark., 2010). 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 ve ark. (2010) güç mesafesini, "bir toplumdaki nispeten güçsüz bireylerin, gücün eşitsiz bir şekilde dağıtımını kabul etme derecesi" şeklinde tanımlanmaktadır.

Ben odaklılık/biz odaklılık, yazında farklı disiplinler tarafından en çok çalışılmış kültür boyutlarından biridir (Fitzpatrick ve ark., 2006; Probst & Lawler, 2006; Özyer, Orhan & Orhan, 2012). Hofstede (2001: 225), bu boyutu "öz" kavramı temelinde ve iki zıt kavram olarak şu şekilde açıklamaktadır:

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

Erillik cinsiyet farklılığından ziyade, eril veya dişil tarzda hareket etmekle ilgilidir (Powell, 2006). Hofstede ve ark. (2010: 140) erillik ve dişilliği şu şekilde açıklamaktadır:

*"Eril toplumlarda, erkeklerin iddialı ve sert olduğu, maddi başarılarına odaklandığı varsayılmaktadır. Kadınların ise daha mütevazı ve hassas olduğu, yaşam kalitesiyle ilgilendiği görülmektedir. Dişil toplumlarda ise, hem erkeklerin hem de kadınların, daha mütevazı ve şefkatli olduğu, yaşam kalitesiyle ilgilendiği görülmektedir".*

Bütün insanlar, geleceğe dönük belirsizlikle baş etmek zorunda kalacağı gerçeğiyle yüzleşmek durumundadır (Hofstede ve ark., 2010). Bazı insanlar söz konusu geleceğe ilişkin belirsizliği kontrol edebilirken, bazı insanlar bu belirsizlikle baş edememektedir. Belirsizlikle baş edememe ise, belirsizlikten kaçınmayı üretmektedir (Sargut, 2015). Belirsizlikten kaçınma, Amerikan örgüt sosyolojisinden alınmış bir kavramdır (Hofstede ve ark., 2010). Hofstede ve ark. (2010: 191) belirsizlikten kaçınmayı, "toplum üyelerinin belirsizlik karşısında kendilerini tehdit altında hissetme düzeyi" olarak tanımlamaktadır.

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 (Hofstede ve ark., 2010). Hofstede ve ark. (2010)'na göre uzun dönem odaklılık, bireylerin azimli ve tutumlu olmak gibi davranışlarla geleceğe yönelmesini teşvik ederken; kısa dönem odaklılık, bireylerin şimdiki zamana odaklanmasını vurgulamaktadır. Dolayısıyla ilgili boyutun, bireylerin düşüncelerinin odağında yer alan zaman anlayışıyla ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

### İş Tatmini

İş tatminiyle ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, söz konusu kavramın birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlandığı görülmektedir. Ancak örgütsel davranış araştırmalarında en sık kullanılan iş tatmini tanımı, Locke (1976) tarafından yapılmıştır (Judge & Klinger, 2007). Bu tanıma göre iş tatmini "bireylerin işlerini veya iş tecrübelerini değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal durum"dur (Judge ve ark., 2001). Bu araştırmada da, söz konusu tanım benimsenmiştir.

Örgütsel psikoloji yazınında en çok incelenmiş ve incelenmekte olan iş tutumları arasında bulunan iş tatmininin, örgütsel davranış alanında merkezi bir rolü bulunmaktadır. Bunun sebebi olarak da iş tatmininin, çalışanın örgütsel sadakat, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birtakım örgütsel davranışını etkilediği gösterilmektedir. Ancak bu araştırmada iş tatmininin ele alınmasının temel sebebi, iş tatmininin insanların günlük yaşamlarını iyileştirici katkıda

bulunmasıdır (Judge & Klinger, 2007). Nitekim kişi, yaşamının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçirdiğinden dolayı, kişinin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin karşılığı olarak ifade edilen iş tatmini, sonuç olarak kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkileyecektir (Ertaş, 2013). Öte yandan iş tatmini, örgütte mutlu bir çalışma ortamı olduğunun önemli bir göstergesidir (Gökçe, 2005).

Judge ve ark. (2012)'na göre iş tatmini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri çok boyutlu psikolojik tepkilerdir (Judge ve ark., 2012). Nitekim iş tatmini, bireyin işine gösterdiği; bilişsel (değerlendirmeci), duyuşsal (duygusal) ve davranışsal bileşenlerden oluşan çok boyutlu psikolojik tepkileri kapsamaktadır (Judge & Klinger, 2007). Eroğlu'na (1996) göre tatmin, kişinin iç huzuruyla ilgilidir. Şimşek, Akgemci & Çelike (2001) göre ise tatmin, işin karşılığı olan maddi çıkarlar ve kişinin çalışma arkadaşları ile birlikte yapmış olduğu iş sonucunda sağladığı mutluluktur. İş tatminine ilişkin söz konusu açıklamalar artırılabilir. Ancak burada vurgulanmak istenen nokta, farklı tanımlamaların iş tatmini boyutlarının da farklılaşmasına yol açtığıdır. Çalışma yaşamı farklı alanlardan oluşan bir bütün olduğundan dolayı, iş tatmini çok boyutlu bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakar & Yıldız, 2009). Arvey, Bouchard, Segal & Abraham (1989) da iş tatmininin çeşitli değişkenlerden oluştuğunu belirtmektedir. Örnek vermek gerekirse, Hackman & Oldham'a (1975) göre iş tatmini, "beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin özerkliği ve iş ilişkisinde olunan kişilerden alınan geri bildirimler" olmak üzere, beş temel boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmacılara göre, çalışanın söz konusu boyutlara ilişkin tatmin düzeyleri farklılaşabilmektedir. Smith, Kendall & Hulin (1969) de iş tatminini; ücret, terfi, iş arkadaşlığı, gözetim (supervision) ve işin kendisi olmak üzere beş boyut ile açıklamaktadır. Görüldüğü üzere, iş tatminini birçok boyutla açıklamak mümkündür. Ancak bu araştırmada iş tatmini, genel iş tatmini şeklinde tek boyutlu olarak ele alınmaktadır.

## ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda temel sorusu şu şekildedir: Kültürel değer boyutlarının (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, biz odaklılık, uzun dönem odaklılık) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Söz konusu araştırma sorusu kapsamında, kültürel değer boyutlarıyla iş tatmini ilişkisine dönük beş hipotez geliştirilmiştir. İlgili hipotezler, dayanaklarıyla birlikte aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Güç mesafesi düşük toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel hiyerarşi mümkün olduğu kadar azdır, yetki ve sorumluluklar dağıtılmaktadır. Alınacak kararlarda astlara danışılmaktadır. Herkesin birbiriyle rahat bir şekilde diyalog kurabilmesi sağlanır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerde ise, yöneticiler çalışanlarını gerek fiziki gerekse ekonomik açıdan koruyan, bunun karşılığında ise onlardan sadakat ve itaat bekleyen baba rolündedir (Blodgett, Bakir & Rose, 2008; Hofstede ve ark., 2010; Sargut: 2015). Öte yandan, güç mesafesi düşük toplumlarda, eşitlik beklentisi ve isteği üst düzeydedir. Bu toplumlarda herkes eşit görülmekte ya da herkesin eşit olması gerektiği düşünülmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlar ise, eşitsizliğin olması gerektiğini savunmaktadır (Blodgett ve ark., 2008; Hofstede ve ark., 2010). Belirtilen hususlar göz önüne alındığında, bireylerin güç mesafesine ilişkin eğiliminin iş tatminini etkilemesi, muhtemel bir sonuçtur. 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 bunun olması gereken bir durum olduğunu düşünebilecektir. Dolayısıyla bu durum, çalışanın iş tatminini de olumsuz yönde etkileyebilecektir. Nitekim Kirkman & Shapiro (2001), Demir (2008), Hauff ve ark. (2015) çalışanların iş tatmininin güç mesafesinden olumsuz yönde etkilebileceğini tespit etmişlerdir. Bu araştırmalardan ve verilen kuramsal açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1= Güç mesafesi, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.*

Ben odaklı toplumlarda, bireysel kararların daha önemli olduğu düşünülmekte, birey olayları yorumlarken kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Özetle, bu toplumlarda kişisel çıkarlar ön planda tutulmaktadır. Biz odaklı toplumlarda ise, birey kendisinden ziyade, ait olduğu grubun bütününe önemsemekte, olayları yorumlarken ait olduğu gruba göre hareket etmektedir (Smith, Dugan, Peterson & Leung, 1998; Ghorbani, Bing, Watson, Davison & LeBreton, 2003; Oyserman, 2006; Hofstede ve ark., 2010). Ben odaklıların kendi çıkarlarına göre, biz odaklıların ise genel olarak grubu düşünerek hareket etmesi, nihayetinde çalışanların iş tatminini de etkileyebilecektir. Örneğin, biz odaklı değerlere sahip çalışanlar, gruplarına göre hareket ettiklerinden, genel olarak gruba dönük uygulamalarda bir sorun görmediğinde, kendilerine olumsuz bir tutum sergilense dahi bunu problem haline getirmeye bilecektir. Ben odaklı değere sahip çalışanlar için ise, bu durumun tersi düşünülebilir. Nitekim Hui, Yee & Eastman (1995), Chiu & Kosinski (1999), Kirkman & Shapiro (2001), Huang & Van de Vliert (2004), Hauff &

ark. (2015) ben odaklılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit etmiştir. Bu araştırmalardan ve verilen kuramsal açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H2= Biz odaklılık, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.*

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerde, belirsizliğe karşı hoşgörü söz konusudur; dönüşümcü lider rolü kabul görmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlar arası ilişkilere önem verilir, çalışma saatleri sabittir, üstler astlarına hoşgörüyle yaklaşmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlardaki işletmelerde ise, yönetimde yüksek düzeyde bir resmiyet ve işletme içinde hiyerarşi söz konusudur. Bu işletmelerde çalışanlar arası ilişkilerden ziyade, yapılan işe önem verilmektedir, çalışma saatleri değişkendir, üstler astlarına karşı sert bir tavır takınmaktadır (Vadi & Meri, 2005; Merkin, 2006; Hofstede ve ark., 2010). Ayrıca belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda, bireyler geleceğe ilişkin bir endişe taşımamakta ve olumsuzluk gördükleri durumlarda çekinmeden seslerini yükseltebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlarda ise, bireyler gelecekte endişe duymakta ve olumsuzluk karşısında sorunu kendisinde arayarak sessiz kalmaktadır (Vadi & Meri, 2005; Merkin, 2006; Hofstede ve ark., 2010). Bu açıklamalar derinliğine düşünüldüğünde, bireylerin iş tatmininin belirsizliğe ilişkin eğiliminden etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Örneğin, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük bir çalışan, geleceğe ilişkin duyduğu düşük endişeden kaynaklı, kendilerine dönük uygulanan bir olumsuzluktan 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. Sonuç itibarıyla, söz konusu endişeden kaynaklı iş tatmini de etkilenebilecektir. Nitekim Demir (2008) ve Hauff ve ark. (2015) belirsizlikten kaçınma ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu araştırmalardan ve verilen kuramsal açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3= Belirsizlikten kaçınma, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.*

Dişil toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerde, yöneticiler kendilerini astlarıyla aynı konumda görürler ve çalışma yaşamında mutluluğu artırmaya çalışırlar. Bu işletmelerde yönetimde daha fazla kadın çalışana rastlanmaktadır, cinsiyetler arası ücret gibi farklılıklar nispeten düşüktür, çatışmalar uzlaşma anlayışı ile çözülmektedir. Eril toplumlardaki işletmelerde ise, yöneticilerle çalışanlar arasında hiyerarşik bir ilişki vardır ve yöneticiler saldırgan bir tutum içindedirler. Bu

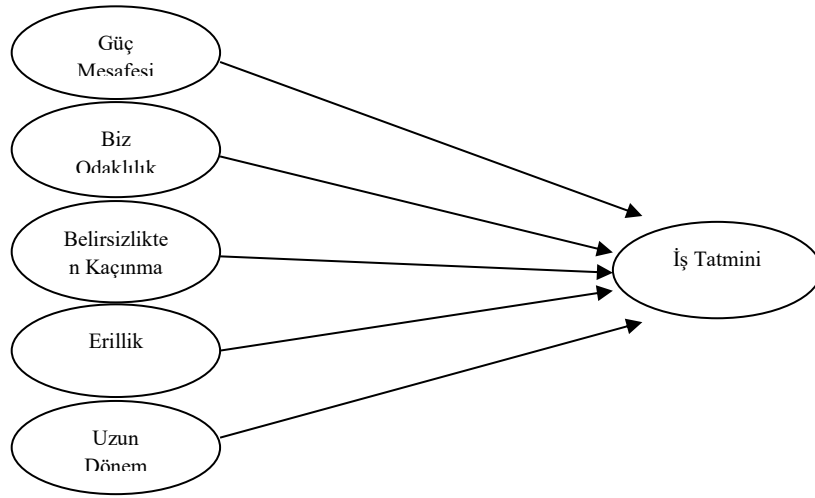
işletmelerde yönetimde çok fazla kadın çalışana rastlanmamaktadır; cinsiyetler arası ücret gibi farklılıklar yüksektir ve çatışmalarla genelde görmezden gelinerek mücadele edilmektedir (Hofstede ve ark., 2010). Bunlara ek olarak dişil değerlere sahip toplumlarda, sosyal eşitliğe önem verilmekte, cinsiyetler arası ayrımcılığa karşı çıkılmakta ve adalet kavramına değer verilmektedir. Eril değerlere sahip toplumlarda ise, cinsiyetler arasında bir eşitsizlik (erkek lehine) görülmektedir. Bu toplumlardaki bireylerin çoğunluğu için, adalete pek önem verilmemektedir (Reimann ve ark., 2008; Hofstede ve ark., 2010). Bu özellikler göz önüne alındığında, çalışanların eril ya da dişil değerlere sahip olmasının iş tatminini etkilemesini de muhtemel bir sonuç olarak düşündürmektedir. Örneğin, bir olumsuzluk durumunda, dişil değerlere sahip çalışan ya da çalışanların, eril değerlere sahip çalışanlara kıyasla, işinden tatmin olmasının daha düşük düzeyde kalması muhtemeldir. Mustafa & Lines (2014), Hauff ve ark. (2015) ve Swan (2015) erillik-dişillik ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu araştırmalardan ve verilen kuramsal açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H4= Erillik, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.*

Kısa dönem odaklı toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerde, yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki ayrı kampa ayrılmıştır. Uzun dönem odaklı toplumlardaki işletmelerde ise, tüm çalışanlar yönetimde söz sahibidir; yöneticiler ve çalışanlar aynı ortamı paylaşan mesai arkadaşı olarak görülmektedir (Hofstede ve ark., 2010). 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 ve ark., 2010). Dolayısıyla, çalışanların uzun ya da kısa dönem odaklı olması, iş tatminini de etkileyebilecektir. Örneğin, kısa dönem odaklı çalışanlar, bir eşitsizlik durumunda daha mutsuz olabilirken; uzun dönem odaklı çalışanlar, bu durumu normal karşılayabileceklerdir. Bu durum da, çalışanların işine duyduğu tatmini etkileyebilecektir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H5= Uzun dönem odaklılık, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.*

Yukarıda açıklamaları verilen hipotezler doğrultusunda, araştırmanın modeli aşağıda Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi

## YÖNTEM

### Örneklem

Bu araştırmaya, Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonu dışındaki 431 çalışan katılmıştır. Araştırmanın Antalya'da yapılmış olmasının temel sebebi, Türkiye'deki diğer şehirlere kıyasla, Antalya'daki otellerde Türkiye'nin farklı bölgelerinden, dolayısıyla farklı kültürel değerlerinden olan çalışanların daha fazla olduğu varsayımdır. Antalya'da kaç tane otelin tüm yıl faaliyet gösterdiğine dönük herhangi bir istatistik bulunmamaktadır. Bu nedenle tüm yıl faaliyet gösterdiği tespit edilen otellere gidilmiş ya da tüm yıl faaliyet gösteren otellerde çalışan kişilerle internet ortamında iletişim kurulmuştur. Dolayısıyla araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veri, 25 Şubat-15 Temmuz 2017 tarihleri arasında toplanmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların bazı demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kültürel değerler ölçeği, üçüncü bölümünde ise iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Katılımcıların kültürel değerlerini ölçmek için, Yoo & Donthu (2002) tarafından geliştirilmiş kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, biz odaklılık, belirsizlikten kaçınma, erillik, güç mesafesi ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş boyuttan; altısı biz odaklılık, beşi belirsizlikten kaçınma, dördü erillik, beşi güç mesafesi ve altısı uzun dönem odaklılık maddesi olmak üzere

toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması, Dörtüol (2012) tarafından yapılmıştır. Katılımcıların iş tatminini ölçmek için, Yoon & Thye (2002) tarafından geliştirilmiş iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, tek boyuttan ve beş maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması, Kuşluvan & Kuşluvan (2005) tarafından yapılmıştır. Her iki ölçeğin de yanıt kategorileri 5'li Likert derecelemeye tabi tutulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ankette ayrıca katılımcıların bazı demografik özelliklerine dönük sorular da bulunmaktadır.

## ANALİZLER VE BULGULAR

Veri analizlerine başlamadan önce, veri setine ilişkin eksik veri kontrolü, sapan analizi, çok değişkenli normal dağılım testi ile ilgili işlemler yapılmıştır. Yapılan kontrol sonucunda, herhangi bir eksik veriye rastlanmamıştır. Verilere ilişkin t değerinin ( $t_{max}$ ) 3,38 olduğu ve t dağılımlarının %01 anlam düzeyinde kritik t değeri olan 3,646'dan (*veri setindeki madde sayısı: 31*) (Büyüköztürk, 2016) düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, veri setindeki anketlerin hiçbirinde sapan değer bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Çok değişkenli normal dağılım testi sonucunda ise, veri seti için bulunan Mahalanobis uzaklıkları ile ters birikimli ki-kare değerleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,996'dır. 0,005 anlam düzeyinde ve 31 serbestlik derecesinde kritik korelasyon katsayısı ise 0,939'dur. Dolayısıyla, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı, 2016).

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların %44,4'ü kadın, %55,6'sı ise erkektir. Öte yandan katılımcıların %63,5'i bekâr; %56,3'ü 18-30 yaş arasında, %43,7'si ise 31 yaş ve üzerinde olduğunu

belirtmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, %3'ü ilkököl, %12'si ortaokul, %30'u lise, %21'i önlisans, %32'si lisans, %2'si ise yüksek lisans mezunudur. Son olarak, katılımcıların %5,8'i 1500 TL ve altında, %40,8'i 1501-2000 TL arasında, %26,1'i 2001-2500 TL arasında, %18'i 2501-3000 TL arasında, %9,3'ü ise 3001 TL ve üzerinde aylık kişisel gelire sahip olduğunu belirtmiştir.

varyans oranının en az %40 olması, faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılması ve dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenliğin (Varimax) tercih edilmesi (Çokluk, Şekercioğlu & Büyükoztürk, 2012) ön kabulleri dikkate alınmıştır.

İş tatmini verilerine dönük Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı (.86) ve Bartlett küresellik testinin

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	S	Cronbach alfa güvenilirlik	6
1. Biz Odaklılık	3.34	1.07	.93	-.510*
2. Güç Mesafesi	2.90	1.09	.90	-.084**
3. Erillik	3.21	1.10	.87	-.146*
4. Uzun Dönem Odaklılık	3.68	.85	.83	-.501*
5. Belirsizlikten Kaçınma	3.62	.83	.79	-.537*
6. İş Tatmini	2.45	1.26	.96	1.00

\* p < 0.01

\*\* p > 0.05

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları; kültürel değer boyutları ile iş tatmini arasındaki Pearson korelasyon katsayıları, Tablo 1'de verilmektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere, güç mesafesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öte yandan iş tatmini değişkeninin, biz odaklılık ( $r = -.510$ ,  $p < .01$ ), erillik ( $r = -.146$ ), uzun dönem odaklılık ( $r = -.501$ ) ve belirsizlikten kaçınma ( $r = -.537$ ,  $p < .01$ ) ile olumsuz yönde ilişkili olduğu raporlanmıştır.

#### Açıklayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ve kültürel değerler ölçeklerinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi için; korelasyon katsayısının (güvenilirlik analizi sonuçlarında yer alan düzeltilmiş madde toplam korelasyonları) en az 0,30 olması (Şencan, 2005), ortak varyansın en az 0,50 düzeyinde olması (Kalaycı, 2016), öz değeri 1'in üzerinde olan maddelerin dikkate alınması, bir maddenin yük değerinin en az 0,50 olması, açıklanan

anlamlılık düzeyi [ $\chi^2 (10) = 2144,478$ ,  $p = .000$ ]; kültürel değerler verilerine dönük Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı (.91) ve Bartlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi [ $\chi^2 (325) = 7254.834$ ,  $p = .000$ ], veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

İş tatmini ölçeğine uygulanan ilk faktör analizi sonucunda, analize tabi tutulan 5 ölçek maddesi için öz değeri 1'in üzerinde olan bir faktör olduğu bulunmuştur. KMO örneklem yeterliliği 0,865, toplam varyansa yapılan katkı oranı ise %74,694'tür. Ancak 5. (işime karşı ilgimi kaybediyorum) ölçek maddesinin ortak varyans değerinin 0,50'nin altında olduğu tespit edilmiş ve ilgili madde analizden çıkarılmıştır. Ayrıca analizlerden önce, 5. ölçek maddesine ters kodlama yapıldığını belirtmekte fayda vardır. Kalan 4 maddeye uygulanan faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği değerinin 0,863'e düştüğü, ancak toplam varyansa yapılan katkı oranının %90,813'e yükseldiği görülmüştür. İkinci faktör analizi sonucunda da öz değeri 1'in üzerinde olan bir faktör ortaya çıkmış ve

**Tablo 2.** İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve Maddeleri	Faktör Yüğü	Ortalama	Açıklanan Varyans
<b>İş Tatmini (4 Madde)</b>		2.4869	%90.813
İşimden zevk alıyorum.	.970		
İşimden memnunum.	.968		
İşimi seviyorum.	.942		
İyi bir işim olduğunu düşünüyorum.	.932		

bütün önkabuller karşılanmıştır. Söz konusu açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 2'de özetlenmektedir. *biçimde harcanmalıdır*) ölçek maddelerinin ortak varyans değerinin 0,50'nin altında olduğu tespit edilmiş ve

**Tablo 3.** Kültürel Değerlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeleri	Faktör Yüklü	Ortalama	Açıklanan Varyans
<b>Biz Odaklılık (6 Madde)</b>		3,3473	%20,442
Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarılardan daha önemlidir.	.849		
Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	.846		
Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.	.830		
Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.	.830		
Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.	.808		
Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.	.769		
<b>Güç Mesafesi (5 Madde)</b>		2,9086	%16,137
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	.867		
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	.853		
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.	.800		
Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.	.782		
Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	.739		
<b>Uzun Dönem Odaklılık (5 Madde)</b>		3,6834	%13,532
Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.	.764		
Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.	.756		
Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.	.747		
Gelecekteki başarı için, çok çalışılmalıdır.	.720		
Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.	.656		
<b>Erillik (4 Madde)</b>		3,2132	%12,753
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.	.839		
Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.	.818		
Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.	.792		
Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.	.787		
<b>Belirsizlikten Kaçınma (4 Madde)</b>		3,6297	%8,736
Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	.744		
Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.	.667		
Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	.601		
Her zaman kişiden ne beklendiğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.	.530		

Kültürel değerler ölçeğine uygulanan ilk faktör analizi sonucunda, analize tabi tutulan 26 ölçek maddesi için öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör olduğu bulunmuştur. KMO örneklem yeterliliği 0,910, toplam varyansa yapılan katkı oranı ise %68,866'dır. Ancak 9. (*kurallar ve düzenlemeler, kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir*) ve 21. (*kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli*

ilgili maddeler sırasıyla analizden çıkarılmıştır. Kalan 24 maddeye uygulanan faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği değerinin 0,908'e düştüğü, ancak toplam varyansa yapılan katkı oranının %71,602'ye yükseldiği görülmüştür. Ayrıca ikinci faktör analizi sonucunda da öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör ortaya çıkmış ve bütün önkabuller karşılanmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinin nihai sonuçları, Tablo 3'te özetlenmektedir.



## Regresyon Analizi

Kültürel değer boyutlarının (biz odaklılık, güç mesafesi, erillik, uzun dönem odaklılık, belirsizlikten kaçınma) iş tatmini üzerindeki etkilerine dönük geliştirilmiş araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Nitekim çoklu doğrusal regresyon analizinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisine bakılmaktadır (Erdoğan, 2012: 371). Analiz sonuçları, Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4.** Kültürel Değer Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Bağımlı Değişken	Model Sabiti ve Bağımsız Değişkenler	St. E. B.*	St. B.**	p	t	R	R <sup>2</sup>	F	p	VIF	T.***
İş Tatmini	Sabit	5.795		.000	22.914	.612	.374	50.670	.000		
	Biz Odaklılık	-.349	-.296	.000	-5.755					1.806	.554
	Belirsizlikten Kaçınma	-.344	-.226	.000	-4.075					2.088	.479
	Erillik	.005	.005	.918	.103					1.462	.684
	Güç Mesafesi	.172	.148	.002	3.171					1.497	.668
	Uzun Dönem Odaklılık	-.382	-.258	.000	-5.263					1.637	.611

p < 0.01

\* Standartize Edilmemiş Beta

\*\* Standartize Edilmiş Beta

\*\*\* Tolerans

Tablo 4 incelendiğinde, yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre; VIF değerleri 1.462-2.088 arasında olup, en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan düşüktür. Bununla birlikte, modeldeki en düşük tolerans değeri .479'dur ve bu değer en alt sınır olan .10'dan yüksektir (O'Brien, 2017). Dolayısıyla bu modelde çoklu bağıntı sorunu söz konusu değildir (Hair ve ark., 2009). Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kültürel değer boyutlarının iş tatminini anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir (R<sup>2</sup>= .374; F= 50.670; p<0.01). Modelde kültürel değer boyutları iş tatminindeki değişimin %37,4'ünü açıklamaktadır. Yine Tablo 3'e göre; kültürel değer boyutlarından *biz odaklılık* (b= -.349; p<0.01), *uzun dönem odaklılık* (b= -.382; p<0.01) ve *belirsizlikten kaçınmanın* (b= -.344; p<0.01) iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkiye; güç mesafesinin (b= .172; p<0.01) ise iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan erilliğin (b= .005; p>0.05) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu bulgulara göre, H3 hipotezi tamamen, H1, H2 ve H5 hipotezleri kısmen desteklenmiş, H4 hipotezinin desteklenmesi için ise yeterli kanıt tespit edilmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün önemli ayaklarından birini oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri çalışanları ise, bu önemde kilit role sahiptir. Bu nedenle, turizm araştırmacıları örgütsel davranış ile ilgili çeşitli araştırmalar yürütmektedir. Bu araştırmalardan biri ise iş tatminidir. İş tatminiyle ilgili yapılmış bazı araştırmalar

(Naktiyok ve Küçük, 2003; Bakan & Büyükbeşe, 2004; Taşlıyan, 2007; Toker, 2007; Karagöz, Kınır & Yıldız, 2010; Uluyol, Derin & Demirel, 2011; Aydemir & Erdoğan, 2013; Çevik & Korkmaz, 2014; Nergiz & Yılmaz, 2016; Türkoğlu & Yurdakul, 2017 gibi) incelendiğinde, bu araştırmaların yapılma amacı, "çalışanların iş tatmini sağlarsa, işletmelerin kârlılık oranlarının ya da müşteri memnuniyetinin artacağı" veya buna benzer görüşlere dayandırılmaktadır. Bu görüşler detaylıca düşünüldüğünde, iş tatmininin işletme kârlılığı ya da müşteri memnuniyeti için bir araç olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ancak çalışanların işlerinden tatmin olması, en doğal haklarıdır ve işletme kârlılığı veya müşteri memnuniyeti düşünülmeden önemsenmesi gereken bir faktördür. Bu araştırma da, "önce çalışanın mutluluğu" görüşünden yola çıkılarak tasarlanmıştır. Nitekim bilim insanlarının temel görevi, topluma hizmet olmalıdır (Erdoğan, 2012). Konaklama işletmelerinin esas toplununun ise, çalışanları olduğu düşünülmektedir.

Sınırlı sayıdaki ampirik araştırmada (Hui ve ark., 1995; Chiu & Kosinski, 1999; Kirkman & Shapiro, 2001; Huang & Van de Vliert, 2004; Hauff & ark., 2015 gibi), iş tatmini ile ilişkisi en çok incelenmiş kültürel değer boyutlarından biri biz odaklılıktır. Biz odaklı

kültürü benimseyen çalışanlar, iş ortamını ailesi olarak görebilmektedir. Nitekim aile havasının olduğu bir iş ortamında, çalışanların kendilerini daha mutlu hissedebilmeleri ve nihayetinde işlerinden tatmin olabilmeleri beklenmektedir. Ancak bu açıklamaların aksine, bu araştırmaya göre biz odaklılık, iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Kültürel değerler bir bütün olarak düşünüldüğünde, çalışanların uzun dönem odaklılık ve belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olması, bu etkide pay sahibi olabilir. Türkiye'deki turizm sektörünün son dönemlerde yaşadığı krizler düşünüldüğünde, çalışanların bu krizlerden olumsuz etkilenmesi muhtemel bir sonuç olarak düşünülebilir. Nitekim birçok otel kapanma aşamasına gelmiş ya da kapanmıştır. Bu durum, çalışanların işini kaybetme gibi kaygılar yaşamasına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda ise, çalışanlar kendilerini ait hissettikleri gruptan ziyade, kendi geleceğini düşünerek hareket edebilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların yaşadıkları bu olumsuzluklar neticesinde ben odaklı hareket etmeye başlamış olması, muhtemel bir sonuç olarak düşünülebilir. Bu durum da, iş tatminini etkileyecektir. Ancak turizm sektöründeki bahse konu olumsuzluklar düşünüldüğünde, biz odaklılığın iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisinde, biz odaklılığı tek başına değil de, diğer boyutlarla (özellikle belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık boyutları) birlikte değerlendirmek, daha sağlıklı yorumların yapılmasını sağlayabilecektir.

Kültürel değerler ile iş tatmini ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda ampirik araştırmada (Demir, 2008; Hauff ve ark., 2015 gibi), en çok ele alınmış kültürel değer boyutlarından bir diğeri, belirsizlikten kaçınmadır. Bu araştırmaya göre, belirsizlikten kaçınma iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç, kuramsal bilgilerle örtüşmektedir. Nitekim belirsizlikten kaçınan bireylerin, geleceğe ilişkin endişe içinde olduğu ve bunun sonucunda mutsuz olduğu, bu araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında belirtilmişti. Bu durum ise, iş tatminini de etkileyecektir. Zira geleceğe ilişkin sürekli endişe içinde olan birinin işinde mutlu olması, pek mümkün bir sonuç değildir. Hofstede'in sonradan eklediği bir boyut olması, uzun dönem odaklılığın, diğer kültürel değer boyutları kadar ilgi görmemiş olmasının bir sebebi olarak düşünülebilir. Nitekim yapılan yazın incelemesinde, uzun dönem odaklılık ile iş tatmini ilişkisini inceleyen herhangi bir ampirik araştırma tespit edilmemiştir. Bu araştırmaya göre uzun dönem odaklılık, iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Uzun dönem odaklı bireylerin, mutluluklarını bile ertelemesi, bu durumun bir sebebi olarak düşünülebilir. Ayrıca uzun dönem odaklı bireylerin duygusal tepkilerini kontrol altında tutmaları (Matsumoto, Yoo & Nakagawa, 2008) sonucunda, uzun vadede mutsuz olmaları olası bir sonuç olarak düşünülebilir. Nitekim bu birey-

lerin bu özelliklerinden dolayı, tepkilerini anında vermesi güç olacaktır. Öte yandan bu bireylerin kişilerarası uyum konusunda endişeli olması, mevcut koşullara pek itiraz etmemeleri ve özellikle çalışma zamanından arta kalan boş zamana önem vermemeleri gibi özellikleri (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), daha sonra bu bireylerde bir bıkkınlık yaratabilecektir. Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda, uzun dönem odaklılığın iş tatminini olumsuz yönde etkilemesi, olası bir sonuç olarak düşünülebilir. Tüm bunlara ek olarak, bir önceki paragrafta bahsedilen Türkiye'deki turizm sektörünün yaşadığı olumsuzluklar, turizm çalışanlarının uzun dönem odaklı hareket etmesini tetiklemektedir. Dolayısıyla turizm sektörünün söz konusu olumsuzları yaşamadığı, başka bir şekilde ifade etmek gerekirse sektörün iyi olduğu bir durumda, çalışanların uzun dönemden ziyade daha kısa dönem odaklı düşünmesi olasıdır. Dolayısıyla bu sonuçları değerlendirmede, bu araştırmanın yapıldığı dönemi göz önünde bulundurmak da önem arz etmektedir. Güç mesafesinin iş tatminini olumlu yönde etkilemesi, konuyla ilgili yapılmış sınırlı sayıda araştırma bulgularını desteklememektedir. Çalışanların, üstlerinin sahip olduğu statüden dolayı yaptıkları uygulamaları haklı görmesi ve sorunlu uygulamalar olsa dahi bunu pek önemsememesi, iş tatminlerinin yüksek olmasının muhtemel sebebi olarak görülebilir.

Bu araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biri, erillik ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin çıkmamış olmasıdır. Bu tespit, söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiş araştırmaların (bkz. Kirkman & Shapiro, 2001; Demir, 2008; Mustafa & Lines, 2014; Hauff ve ark., 2015; Swan, 2015) bulgularını desteklememektedir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen herhangi bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu araştırma katılımcılarının eril kültüre verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, katılımcıların erillik ya da dişillik konusunda nerdeyse kararsız kaldıkları (ortalama: 3.21) dikkati çekmektedir. Dolayısıyla araştırma katılımcılarının eril ya da dişil kültürel değere sahip olduğunu söylemek, pek mümkün gözükmemektedir. Bu kararsızlık, iş tatminine dönük algıyı da önemsiz hale getirmiş olabilir. Yine de bu durumun sebep ya da sebeplerinin konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından incelenmesi önem arz gerekmektedir. Öte yandan, bu araştırmaya göre biz odaklılığın iş tatmini üzerindeki olumsuz; güç mesafesinin ise iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin sebepleri, gelecekte yapılacak muhtemel araştırma ya da araştırmalarda derinlemesine incelenmelidir.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel değerlerinin (biz odaklılık, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık, güç mesafesi) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması, bu araştırmanın temel çıktısıdır. Nitekim bu çıktı, söz konusu kuramsal

bilgilerle örtüşmektedir. Ancak, kültürel değerler ile iş tatmini arasındaki neden-sonuç ilişkisini inceleyen ampirik araştırmaların sınırlı sayıda olması, bu etkiye dönük sağlıklı yorumların yapılmasını güçleştirmektedir. Öte yandan, bu araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği için, benzer araştırmaların farklı turizm işletmeleri çalışanları örnekleminde, farklı veri toplama teknikleriyle, farklı analizler kullanılarak yapılması önem arz etmektedir. Bu şekilde, resmin bütünü görmek mümkün olabilecektir.

Araştırma bulguları kapsamında, konaklama işletmeleri yöneticilerine birtakım öneride bulunmak yerinde olacaktır. Öyle ki, konaklama işletmeleri yöneticilerinin çalışanlarının kültürel değerlerinin farkında olması, yaşadıkları iş tatminine dönük tahmin yürütmelerine ve çalışanlarının iş tatminini artıracak önlem almalarına katkı sağlayacaktır. Bu araştırmanın tüm yıl faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yapılmış olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerin hizmet devamlılığını sağlaması ve hizmette aksaklıkların olmaması için uzun vadeli istihdam konusunda güvence vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de turizm sektörünün yaşadığı yukarıda bahsedilen olumsuzluklar göz önünde bulundurulduğunda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, çalışanlarının geleceğe ilişkin belirsizliğini azaltacak ve geleceğe güvenle bakabilmelerini sağlayacak uygulamalarda bulunması, elzem bir durumdur. Örneğin, yöneticiler işletmelerinde daha uzun dönemli istihdam koşulları yaratarak çalışanlarının mutlu bir ortamda çalışmasını sağlayabilir ve böylelikle çalışan açısından daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturabilir. Başka bir örnek vermek gerekirse, yöneticiler çalışanlarının işlerini kaybetme korkusu gibi olumsuz duygular içinde olmasına zemin hazırlamamalıdır. Aksi takdirde, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan çalışanlar, birtakım olumsuzluk yaşayabilmektedir (Sargut, 2015). Zira belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bireylerin stres ve endişe düzeyi yüksektir ve bu bireylerin mutsuz olması, yüksek bir ihtimaldir (Hofstede ve ark., 2010). Bu durumda uzun dönem odaklılık ile birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların geleceği düşünerek hareket etmesi, işlerinden tatmin olmasa bile bunu açığa çıkarmayarak, gelecekte daha olumsuz tepkilerde bulunabilmesi, muhtemel bir sonuçtur. Güç mesafesi iş tatminini pozitif yönde etkiliyor olsa dahi, yöneticilerin çalışanlarının güç mesafesini düşürecek faaliyetlerde bulunması, çalışanların uzun dönemde olumsuz örgütsel davranış göstermemeleri açısından önemlidir. Zira güç mesafesi, diğer örgütsel davranış boyutlarını negatif yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarıyla güven ortamını besleyecek ilişkiler geliştirmesi, çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenmesi faydalı olacaktır. Nitekim turizm sektörü yapısı gereği, çalışanların yöneticileriyle iyi ilişkiler

geliştirmesini gerektirmektedir. Öte yandan, turizm sektöründe yerine getirilen işler, bir ekip çalışmasını gerektirmektedir. Ekip çalışması ise, çalışanlar arasındaki bir bilincini geliştirecektir. Ancak bu araştırmada biz odaklılığın çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemesi, yöneticilerin düşünmesi gereken bir husustur. Örneğin acaba çalışanlar "ben" odaklı mı hareket etmeye başlamaktadır? Eğer öyleyse, bu durum turizm sektörünün gerektirdiği ekip çalışması için bir engel teşkil etmemekte midir? Ya da belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık düzeyleri ile birlikte ele alındığında, turizm çalışanları "biz" odaklı olmasına rağmen, geleceğe dönük yaşadıkları endişe iş tatminlerini etkilemekte midir? Burada belirtilmek istenen temel husus şudur: Turizm yöneticilerinin çalışanlarının kültürel değerlerini tek tek değil de bir bütün olarak ele almaları, çalışanların iş tatminlerinin nasıl iyileştirileceğine dönük daha sağlıklı olacaktır.

Sonuç olarak, yöneticiler çalışanlarında baskın olan kültürel değerleri göz ardı etmemelidir (Demir, 2008; Erdem ve ark., 2011; Taras ve ark., 2011). Zira çalışanların sahip oldukları kültürel değerlerine göre ne tür davranışlar geliştirebilecekleri bilinir ve buna göre hareket edilirse, mutlu bir iş ortamı oluşturulabilir (Aydın, 2003). Aksi takdirde, kültürel değerlerin çalışanların davranışları üzerindeki etkisini göz ardı etmek, yanlış yönetim uygulamalarına yol açacaktır (Sargut, 2015).

## KAYNAKÇA

- Akkaşoğlu, S. ve Ulama, Ş. (2016). İşgörenlerin Çalışma Koşulları ve İş Tatmini: İstanbul'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. 3. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi, 20-22 Mayıs, Antalya.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1-17.
- Arvey, R. D., Bouchard, Jr. T. J., Segal, N. L., ve Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş*, 13(2), 127-153.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi*, 7(2), 79-99.
- Bakan, İ. ve Büyükebeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1-30.
- 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.
- Blodgett, J. F., 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chiu, R. K. ve Kosinski, F. A. (1999). The role of affective dispositions in job satisfaction and work strain: Comparing collectivist and individualist societies. *International Journal of Psychology*, 34 (1), 19-28.
- Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: "Algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 135-148.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çevik, N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi. 10. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim, Mersin.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık (mediation) etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 211-237.
- Dört Yol, İ. T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Erdem, R., Kaya, A., Keklik, B. ve Atilla, G. (2011). Sağlık çalışanlarının toplumsal kültürel eğilimleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 27-38.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertaş, Ç. (2013). *Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının tespiti*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- 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.
- 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.

- Gökçe, R. (2005). *Birinci sınıf tatil köyünde performans değerlemenin çalışanların iş doyumuna etkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- 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.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- 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. (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.
- Huang, X. ve Van de Vliert, E. (2004). Job level and national culture as joint roots of job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 329-348.
- Hui, C. H., Yee, C. ve Eastman, K. L. (1995). The relationship between individualism collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 44 (3), 276-282.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., ve Dalal, R. S. (2012). *Job satisfaction and job affect*. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology içinde* (ss. 496-525). New York: Oxford University Press.
- Judge, T. A. ve Kinger, R. (2007). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. M. Eid ve R. Larsen (Ed.), *The science of subjective well-being içinde* (ss. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., ve Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: A cross-cultural review*. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology içinde* (ss. 25-52). London, UK: Sage.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karagöz, Y., Kingır, S. ve Yıldız, M. S. (2010). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile Belirlenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10-19, 341-362.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- 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.
- Kuşlivan, S. ve Kuşlivan, Z. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16, 183-203.
- Kutanis, R. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 527-552.
- Liu, B. S.-C., Furrer, O. ve Sudharshan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions toward services. *Journal of Service Research*, 4(2), 118-129.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Merkin, R. S. (2006). Uncertainty avoidance and facework: A test of the Hofstede model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 213-228.
- Mustafa, G. ve Lines, R. (2014). Influence of leadership on job satisfaction: The moderating effects of follower individual-level masculinity-femininity values. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 23-29.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225-243.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14, 50-79.
- Oyserman, D. (2006). High power, low power, and equality: Culture beyond individualism and collectivism. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 352-357.

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- 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.
- Posthuma, R. A. (2009). National culture and union membership: A cultural-cognitive perspective. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(3), 507-529.
- Powell, S. (2006). Geert Hofstede: Challenges of cultural diversity. *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 12-15.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- 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 Kitapevi.
- Seymen, O. A. (2008). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Swan, A. A. (2015). Masculine, feminine, or androgynous: The influence of gender identity on jobsatisfaction among female police officers. *Women & Criminal Justice*, 26, 1-19.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel.
- 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.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 185-195.
- Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*, 2(6), 591-614.
- 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.
- Türkoğlu, T. ve Yurdakul, Ü. (2017). Mobilya Endüstrisinde Çalışanların İş Doyumu ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(1), 88-97.
- Uluyol, O., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya'da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 315-336.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937.

Vadi, M. ve Meri, R. (2005). Estonian culture in the framework of Hofstede's model (Case of hotel industry). *TRAMES*, 9 (3), 268-284.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.

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.

Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A dual process of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29 (1), 97-124.

## Extensive Summary

### The Impact of Hotel Employees' Cultural Values on Job Satisfaction: A Research in the Antalya

Çağdaş ERTAŞ\*

Job satisfaction is one of the most discussed topics in organizational psychology literature. When the researches related to the subject are examined, it is seen that there are various variables affecting job satisfaction. Of course, it is important to identify the effects and consequences of these variables on job satisfaction. However, it is noteworthy that a variable considered to have significant effect on job satisfaction is overlooked. Although the mentioned variable is named as national culture in some sources, it is more appropriate to refer to it as cultural values in this research.

Cultural values are seen as the main trigger of the individual's behavior. Indeed, according to some researchers such as Liu et al. (2001), Rozin (2003) and Sargut (2015), one of the main factors underlying the interpretation of individual reactions or events is cultural values. Based on these views, it is thought that the cultural values of the individual can have an important influence on the job satisfaction. However, when reviewing the literature on job satisfaction, it is understood that this relationship has not yet attracted interest, despite its importance.

In the tourism sector, the person providing the service is as important as the person receiving the service. There is no doubt that the employees who provide the service are the main source of business. For this reason, it is important that employees are satisfied with their work. In the light of the above explanations, the effect of cultural values on the organizational attitudes of the employees can not be ignored. Both the importance of cultural values in the field of organizational psychology and the gap in the tourism literature have caused the need to carry out this research. Therefore, the main purpose of this research is to contribute to the enhancement of job satisfaction which is an essential issue for the employee, and to draw attention to the gap in the literature of organizational psychology in tourism businesses.

Based on the theoretical knowledge and previous related empirical research, the following hypotheses have been developed:

*H1= Power distance has a significant and negative impact on job satisfaction.*

\* Corresponding author at: Şırnak University, School of Tourism and Hotel Management,  
E-Mail Address: ertascagdas@hotmail.com

*H2= Collectivism has a significant and positive impact on job satisfaction.*

*H3= Uncertainty avoidance has a significant and negative impact on job satisfaction.*

*H4= Masculinity has a significant and negative impact on job satisfaction.*

*H5= Long-term orientation has a significant and positive impact on job satisfaction.*

## Method

The data was collected between 25 February and 15 July 2017 from 431 employees in the 5-star hotels which are operating all year in Antalya. More than half of the participants are men (%55.6); 34% of whom had a bachelor's degree and above (e.g., master's degree), while 66% of whom had an associate degree or below. On the other hand, 63.5% of participants are single and 56.3% are between 18-30 years old. In addition, 46.6% of the participants had a monthly personal income of 2000 TL or below, while 53.4% of them had a monthly personal income of 2001 TL or above.

Questionnaire was used as data collection technique in the research. The questionnaire consists of three parts. In the first part, there are some questions about the demographic characteristics of the participants. The second section consists of the cultural values scale and the third section consists of the job satisfaction scale. Both scales in the questionnaire were subject to a 5-point Likert scale (1: Strongly Disagree, ..., 5: Strongly Agree).

The cultural values scale developed by Yoo and Donthu (2002) was used to measure the cultural values of the participants. The scale consists of 26 items from the dimensions of power distance, collectivism, masculinity, uncertainty avoidance and long-term orientation. It was adapted to Turkish by Dörtüyl (2012).

Job satisfaction scale developed by Yoon and Thye (2002) was used to measure participants' job satisfaction. The scale consists of one dimension and 5 items. It was adapted to Turkish by Kuşluvan ve Kuşluvan (2005).

## Results

Before beginning the basic analyzes, the data were examined for missing data control, extreme value analysis, multivariate normal distribution test. As a result, no missing data was found. It was found that the t value (tmax) of the data is 3.38 and that the t values are lower than the critical t value of 3.646

(Büyüköztürk, 2016) (the number of items in the data set: 31). Therefore, no extreme value was found in any of the surveys in the dataset. The correlation coefficient between Mahalanobis distances and inverse cumulative chi-square values for the data set is 0.996. For 0.005 significance level, critical correlation coefficient is 0.939. Therefore, it can be said that the variables have a normal distribution (Kalaycı, 2016).

It has been seen that dimensions of cultural values significantly predict job satisfaction ( $R^2 = .333$ ;  $F = 85,608$ ;  $p < 0,01$ ). Cultural value dimensions account for 37.4% of change in job satisfaction. It has been found that while power distance ( $b = .172$ ;  $p < 0,01$ ) has a significant positive effect on job satisfaction; collectivism ( $b = -.349$ ;  $p < 0,01$ ), long-term orientation ( $b = -.382$ ;  $p < 0,01$ ) and uncertainty avoidance ( $b = -.344$ ;  $p < 0,01$ ) have a significant negative effect on job satisfaction. On the other hand, it has been found that masculinity ( $b = .005$ ;  $p > 0,05$ ) has not a significant effect on job satisfaction. According to these findings, *H1*, *H2* and *H5* hypotheses were partially supported, *H3* hypothesis was fully supported and *H4* hypothesis was not supported.

## Discussion

The present study investigated the impact of cultural values on job satisfaction. According to research findings, collectivism impacts on job satisfaction negatively. When cultural values are considered as a whole, the high level of uncertainty avoidance and long-term orientation may be one of the reasons for this effect. In a possible future study, reasons of this effect may be investigated. In a limited number of empirical studies on the relationship between cultural values and job satisfaction, one of the most discussed cultural value dimensions is uncertainty avoidance. According to this research, uncertainty avoidance affects job satisfaction negatively. This result supports theoretical knowledge. As a matter of fact, individuals avoiding uncertainty are concerned about the future (Hofstede et al., 2010). As a result they are unhappy. This also will affect job satisfaction. Because it is not a possible outcome to be happy in the work life of someone who is concerned about the future. Long-term orientation has not seen as much attention as other cultural value dimensions. The fact that it is a dimension added later by Hofstede, it can be considered as a reason of this situation. According to this research, long-term orientation affects job satisfaction negatively. Because long-term oriented individuals are able to postpone even their happiness. The positive affect of power distance on job satisfaction does not support the findings in the literature. It can be seen as a possible consequence of high job satisfaction that these employees justify applications of managers



due to their status. However, the reasons for the positive effect of power distance on job satisfaction need to be investigated in depth.

One of the remarkable results of this research is that there is no significant relationship between masculinity and job satisfaction. This finding does not support related research (e.g. Kirkman and Shapiro, 2001; Demir, 2008; Mustafa and Lines, 2014; Hauff et al., 2015; Swan, 2015) findings in literature. The reason or reasons of this situation needs to be examined by researchers interested in the subject.

The fact that the cultural values (collectivism, uncertainty avoidance, long-term orientation, power distance) of hotel employees have a significant affect on the job satisfaction is the main output of this research. As a matter of fact, this output, in general, supports theoretical knowledge. However, the limited number of empirical investigations in this subject prevents the making of healthy interpretations of these effects. On the other hand, for the validity and reliability of these research results, it is important that similar studies are conducted using different analyzes, by different data collection techniques, in the sample of different tourism employees. In this way, it can be possible to see the whole picture.

Managers should not ignore the cultural values prevailing in their employees (Demir, 2008; Erdem et al., 2011; Taras et al., 2011). Because if it is known that what kind of behaviors employees can have according to their cultural values, appropriate measures can be taken in advance. So a happy working life can be created (Aydın, 2003). This will enable employees to be more satisfied with their job. Otherwise, ignoring the affect of cultural values on organizational psychology will lead to mismanagement practices (Sargut, 2015).