

Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:

ERTAŞ, Ç. (2021). Hofstede'in Kültürel Değerlerinin Otel Çalışanları Örneğinde Geçerliliği: Diyarbakır'da Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (3), 1290-1304.

## Hofstede'in Kültürel Değerlerinin Otel Çalışanları Örneğinde Geçerliliği: Diyarbakır'da Bir Araştırma

Çağdaş ERTAŞ (\*)


**Öz:** Bu araştırmanın temel amacı, Hofstede'in Türkiye için tanımladığı kültürel değerlerin turizm çalışanları için geçerli olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın örnekleme, Diyarbakır'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde en az 1 yıldır çalışanlardır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden, amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları genelleme gibi bir amacı bulunmamaktadır. Araştırma verisi, 1 Haziran-15 Temmuz 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplama süreci sonunda, 209 çalışana ulaşılmıştır. Otel çalışanlarının kültürel değerlerini tespit etmek üzere, kültürel değerler ölçeği verisine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, otel çalışanlarının biz odaklı, gelecek odaklı, belirsizlikten kaçınan, dişil ve düşük güç mesafeli bir kültür eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Hofstede'in Türkiye için tanımladığı kültürün güç mesafesi kapsamında turizm çalışanları için geçerli olmadığı söylenebilir.


**Anahtar Kelimeler:** Turizm sektörü, hizmet sektöründe kültür, kültürel değerler, Hofstede, otel çalışanları

### Validation of Hofstede's Culture in the Sample of Hotel Employees: A Research in Diyarbakır

**Abstract:** The main purpose of this research is to examine whether Hofstede's cultural values defined for Turkey is valid for tourism employees. The sample of the research is those who have worked in hotels in Diyarbakır for at least 1 year. Questionnaire was used as data collection technique in the research. In the research, purposeful sampling was used from non-probability sampling methods. Therefore, there is no objective such as generalization of the results of the research. The research data was collected between June 1-July 15, 2018. At the end of the data collection process, 209 employees have been reached. In order to determine the cultural values of the hotel employees, an explanatory factor analysis has been applied to the cultural values scale data. As a result of the factor analysis, it has been found that hotel employees have a culture as collectivist, long term-oriented, avoiding ambiguity, feminine and a low-power distance. As a result, it can be said that Hofstede's culture defined for Turkey is not valid for tourism employees in terms of power distance.

**Keywords:** Tourism Industry, Hospitality Culture, Cultural Values, Hofstede, Hotel Employees

\*) Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu (e-posta: ertascagdas@hotmail.com)  ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0001-9641-8054>

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır  iThenticate for Authors & Researchers intihal incelemesinden geçirilmiştir.

**Makale Geliş Tarihi:** 06.07.2018  
**Makale Kabul Tarihi:** 26.05.2021  
**DOI:** 10.53487/ataunisosbil.451273

## I. Giriş

Her toplumun kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Dolayısıyla toplumlar arasında kültürel açıdan farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Kültürel farklılıklarla ilgili geliştirilen teoriler arasında Herskovits'in beş boyut modeli, Ronen-Kraut'un en küçük boşluk analizi, Ronen-Shenkar'ın ülke yığılımları, Hall'in öncelikli mesaj sistemi ve Hofstede'in ulusal kültür teorisi yer almaktadır. Hofstede ve arkadaşları tarafından kültürün boyutları ile ilgili yapılan çalışma ise, bu alanda yapılmış en önemli ve en kapsamlı çalışma olarak değerlendirilmektedir (Avcıkurt, 2009: 111). Bu araştırma, Hofstede'in kültürel değerlerini temel almaktadır.

Hofstede'in kültürü ulusal düzeyde ele aldığı ve tüm ülkeyi o şekilde tanımladığı dikkati çekmektedir. Ancak ulusal kültür, kültürdeki bireysel farklılıkları görmezden gelerek, ulus içindeki her bireyi aynı kültür kalıbı içine koymaktadır (Türkiye'deki herkes biz odaklıdır gibi). Yoo, Donthu ve Lenartowicz'in (2011) yapmış oldukları araştırmada, bir kişinin kültürünü onun ulusal kültürüne göre tanımlamanın güç olduğunu ve ulusların içinde farklı alt kültürlerin var olduğuna ilişkin tespitleri, bu durumu desteklemektedir. Ulusal kültürler üzerine yapılmış en önemli çalışmalardan biri olan Hofstede'in çalışması da, ülkeler içindeki farklı kültürel grupları dikkate almamasından dolayı, araştırmacılar arasında tartışmalara neden olmaktadır (Avcıkurt, 2009: 111). Bu nedenle, bir toplumdaki kültürün tüm ülke için geçerli olduğunu kabul etmek yanlış olacaktır. Aksi takdirde herkesi aynı kalıp içine koyma yanlısına yol açılabilecektir (Yoo ve Donthu, 2002: 92). Aslında Hofstede'in (1993: 92) "*Kültür bir ormana, bireyler ise o ormandaki ağaçlara benzetilebilir. Ancak bir orman, sadece ağaçlar topluluğu değildir: Birbirinden farklı ağaçların, çaluların, bitkilerin, böceklerin, hayvanların ve mikroorganizmaların ortak yaşam alanıdır. Sadece ormandaki en tipik ağaçlara odaklanırsak, ormanın özünü göz ardı etmiş oluruz ...*" sözleri de, ulusal kültürün tüm ülke için geçerli olup olmadığı yönünde şüphelere neden olmaktadır.

Hofstede'in kültür çalışmasının, örneklem açısından da sorun teşkil ettiği düşünülmektedir. Örneğin Hofstede'in söz konusu araştırması, IBM çalışanları örnekleminde yapılmıştır. IBM ise, bağlı olduğu merkez ve çalışanlarının profili itibarıyla, kendine özgü bir kültüre sahiptir. Ancak bir toplumda birbirinden farklı kültürel yapı barındıran sektörlerden ya da işletmelerden söz etmek mümkündür. Konaklama işletmeleri çalışanlarının da bu toplumsal gruplardan biri olduğu düşünülmektedir. Zira turizm sektörü yapısı gereği, farklı bir kültüre sahiptir (Dawson, Abbott ve Shoemaker, 2011: 290). Bu durumun sektör çalışanlarının kültürüne de yansımaları, dolayısıyla turizm sektörü çalışanlarının kültürünün Türkiye için tanımlanmış kültürden farklılık göstermesi muhtemeldir.

Turizm işletmeleri veya çalışanları örnekleminde kültürel değerlerin çeşitli değişkenlerle ilişkisini ya da çeşitli değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara (Ayoun ve Moreo, 2008; Ayoun, Palakurthi ve Moreo, 2009; Yayla-Kullu

ve diğ., 2015; Çalışkan ve Özkoç, 2016; Kasa ve Hassan, 2016; Yüksel ve Bolat, 2016; Nazarian, Atkinson ve Foroudi, 2017 gibi), sınırlı sayıda da olsa rastlanmaktadır. Ancak bu araştırmaların birçoğunda konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürünün Hofstede'in tanımladığı kültürel değerleri yansıttığını; başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, söz konusu kültürel değerlerin turizm çalışanları için de geçerli olduğunun kabul edildiği dikkati çekmektedir. Yani, Hofstede'in kültürel değerlerinin turizm çalışanları için geçerliliği sorgulanmamıştır. Bu nedenle, öncelikle turizm sektörü çalışanlarının kültürel değerleri tespit edilerek, Hofstede'in Türkiye için tanımladığı kültürün turizm çalışanları için geçerli olup olmadığı, varsa aradaki farklılıkların tespit edilmesi gerekmektedir. Nitekim bilimde öncelikle yapılması gereken betimlemedir (Yıldırım, 2014). Ancak turizm yazını incelendiğinde, bu yönde yapılmış araştırmaların (Akdeniz ve Aytemiz-Seymen, 2012 gibi) yok denecek sayıda olduğunu söylemek mümkündür. Turizm yazınındaki bu boşluk, bu araştırmanın yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu açıklamalardan hareketle, bu araştırmanın temel amacı; turizm yazınındaki bahsi geçen boşluğu kısmen de olsa doldurmak ve gerek bu araştırmanın yazarı gerekse konuyla ilgilenen başka araştırmacılar tarafından gelecekte yapılması muhtemel çalışmalara teorik bir zemin oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada yanıt aranacak temel soru şu şekildedir:

Hofstede'in Türkiye için tanımladığı temel kültürel değerler, turizm çalışanları için de geçerli midir? Geçerli değil ise, aradaki farklılıklar nelerdir?

Araştırma sonucunda; Hofstede'in Türkiye için tanımladığı kültür, turizm çalışanları için geçerli çıkması halinde, turizm yazını tarafından (bu çalışma kapsamında) desteklenmiş; geçerli çıkmaması halinde ise, kısmen ya da tamamen destek bulmaması olacaktır.

## II. Hofstede'in Kültürel Değerleri ve Turizm

Hofstede (1980: 225) tarafından yapılmış kültür tanımı, günümüzde kültür üzerine yapılan çalışmalarda en yoğun şekilde referans verilen kültür tanımlarından birini oluşturmaktadır. Söz konusu tanıma göre kültür, "*bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlama*" şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu zihinsel programlama her ne kadar bireyin ailesinde başlasa da bireyin daha sonraları dahil olduğu iş yaşamı da zihinsel programlama üzerinde etkilidir. Dolayısıyla bireyin kültürü, sosyal ortama kurulan etkileşim sonucunda şekillenmektedir (Barutçugil, 2011: 14).

Her bireyin yetiştiği aile, bulunduğu ortam, iş veya sosyal yaşamı birbirinden farklılık arz etmektedir. Bu farklılık, bireyin zihinsel programlamasında da ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla farklı ortamlarda yetişen bireylerin zihinsel programlamaları da, bireylerin farklı kültürlere sahip olmasını sağlar (Barutçugil, 2011: 17). Bu farklılıklar ise, toplumların temel kültürü haline gelmektedir (Dörtyol, 2012: 8). Peki hem zihinsel programların hem de zihinsel programlar sonucunda oluşan kültürün özünü oluşturan nedir?

Hofstede, Hofstede ve Minkov'a (2010: 8) göre, kültürün özü değerlerden oluşmaktadır. Değerler, "belirli ilişki durumlarını diğerlerine tercih etme yönündeki

geniş eğilimler” şeklinde tanımlanabilir (Reimann, Lünemann ve Chase, 2008: 3). Bireylerin önem verdiği değerler, ait olunan toplumun kültürü olarak değerlendirilmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998: 352). Dolayısıyla bireylerin değerlerini bilmek, toplumun temel kültürel özelliklerinin de öğrenilmesini sağlamaktadır (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 182-183). Dolayısıyla kültür üzerine yapılacak araştırmaların, değerlere odaklanması daha doğru olacaktır. Kültür boyutlarını değerler temelinde incelemiş en kapsamlı çalışma ise, Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır (Avcıkurt, 2009: 111). Nitekim Posthuma (2009: 511), Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff (2015: 397), Hauff, Richter ve Tressin (2015: 713) gibi bazı araştırmacılar, Hofstede’in kültür boyutlarının, en yaygın kullanılan ve kabul gören temel kültürel değer boyutları olduğunu belirtmektedir.

Hofstede’in temel kültürel değerleri, beş boyuttan oluşmaktadır. “Güç mesafesi”, “biz odaklılık”<sup>1</sup>, “erillik” ve “belirsizlikten kaçınma”, Hofstede’in (1980) ülkelerin kültürel değerlerini incelediği ve IBM’in (International Business Machines) 76 ülkedeki çalışanları örnekleminde, “gelecek odaklılık”<sup>2</sup> boyutu ise, Hofstede ve Bond’un (1988) Çin’de yapmış oldukları bir araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Hofstede’e göre, Türkiye, biz odaklı, dişil, güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten kaçınan (Hofstede, 1980: 51-85) ve gelecek odaklı (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 58-257) bir kültüre sahiptir. Ancak turizm sektöründe yapılan sınırlı sayıda araştırmanın (Akdeniz ve Aytemiz-Seymen, 2012; Ay, 2015; Yayla-Kullu ve diğ., 2015; Çalışkan ve Özkoç, 2016; Ertaş, 2018; Nazarian, Atkinson ve Foroudi, 2017 gibi) bulgularından anlaşılacağı üzere, turizm sektöründe çalışanların kültürel değerleri, özellikle bazı boyutlar açısından, Hofstede’in Türkiye için tanımladığı kültürel değerlerden farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla “Hofstede’in söz konusu kültürel değerleri, Türkiye’de halen geçerliliğini korumakta mıdır ya da turizm çalışanları için geçerli midir?” sorusu akla gelmektedir.

Her toplumda bazı bireyler güçlü, bazı bireyler ise güçsüz durumdadır. Gücü elinde bulunduranlar ise, her türlü hakka sahip olduklarını düşünebilmektedirler. Hatta bu bireyler, bazen haksızlık bile yapabilmektedir. Bazı toplumlar, bu haksızlığı kabul ederken; bazı toplumlar, tepkisini ortaya koyabilmektedir. İşte bu durum güç mesafesi kavramıyla açıklanmaktadır. Güç mesafesi, “Bireylerin, toplumdaki güç eşitsizliğini kabul etme düzeyi” şeklinde tanımlanabilir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 61). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, güç mesafesinin eşitlik veya eşitsizlik ile ilgili olduğu söylenebilir. Ancak turizm sektörünün yapısı düşünüldüğünde, çalışanların güç mesafesi düzeyinin topluma göre daha düşük olabileceği düşünülmektedir. Nitekim sektörde ast-üst ilişkileri daha yoğundur ve bu durum, güç mesafesini düşürebilmektedir. Sonuç olarak, Hofstede Türkiye’yi güç mesafesi yüksek olarak tanımlamış olsa da, turizm çalışanlarının düşük güç mesafesine sahip olması, muhtemeldir.

<sup>1</sup> Söz konusu boyut, Türkiye’deki birçok araştırmada çoğulculuk, toplulukçuluk şeklinde çevrilmiş olsa da, biz odaklılık olarak belirtilmesi uygun bulunmuştur.

<sup>2</sup> Söz konusu boyut, Türkiye’deki birçok araştırmada uzun dönem odaklılık şeklinde kullanılsa da, gelecek odaklılık olarak belirtilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Biz odaklılık “kişinin kendinden ziyade, kendisini ait hissettiği grubu düşünmesi” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, biz odaklılığın temelinde öz kavramı yatmaktadır (Hofstede, 2001: 225). Turizm sektörü, ekip çalışmasını gerektirmektedir. Ekip çalışması ise, bir süre sonra, ekip içindekileri kaynaştırmakta ve biz duygusunu oluşturabilmektedir. Dolayısıyla, bu çalışanlar, ekiplerini düşünerek hareket edebilmektedir. Bu durum ise, turizm çalışanlarının biz odaklı bir kültüre sahip olmasını sağlayabilmektedir.

Erillik, “duygusal cinsiyet rollerinin net bir şekilde farklılaşması” olarak tanımlamak mümkündür. Bu kültür boyutunun, toplumun kadın ve erkeklerin sosyal ve iş yaşamlarına (çalışmak, terfi gibi) bakış açısıyla ilgili olduğu söylenebilir. Turizm sektörü, kadın çalışanların yoğun bir şekilde çalıştığı bir sektör konumundadır. Kadınların sektördeki yoğun istihdamı ise, sektör çalışanlarının eril kültür eğiliminde olmadığını bir işareti olabilir. Zira eril kültürü benimseyen toplumlarda, kadınların çalışması sıcak karşılanmamaktadır (Sankır, 2010: 2). Dolayısıyla turizm çalışanlarının dişil özellikler göstermesi, beklenen bir sonuçtur. Ancak bazı araştırmalar bunu desteklememektedir. Örneğin Akdeniz ve Aytemiz-Seymen'in (2012) İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneğinde yaptığı araştırmada, otel çalışanlarının eril kültür eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumun gelecekteki belirsizlik karşısında önlem alma düzeyini ifade etmektedir (Harvey, 1997: 148). Bu boyutla ilişkili olan ve kültürel değerlerin son boyutunu oluşturan gelecek odaklılık ise, “bireyin yaşadığı anı mı yoksa geleceği mi düşünerek hareket ettiği” şeklinde tanımlanabilir (Ayoun ve Moreo, 2008: 66). Turizm sektöründe genellikle genç bireylerin çalışması, bu bireylerin henüz aile gibi sorumluluk üstlenmemesine yol açmaktadır. Bu tür sorumlulukların bulunmaması ise, normal şartlarda sektörde çalışanların çok sık iş değiştirmelerine sebep olabilmektedir. Nitekim belirsizlikten kaçınmanın temel özelliklerinden biri, uzun vadeli istihdam isteğidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 209). Ancak turizm sektöründe işgücü devir hızının yüksekliği (Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015: 90), belki de sektör çalışanlarının gelecek odaklı olmamasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların gelecek odaklı olmaması ise, yine belirsizlikten kaçınma düzeylerini düşürebilmektedir. Ancak son dönemlerde Türkiye turizminin yaşadığı kriz, birçok otelin kapanmasına ya da çalışanları işten çıkararak küçülmesine sebep olmuştur. Bu durum ise, sektörde çalışanların geleceğe ilişkin bir belirsizlik yaşamasına ve bu belirsizliğin sonucu, bugünden ziyade geleceği düşünerek hareket etmesine sebep olmaktadır.

### **III. Yöntem**

Bu araştırmanın temel amacı, Hofstede'in Türkiye için tanımladığı kültürel değerlerin turizm çalışanları için geçerli olup olmadığını incelemektir. Dolayısıyla bu araştırmada turizm yazınına katkı sunmak amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu, Diyarbakır'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde en az 1 yıldır çalışanlar oluşturmaktadır. Diyarbakır'da toplam 25 adet turizm işletme belgeli otel bulunmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2018). Otel çalışanlarının örneklem grubu olarak alınmasının temel sebebi,

turizm sektöründeki en yoğun istihdam alanlarından birinin oteller olmasıdır. Otellerde en az 1 yıldır çalışanlarının seçilmesinin sebebi, otel çalışanlarının turizm sektöründeki kültürden etkilenebilmesi için, belli bir zaman geçmesi gerektiği varsayımdır. Araştırma sahası olarak Diyarbakır'ın seçilmesinin özel bir sebebi bulunmamaktadır. Bu durum, tamamen araştırmacı açısından veri toplama kolaylığı sağlanması şeklinde açıklanabilir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden, amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede, araştırmacının önceden belirlediği hedef kitleye uyan kişiler seçilir (Erdoğan, 2012: 210). Ayrıca amaçlı örneklemede, sonuçları genelleştirme gibi bir amaç söz konusu olmamaktadır (Erdoğan, 2012: 210). Araştırma verisi, 1 Haziran 2018-15 Temmuz 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma verisi, yüz yüze görüşmelerle ya da dijital platformlar aracılığıyla ve bu araştırmanın yazarı tarafından toplanmıştır. Veri toplama süreci sonunda, 209 çalışana ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların kültürel değerlerini ölçmek üzere, Yoo ve Donthu (2002) tarafından geliştirilen kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, biz odaklılık, güç mesafesi, erillik, belirsizlikten kaçınma ve gelecek odaklılığı ölçmektedir. Ölçekte söz konusu boyutların ortalamalarının düşük çıkması, boyutların zıtlarına (ben odaklılık, düşük güç mesafesi, dişillik, düşük belirsizlikten kaçınma ve bugün odaklılık) işaretler. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Dörtüol (2012) tarafından yapılmış ve yanıt kategorileri 5'li dereceleme tabii tutulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Araştırmada otel çalışanlarının kültürel değerlerini tespit etmek üzere, öncelikle kültürel değerler ölçeğine ait veri setine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu analize dönük bulgular bir sonraki başlık altında sunulmaktadır.

#### IV. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; %44,5'i kadın, %55,5'i erkek; %38,5'i evli, %61,5'i ise bekârdır. Öte yandan katılımcıların %61,5'i 2000 TL veya altında, %38,5'i 2001 TL veya üstünde aylık gelire sahip; %4,5'i ilkökul, %19,0'u ortaokul, %39,0'u lise, %19,0'u önlisans, %15,0'i lisans, %3,5'i ise yüksek lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların yaşları 18 ile 50 arasında değişirken, yaşları ortalaması 28'dir.

Kültürel değerler ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi özeti, Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo 1'e göre ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa katsayısı 0,895'tir. Buna göre, bu araştırmada kullanılan kültürel değerler ölçeği yüksek derecede güvenilir (Hair ve diğ., 2010: 125).

**Tablo 1:** Kültürel Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Özeti

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Güvenilirlik Katsayısı
1. Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.	0,513	0,890

2.Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.	0,538	0,890
3.Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarlardan daha önemlidir.	0,580	0,888
4.Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	0,553	0,889
5.Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.	0,579	0,889

**Tablo 1:** Kültürel Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Özeti

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Güvenilirlik Katsayısı
6.Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.	0,552	0,889
7.Her zaman kişiden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.	0,568	0,889
8.Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	0,499	0,891
9.Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.	0,301	0,897
10.Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	0,404	0,892
11.Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.	0,341	0,894
12.Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.	0,515	0,890
13.Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.	0,503	0,890
14.Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.	0,496	0,891
15.Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.	0,531	0,890
16.Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almamalıdır.	0,565	0,889
17.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.	0,529	0,890
18.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	0,519	0,890
19.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	0,526	0,890
20.Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.	0,494	0,891
21.Kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır.	0,406	0,892
22.Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.	0,345	0,894
23.Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.	0,287	0,895
24.Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.	0,355	0,893
25.Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.	0,410	0,892
26.Gelecekteki başarı için, çok çalışmalıdır.	0,359	0,893
Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha 0,895		

Ölçeğin Birinci Yarısı için Cronbach's Alpha 0,870 Ölçeğin İkinci Yarısı için Cronbach's Alpha 0,852 Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları Değer Aralığı 0,287 - 0,580
--

Tablo 1 incelendiğinde, düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerinin her madde için 0,250'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçeğe kabul edilebilir sınırlarda katkıda bulunduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 412). Bu sebeple, ölçekten herhangi bir maddenin silinmemesi gerektiği anlaşılmıştır.

Araştırmanın temel amacına hizmet etmek üzere, kültürel değerler ölçeğine ait veri setine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi uygulanırken, eş kökenliliğin en az 0,500 düzeyinde olması (Kalaycı, 2016: 329), açıklanan varyans oranının en az %40 olması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 197), öz değeri 1'in üzerinde olan maddelerin dikkate alınması, bir maddenin yük değerinin en az 0,450 olması, iki faktör altında boyutlanan maddelerin yük değerleri arasındaki farkın en az 0,100 olması, temel bileşenler analizi kullanılması ve maksimum değişkenliğin (Varimax) tercih edilmesi (Büyüköztürk, 2016: 134-136) ön kabulleri dikkate alınmıştır.

Yapılan faktör analizinde; kültürel değerler ölçeğine ait verinin Bartlett Küresellik testinin anlamlı çıkması ( $X^2$ : 3599,051 s.d.: 253  $p < 0,001$ ), veri setinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiğine işarettir (Kalaycı, 2016: 327). Ayrıca açıklayıcı faktör analizi sonucu tespit edilen KMO örneklem yeterliliği değeri (0,866), örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Kültürel değerler ölçeğine ait veri setine yapılan ilk faktör analizinde, 9. maddenin (*Kurallar ve düzenlemeler, kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir*) eş kökenliliği 0,263, 21. maddenin (*Kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır*) eş kökenliliği 0,468 ve 25. Maddenin (*Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir*) eş kökenliliği ise 0,468 olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu maddeler, analizden çıkarılmıştır. Kalan 23 maddeye uygulanan faktör analizinde, bütün ön kabuller karşılanmıştır ve biz odaklılık, güç mesafesi, erillik, belirsizlikten kaçınma ve gelecek odaklılık olmak üzere beş faktör ortaya çıkmıştır. Söz konusu açıklayıcı faktör analizine dönük özet, Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2:** Otel Çalışanlarının Kültürel Değerleri

Faktörler ve Maddeleri	Eşkökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
<b>Biz Odaklılık (6 Madde)</b>			<b>7,045</b>	<b>%21,831</b>	<b>3,420</b>	<b>0,950</b>
Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarını feda etmelidir.	0,866	0,919				



Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.	0,872	0,918				
Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarılardan daha önemlidir.	0,839	0,888				
Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.	0,810	0,867				
Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	0,791	0,828				
Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.	0,716	0,818				

**Tablo 2:** Otel Çalışanlarının Kültürel Değerleri

Faktörler ve Maddeleri	Eşkökenlilik	Faktör Yüklü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
<b>Güç Mesafesi (5 Madde)</b>			<b>4,953</b>	<b>%17,398</b>	<b>2,764</b>	<b>0,927</b>
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	0,829	0,882				
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	0,811	0,868				
Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.	0,757	0,842				
Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.	0,779	0,822				
Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	0,727	0,762				
<b>Erillik (4 Madde)</b>			<b>2,400</b>	<b>%13,595</b>	<b>2,941</b>	<b>0,902</b>
Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.	0,830	0,852				
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.	0,789	0,848				
Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.	0,785	0,844				
Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.	0,714	0,746				

<b>Belirsizlikten Kaçınma (4 Madde)</b>			<b>1,553</b>	<b>%10,872</b>	<b>3,626</b>	<b>0,791</b>
Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.	0,653	0,749				
Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	0,665	0,709				
Her zaman kişiden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.	0,695	0,685				
Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	0,539	0,685				

**Tablo 2: Otel Çalışanlarının Kültürel Değerleri**

<b>Faktörler ve Maddeleri</b>	<b>Eşkökenlilik</b>	<b>Faktör Yüklü</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Alfa</b>
<b>Gelecek Odaklılık (4 Madde)</b>			<b>1,139</b>	<b>%10,610</b>	<b>3,739</b>	<b>0,774</b>
Gelecekteki başarı için çok çalışmalıdır.	0,660	0,764				
Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.	0,741	0,737				
Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.	0,579	0,731				
Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.	0,645	0,728				
<p>Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: % 74,306; KMO Örneklem Yeterliliği: 0,866 – Bartlett Küresellik Testi: X<sup>2</sup>: 3599,051 s.d.: 253 p&lt;0,001; Genel Ortalama: 3,289 – Ölçeğin Tamamı için Alfa: 0,892</p> <p>Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum</p>						

Tablo 2'ye göre, beş faktörün toplam varyansa yaptığı katkı oranı %74,306'dır. Faktörler toplam varyansa yapılan katkı açısından incelendiğinde, biz odaklılığın %21,831, güç mesafesinin %17,398, erilliğin %13,595, belirsizlikten kaçınmanın %10,872, gelecek odaklılığın ise %10,610 oranında katkıda bulunmaktadır. Yine Tablo 2'ye göre, katılımcılar en yüksek ortalamayı gelecek odaklılık (3,739) ve belirsizlikten kaçınmaya (3,626), en düşük ortalamayı ise, güç mesafesine (2,764) vermiştir. Faktörlerin ortalamaları değerlendirildiğinde, otel çalışanlarının “dişil, “yüksek sayılabilecek düzeyde biz odaklı, gelecek odaklı ve belirsizlikten kaçınan” ve “düşük düzeyde güç mesafeli” bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

## **V. Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada Hofstede'in kültürel değerlerinin turizm çalışanları için geçerli olup olmadığı, otel çalışanları örneğinde incelenmiştir. Turizm yazınında her ne kadar kültürel değerler değişkenini ele alan araştırmalar bulunsada söz konusu tespitlerini Hofstede'in tespitleriyle karşılaştırarak sorgulayan araştırmaların yok denecek sayıda olması, bu araştırmanın orijinalliğini göstermektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, turizm yazınında yapılmış araştırmalar, Hofstede'in Türkiye için tanımladığı kültürün turizm çalışanları için geçerli olup olmadığını sorgulamamıştır. Bu araştırmanın bu yönüyle turizm yazınına katkı sunacağı ve farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir.

Hofstede (1980) ülkelerin kültürel değerleri üzerine yaptığı çalışmada, Türkiye'de yaşayan insanların kültürünü; güç mesafesi yüksek, dışil, biz odaklı, belirsizlikten kaçınan ve gelecek odaklı şeklinde tarif etmiştir. Bu çalışmaya göre ise, otel çalışanları "dışil, "biz odaklı", "gelecek odaklı", "belirsizlikten kaçınan", "düşük düzeyde güç mesafeli" bir kültüre sahiptir. Hofstede'in biz odaklılık, gelecek odaklılık, belirsizlikten kaçınma ve dışillik ile ilgili tespitlerinin, otel çalışanları için de geçerli olduğu görülmektedir. Ancak güç mesafesi için aynı şeyi söylemek, mümkün gözükmemektedir. Nitekim Hofstede Türkiye'nin kültürünü yüksek güç mesafeli gösterirken, bu çalışmada otel çalışanlarının kültürü düşük sayılabilecek düzeyde çıkmıştır. Bu tespit, bu araştırmanın en dikkat çekici sonucudur. Nitekim gerek bu araştırma yazarının daha önce yaptığı (bkz. Ertaş, 2017), gerekse Akdeniz ve Aytemiz-Seymen (2012), Çalışkan ve Özkoç (2016) gibi bazı araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda da, turizm çalışanlarının güç mesafesinin düşük düzeyde çıktığı dikkati çekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın güç mesafesi boyutuna dönük tespiti, yazındaki benzer araştırma bulgularını desteklemektedir. Gerek bu araştırmanın, gerekse bahse konu araştırmaların güç mesafesine dönük tespitinin birçok sebebinden söz edilebilir. Bu sebeplerden birisi, Türkiye'deki ortalama eğitim süresinin artmasından dolayı güce bakışın değişmiş olması olabilir. Bir başka sebep ise, hem demokrasi deneyim süresinin uzaması, hem de iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimlerin yol açtığı gelişmeler olabilir. Ayrıca Türkiye'deki otelcilik sektöründe ağırlıklı olarak Türkiye'de yerleşik olmayan çok farklı ülkelerden gelen yabancıların konakladığı düşünüldüğünde, çalışanların farklı kültürlerle yoğun iletişim halinde olduğu ve bu iletişimin çalışanların güç mesafesinin düşmesine katkıda bulunduğu düşünülebilir (Ertaş, 2017: 96).

Bu çalışmaya göre, otel çalışanları biz odaklı, dışil, gelecek odaklı ve belirsizlikten kaçınan bir kültüre sahiptir. Nitekim Hofstede'in söz konusu boyutlar kapsamında Türkiye için tanımladığı kültür, bu tespitlerle örtüşmektedir. Ancak Akdeniz ve Aytemiz-Seymen'in (2012) çalışmasında otel çalışanlarının eril kültür düzeyinin yüksek çıkmış olması, bu araştırmanın eril kültüre ilişkin tespitiyle örtüşmemektedir. Bu araştırmanın biz odaklılık, belirsizlikten kaçınma ve gelecek odaklılık boyutlarına dönük tespitleri ise, turizm yazınındaki ilgili araştırmaların tespitlerini desteklemektedir. Türkiye'de turizm sektörünün yakın zamanda yaşadığı kriz, birçok otelin kapanmasına ya da çalışanları işten çıkararak küçülmesine yol açmıştır. Bu durum da, çalışmalarda

belirsizliği artırmış ve çalışanların içinde bulunduğu belirsizlik ise, bugünden ziyade geleceği düşünerek hareket etmelerine neden olmuştur. Otel işletmelerinde işler ekip çalışmasına dayandığı için, çalışanların kendilerinden ziyade ekiplerini düşünerek hareket etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma katılımcılarının eğitim seviyelerinin oldukça yüksek düzeyde çıkmış olması, çalışanların biz odaklı bir kültür kazanmalarında etkili olmuş olabilir.

Özetle, bu araştırmaya göre Hofstede'in Türkiye için tespit ettiği kültür, sadece güç mesafesi boyutu bağlamında geçerli değildir. Dolayısıyla bu durum, Hofstede'in Türkiye için tanımladığı güç mesafesinin, en azından otel çalışanları örneğinde geçerli olmayabileceğini göstermektedir. Öte yandan bu araştırmaya göre otel çalışanları dışıl kültür eğilimi gösterirken, Akdeniz ve Aytemiz-Seymen'in (2012) araştırmasına göre eril kültür eğiliminde olması da üzerinde durulması gereken bir husustur. Bu konuda sağlıklı yorumlar yapabilmek, ancak konuyla ilgili daha çok araştırma yapılmasına bağlıdır. Nitekim kullandığı örnekleme yönteminden dolayı, bu araştırmanın genelleme gibi bir amacı bulunmamaktadır. Dolayısıyla benzer çalışmaların farklı turizm destinasyonlarındaki otellerde çalışanlar ya da farklı turizm işletmeleri çalışanları örneğinde yapılması, Hofstede'in kültürel değerlerinin turizm çalışanları için ne kadar geçerli olduğu hakkında yorumda bulunmayı kolaylaştıracaktır. Bunlara ek olarak, Hofstede ülkelerin kültürünü çalışanlar örneğinde inceleyerek tanımladığı için, bu araştırma da çalışanlar örneğinde yapılmıştır. Dolayısıyla, gelecekte yapılması muhtemel benzer araştırmaların turizm destinasyonlarındaki yerel halk örneğinde de yapılarak turizm çalışanları ve yerel halkın kültürü arasındaki olası farklılıkların tespit edilmesi, büyük resmi görme bakımından önemlidir.

### Kaynaklar

- Akdeniz, D. ve Aytemiz-Seymen, O. (2012). "Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research in Hotel Enterprises", *Nevşehir University Journal of Social Sciences*, 2, 198-217.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). "Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Avcıkurt, C. (2009). *Turizm Sosyolojisi (Genel ve Yapısal Yaklaşım)*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ayoun, B., Palakurthi, R. ve Moreo, P. (2009). "Individualism-Collectivism Insights into the Strategic Behavior of Hotel Managers", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9, 47-70.
- Ayoun, B. M. ve Moreo, P. J. (2008). "The Influence of the Cultural Dimension of Uncertainty Avoidance on Business Strategy Development: A Cross-National Study of Hotel Managers", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 65-75.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. Kariyer Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum)*. Pegem Akademi.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi", *Journal of Yasar University*, 11, 240-250.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Dawson, M., Abbott, J. ve Shoemaker, S. (2011). "The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personal Attributes", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300.
- Dörtüyoğlu, İ. T. (2012). "Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi*. Erk Yayınları.
- Ertaş, Ç. (2017). "Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Örneği", Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ertaş, Ç. (2018). "Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin İş Tatminine Etkisi", *Turizm Akademik Dergisi*, 5(1), 141-157.
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Harvey, F. (1997). "National Cultural Differences in Theory and Practice: Evaluating Hofstede's National Cultural Framework", *Information Technology & People*, 10(2), 132-146.
- 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*. Sage Publications.
- Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G. (1993). "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi.
- Kasa, M. ve Hassan, Z. (2016). “Burnout and Flow With Moderating Effect of Individualism/Collectivism. A Study in Malaysian Hotel Industry”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219,416-423.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Nazarian, A., Atkinson, P. ve Foroudi, P. (2017). “Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on the Hotel Industry’s Performance”, *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- 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.
- Sankır, H. (2010). “Eril Tahakküm ve Üstün Erillik Olgusunun Plâstik Sanatlar Alanında Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Oluşumuna Etkileri Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 28, 1-17.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, (2018). “Turizm Tesisleri”, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Yayla-Kullu, H. M., Tansitpong, T., Gnanlet, A., McDermott, C. M. ve Durgee, J. F. (2015). “Impact of National Culture on Airline Operations”, *Operations Management Research*, 8, 101-117.
- Yıldırım, C. (2014). *Bilimsel Düşünme Yöntemi*. İmge Kitabevi.
- 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.

- Yoo, B., Donthu, N. ve Lenartowicz, T. (2011). "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE", *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 193-210.
- Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi", *Eskiřehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173-204.