

# KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ KÜLTÜREL DEĞERLERİ<sup>1</sup>

Çağdaş ERTAŞ<sup>2</sup>

## ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı, otel çalışanları örneğinde, turizm çalışanlarının kültürel değerlerini (güç mesafesi, biz odaklılık, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık) inceleyerek, turizmde örgütsel psikoloji yazınına katkıda bulunmaktır. Araştırmanın nüfusu; İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya’da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonu dışındaki çalışanlardır. Anket yoluyla 481 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi için frekans dağılımları ve faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda, otel çalışanlarının yüksek sayılabilecek düzeyde grup odaklılığa, belirsizlikten kaçınmaya ve uzun dönem odaklılığa; orta düzeyde erillığe ve düşük düzeyde güç mesafesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Otel çalışanlarının düşük güç mesafesine sahip olması, bu araştırmanın en dikkat çekici tespitidir. Söz konusu tespitler, bu araştırmanın temel çıktısıdır. Konuyla ilgili turizm yazınındaki ampirik araştırmaların sınırlı sayıda olması, söz konusu tespitlere dönük sağlıklı yorumların yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmaların yapılması, resmin bütününe görmek açısından fayda sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Değerler, Turizm Çalışanları, Konaklama İşletmeleri, Örgütsel Psikoloji

**JEL Kodu:** L29, M12, Z32

Geliş Submitted 22.12.2017

Kabul Accepted 20.01.2018

<sup>1</sup> Bu araştırma, Dr. Çağdaş ERTAŞ’ın “Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Örneği” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, [ertascagdas@hotmail.com](mailto:ertascagdas@hotmail.com), Orcid numarası: [0000-0001-9641-8054](https://orcid.org/0000-0001-9641-8054)

# CULTURAL VALUES OF TOURISM EMPLOYEES: A RESEARCH IN HOSPITALITY ORGANIZATIONS

## ABSTRACT

The main purpose of this research is to contribute to the organizational psychology literature in tourism by examining cultural values of hotel employees. The research population is employees except for managers in 5 star hotels operating all year in Istanbul, Ankara, Izmir and Antalya. Frequency distributions and factor analysis were used for the analysis of data from 481 participants via questionnaire. As a result of factor analysis, it has been found that hospitality employees have highly collectivism, uncertainty avoidance and long-term orientation; moderately masculinity and low power distance. The fact that hospitality employees have low power distance is the most striking finding of this research. These findings are the main outcome of this research. However the limited number of empirical investigations in this field prevents healthy interpretations of such findings. Therefore, research to be done in the future on this subject will contribute to see the whole picture.

**Key Words:** Cultural Values, Tourism Employees, Hospitality Enterprises, Organizational Psychology

**JEL Code:** L29, M12, Z32

## GİRİŞ

Örgütleri özünde birer toplum, çalışanlarını bu toplumun üyesi olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Nişancı, 2012: 1283). Dolayısıyla, örgütlerde farklı kültürel değerlere sahip çalışanların bir arada bulunması kaçınılmazdır. Kültürel değerler ise, örgütlerin çalışma ve yönetim boyutlarını etkilemektedir (Paşamehmetoğlu, 2010: 10). Örneğin çalışanlar, kendi kültürü ve öncelikleriyle örgütün kültürü ve öncelikleri uyuşursa, daha mutlu olacaklardır (Turan vd., 2005: 184). Öyle ki, toplumun kültürüne en uygun yönetim uygulamalarının neler olduğunu anlamak, örgütsel başarının anahtarıdır (Çarıkçı ve Atilla, 2009: 53). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarında baskın olan kültürel değerleri (toplumsal kültürü) bilmesi, onlara çeşitli yararlar sağlayabilir (Taras vd., 2011: 190). Örnek vermek gerekirse, belirli bir çalışanın kültürünü bilmek, onun için en uygun işi tasarlamada yardımcı olabilir (Taras vd., 2011: 192). Daha da önemlisi, çalışanların kültürel özelliklerine göre ne tür davranışlarda

bulunabilecekleri bilinir ve buna göre gerekli önlemler alınır, mutlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir (Aydınlı, 2003: 88). Özetle, kültürel değerler; bireyin düşüncesini ve davranışlarını yönlendiren, sosyal yaşamı ve etkileşimi etkileyen önemli bir faktördür (Liu vd., 2001: 121; Rozin, 2003: 276). Kültürel değerlerin bireylerin davranışlarını etkilediğini, bilimsel araştırmalara dayanarak örneklemek de mümkündür (Sargut, 2015: 137).

Örgütsel psikoloji açısından değerlendirildiğinde, kültürel değerlerin, çalışma yaşamında etkili bir faktör konumunda olduğu dikkati çekmektedir. Örnek vermek gerekirse, yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, üstlerin astlardan daha güçlü olduğunu düşünür, astların amirleriyle eşdeğer olmadığına inanır ve amirler astlarından bir şey istediğinde, astların bunu sorgulamadan yerine getirmesi gerektiğini düşünürler (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 150). Dolayısıyla bu çalışanlar, yöneticiler tarafından verilecek kararların tartışmasız doğrular (Deniz, 2013: 19) olduğunu düşündükleri için, örgüt içinde alınacak kararlarda kendilerine danışılmasını istemezler (Hofstede vd., 2010: 60-61). Bunun aksine düşük güç mesafesine sahip çalışanlar, örgüt içinde alınacak kararlarda kendilerine danışılmasını isterler (Rodrigues, 1998: 33). Bu çalışanlara göre, yöneticiler emirlerine uyulması gereken kişilerden ziyade, astlarına yol gösteren kişiler olmalıdır (Turan vd., 2005: 185). Bir diğer kültürel değer boyutu olan ben odaklılık/biz odaklılık, astlar ile üstler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Öyle ki, ben odaklı kültüre sahip bireyler, görevin ilişkilerden önce geldiğini ve örgüt içindeki ilişkilerin önemli olmadığını; biz odaklı kültüre sahip bireyler ise, örgüt içindeki ilişkilerin görevden daha önemli olduğunu düşünmektedir (Newman ve Nollen, 1996: 758). Ayrıca biz odaklı kültürel değere sahip çalışanlar, ben odaklı kültüre kıyasla, bireysel mutluluklarından daha çok, örgüt genelinin mutluluğunu önemsemektedirler (Schilpzand vd., 2013: 350). Eril kültüre sahip çalışanlar için; yüksek gelir elde etmek, amirler tarafından takdir edilme, terfi ve bireysel başarı, çok önemli unsurlardır (Newman ve Nollen, 1996: 759). Bu çalışanlar, örgüt içinde kurulacak ilişkileri pek önemsememektedir. Ayrıca bu kültüre sahip çalışanlar, ekip çalışmasına uygun kişiler değildir (Hauff vd., 2015: 714). Bunun aksine dişil kültüre sahip çalışanlar için, örgüt içinde kurulacak ilişkiler ve çalışma yaşamı kalitesi en önemli unsurlar arasındadır (Srite ve Karahanna, 2006: 682). Yani bu çalışanlar için, örgüt içindeki etkileşim ve işbirliğini önemsemektedir (Hofstede vd., 2010: 169). Özetle, eril kültüre sahip çalışanların yaşam felsefesinin “çalışmak için yaşa”, dişil kültüre sahip çalışanların yaşam felsefesinin ise “yaşamak için çalış” olduğunu söylemek mümkündür (Hofstede vd., 2010: 167). Bir diğer kültürel değer boyutu olan belirsizlikten kaçınmaya bakıldığında, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma sahip çalışanların aynı işte ya da işyerinde uzun süre çalışmayı tercih ettikleri, ancak iş-yaşam dengesini sağlamalarının zor olduğu görülmektedir (Hofstede vd.,

2010: 209). Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınmaya sahip çalışanlar ise, çalışmaktan ziyade, yaşamdan zevk almaya bakmaktadır (Hofsted vd., 2010: 210). Ayrıca bu çalışanlar, yüksek belirsizlikten kaçınmaya sahip çalışanlara kıyasla, daha az endişeli olmaktadır (Hofstede vd., 2010: 196). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek çalışanların daha çok endişeli olması, iş stresi, iş tatminsizliği gibi olumsuz çıktılara sebep olması muhtemeldir (Gunkel vd., 2015: 398). Son olarak, kısa dönem odaklı çalışanların, evrensel kuralları ve ilkeleri etik kurallar olarak gördüğü; uzun dönem odaklı çalışanların ise, yasaları daha çok önemseydiği ve gelecek için sürekli bir çaba içinde olduğu dikkati çekmektedir (Almagtome, 2015: 66-67). Bunlara ek olarak, kısa dönem odaklı çalışanlar, uzun dönem odaklı çalışanlara kıyasla, boş zamanı daha çok önemsemektedir (Hofstede vd., 2010: 251).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, kültürel değerlerin örgütsel psikoloji alanındaki önemi anlaşılmaktadır. Turizm örgütleri bakımından düşünüldüğünde, çalışanların kültürel değerlerinin belirlenmesi, turizm örgütlerinde uygulanacak birtakım yönetsel ve örgütsel süreçle ilgili referans kaynağı olabilecektir. Ancak turizm çalışanları örnekleminde yapılmış araştırmalar incelendiğinde, söz konusu değişkenin turizm yazını tarafından yeterli ilgiyi görmediği dikkati çekmektedir.

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

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

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

daha uygun görülmüştür. Ayrıca çalışmada kültürel değerlerle kültür aynı anlamda kullanılmaktadır.

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

### **Kültürel Değerler Kavramı ve Boyutları**

Kültür, insanın doğduğu andan itibaren ölümüne kadar geçen zaman içinde değerler aracılığı ile tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bu faktör, ayrıca sosyolojik, ekonomik ve psikolojik sorunların çözümünde etkili olabilmektedir (Mengenci, 2010: 16).

Kültür ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, kültüre ilişkin değişik bakış açılarıyla birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Nitekim kültür, uzun zamandır üzerinde çalışılan, sürekli tartışılan, ortak bir tanım yapılamadığı bir kavramdır. Araştırmacılar tarafından, kültüre ilişkin üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımdan söz etmek mümkün olmasa da, günümüzde kültürle ilgili yapılan çalışmalarda en yaygın biçimde kullanılan tanım Hofstede'e (1980: 225) aittir. Bu tanıma göre kültür, *“bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlamadır”*. Söz konusu zihinsel programlama bireyin ailesinde başlamakta, okulda, arkadaş çevresinde, iş yaşamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Böylece kültür, çeşitli süreçlerden geçerek bireyin sosyal ortamla etkileşimi sonucunda edinilmektedir (Barutçugil, 2011: 14). İlgili tanım dikkate alındığında, kültürü *“doğuştan kazanılmayıp sonradan öğrenilen, grupları birbirinden ayırt eden (Hofstede vd., 2010: 6), nesilden nesile geçen ve belirli bir zamanda belirli bir toplum tarafından genel olarak paylaşılan temel değerler (Ralston vd., 2008)”* şeklinde tanımlamak mümkündür. Barutçugil (2011: 18) *“Bir insan için hafıza neyi ifade ediyorsa, bir toplum ya da organizasyon için de kültür onu ifade etmektedir”* diyerek, kültür kavramının önemini vurgulamaktadır.

Hofstede vd.'ne (2010: 8) 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 vd., 2008: 3). Bireylerin değer öncelikleri, içinde yaşanılan toplumun kültürünün ürünü olarak değerlendirilmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998: 352). Söz konusu değerler ise, bireyin yaşamının ve davranışlarının temel tetikleyicisi olarak kabul edilmektedir (Tsoukatos ve Rand, 2007: 469). Dolayısıyla, bu çalışmada 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: 511; Gunkel vd., 2015: 397; Hauff vd., 2015: 713). Bu araştırmada da, Hofstede'in kültürel değer boyutları esas almaktadır.

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 vd., 2006: 196).

Güç mesafesi kavramı, sosyal psikolog Mauk Mulder'in basit sosyal yapılar üzerindeki çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır (Hofstede vd., 2010: 55). İlgili çalışmada güç kavramı, "bireyin davranışlarının yönlendirilmesi potansiyeli" şeklinde tanımlanırken; güç mesafesi kavramı, "aynı sosyal sistemde, güçsüz birey ile göreceli olarak daha güçlü birey arasındaki gücün eşitsizlik derecesi" olarak açıklanmaktadır. Güç mesafesinin özünde de, çeşitli alanlarda kendisini gösteren eşitsizlik kavramı yatmaktadır (Hofstede, 2001). Hofstede vd. (2010: 61) 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 vd., 2006: 113; Probst ve Lawler, 2006: 237; Özyer vd., 2012: 178). Hofstede (2001: 225), ben odaklılık/biz odaklılık boyutunu "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: 13). Hofstede vd. (2010: 140) erillik ve dişilliği şu şekilde açıklamaktadır:

*"Eril toplumlarda, erkeklerin iddialı ve sert olduğu, maddi başarılarla 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 vd., 2010: 189). Bazı insanlar söz konusu geleceğe ilişkin belirsizliği kontrol edebilirken, bazı insanlar bu belirsizlikle baş edememektedir. Belirsizlikle baş edememe ise, belirsizlikten kaçınmayı üretmektedir (Sargut, 2015: 180). Belirsizlikten kaçınma, Amerikan örgüt sosyolojisinden alınmış bir kavramdır (Hofstede vd., 2010: 189). Hofstede vd. (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 vd., 2010: 237). Hofstede vd.’ne (2010: 239) 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.

Son olarak, Hofstede’in 76 ülkenin kültür boyutlarını incelediği araştırmasına göre, Türkiye’nin skorlarından bahsetmek faydalı olacaktır. İlgili araştırmaya göre, güç mesafesinde 66 puana, ben odaklılıkta 37 puana, erillikte 45 puana, belirsizlikten kaçınmada 85 puana ve uzun dönem odaklılıkta ve uzun dönem odaklılıkta 46 puana sahiptir (Hofstede vd., 2010: 58-257). Buna göre, Türkiye’nin düşük düzeyde ben odaklı, başka bir şekilde belirtmek gerekirse yüksek düzeyde biz odaklı; yüksek düzeye yakın güç mesafesine sahip; yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan; orta düzeye yakın eril ve uzun dönem odaklı bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

## YÖNTEM

Bu araştırmanın nüfusu<sup>3</sup> (N), Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir’de tüm yıl faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonu dışındaki çalışanlardır. Konaklama işletmeleri çalışanlarının seçilmesinin önemli sebeplerinden biri, konaklama işletmelerinin ve dolayısıyla çalışanlarının turizm sektöründeki kilit rolleridir. 31.05.2016 tarihi itibarıyla Ankara’da 20, Antalya’da 264, İstanbul’da 86 ve

<sup>3</sup> “Evren; incelemede sorunun çıkıp geldiği veya sorunun bulunduğu, bu sorunun herhangi bir nedenle parçası olan insanlar, olgular, fenomenler veya temalar bütünüdür. Evren; zaman ve yer ölçülerine göre belirlenmemiştir ve faydasız bir kavramdır. Bir araştırmada, araştırmanın genelleştirileceği kesime kuramsal nüfus, erişilebilen kesime ise araştırma nüfusu denir” (bkz. Erdoğan, 2012). Bu nedenle, bu araştırmada, özellikle sosyal bilimlerdeki ampirik araştırmaların çoğunda kullanılan ve yanlış kullanıldığı düşünülen “evren” kavramı yerine, “araştırma nüfusu” kavramı kullanılmıştır.

İzmir’de 16 olmak üzere toplam 386 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr>). Ancak bu işletmelerin ne kadarının tüm yıl faaliyet gösterdiği ve bu şehirlerde tüm yıl faaliyet gösteren otellerdeki toplam çalışan sayısı bilinmemektedir. Bu nedenle dört şehirdeki İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye Otelciler Federasyonu, Türkiye Otelciler Birliği, Türkiye İstatistik Kurumu, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Güney Marmara Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamalar Birliği, Ankara Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği’ne konuyla ilgili e-posta gönderilmiştir. Ancak kurumlardan gelen cevapta, böyle bir veriye sahip olmadıkları belirtilmiştir. Ayrıca söz konusu kurumların resmi internet siteleri de incelenmiştir. Bu nedenle öncelikle, dört şehirdeki tüm yıl faaliyet gösteren toplam 50 adet beş yıldızlı otelin yetkilileriyle görüşmeler yapıp, sahip oldukları oda sayısı ve genel olarak yıl boyunca ortalama kaç personel istihdam ettikleri sorulmuştur. Otellerden gelen yanıtlar neticesinde, görüşülen otellerde toplam 11128 odanın bulunduğu ve 10384 kişinin istihdam edildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, odasına 0,9 personel düştüğü görülmüştür. Türk turizm sektörünün içinde bulunduğu zor koşullardan dolayı, otel işletmelerinin personel çıkardığı bilinmektedir. Bu nedenle görüşülen otellere, normal bir süreçte kaç personel istihdam ettiklerinin sorulduğunu belirtmekte fayda vardır. Daha sonra Antalya, Ankara, İstanbul ve İzmir’deki 5 yıldızlı otellerin hepsi aranarak, tüm yıl faaliyet gösterip göstermediği sorulmuştur. Ulaşılamayan otellerin kurumsal siteleri incelenerek, sezonluk olup olmadığına bakılmıştır. Dört şehirdeki otellere ilişkin yapılan incelemeler sonucunda; Antalya’da 92, İstanbul’da 80, Ankara’da 20 ve İzmir’de 9 olmak üzere, toplamda 201 otel işletmesinin tüm yıl faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bu otellerin tamamı aranarak, oda sayısı bilgileri talep edilmiştir. Ulaşılamayan otellerin internet siteleri incelenerek, sahip oldukları oda sayısına bakılmıştır. Sonuç olarak, Antalya’da 34794 oda, İstanbul’da 20646, Ankara’da 3950, İzmir’de 2778 olmak üzere, tüm yıl faaliyet gösterdiği tespit edilen toplam 201 otelde, toplamda 62168 adet oda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk turizm sektörünün yaşadığı zor dönem, otel işletmelerinin çalışmasını da önemli biçimde etkilemiştir. Bu nedenle, turizm sektörünün normal olduğu bir dönemde, tüm yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinin daha fazla sayıda olması muhtemeldir.

Oda başına düşen 0,9 personel tespitinden yola çıkarak, Antalya’da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 31314, İstanbul’da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 18582, Ankara’da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 3555, İzmir’de tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde ise 2778 çalışan bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla evren büyüklüğü (N) 55951 kişi olarak belirlenmiştir. Her iki çalışandan birinin çalışmaya ilgi



gösterebileceği (0,50) varsayılarak, %5 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü, oran için sınırsız evren formülü (Özdamar, 2013: 107) kullanılarak, 384 kişi olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırma değişkenlerini ölçen ölçeklerin ve katılımcıların bazı kişisel özelliklerine dönük soruların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu, toplam iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların bazı kişisel özelliklerini öğrenmek üzere katılımcılara yöneltilen 15 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise 26 maddelik kültürel değerler ölçeği yer almaktadır. Kültürel değerleri ölçmek için, Yoo ve Donthu (2002) tarafından geliştirilmiş kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, araştırmacılar tarafından üç farklı kültür grubundan örneklem üzerinde geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme aşamasında, ölçek güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli psikometrik özellikler göstermiş, beş boyutun güvenilirliği ,67 ile ,76 arasında değişmiştir (Yoo ve Donthu, 2002: 96). İlgili ölçek, 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 yanıt kategorileri 5’li derecelmeye tabi tutulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Dörtüol (2012) tarafından yapılmıştır.

Araştırma için gerekli veri, 20 Temmuz-15 Kasım 2016 tarihleri arasında, Ankara’da, Antalya’da, İstanbul’da veya İzmir’de tüm yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları örnekleminde yapılmış ve 221’i yüzyüze görüşmelerle, 260’ı ise internet ortamında olmak üzere toplamda 481 (n) katılımcıya ulaşılmıştır.

## ANALİZLER VE BULGULAR

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

Eksik ve/veya hatalı veri kontrol edildikten sonra, olası çok yönlü uç değerleri tespit etmek ve veri setinden çıkarmak amacıyla, veri setine sapan analizi uygulanmıştır (Çokluk vd., 2010: 42). Yapılan analiz sonucunda, 439 numaralı anket, sapan değer ( $t= 5,91$ ) olarak tespit edilmiştir. İlgili anket veri setinden çıkarılarak, kalan 480 ankete tekrar sapan analizi

uygulanmıştır, verilere ilişkin t değerinin ( $t_{max}$ ) 2,99 olduğu ve t dağılımlarının %01 anlam düzeyinde kritik t değeri olan 3,460'dan (*veri setindeki madde sayısı: 61*) (Büyüköztürk, 2016: 202) düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, veri setinde kalan anketlerin hiçbirinde sapan değer bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Sapan analizi işleminden sonra, veri setinin çok değişkenli istatistiksel analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla; değişkenlere ilişkin veri setine çok değişkenli normal dağılım testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, veri seti için bulunan mahalalanobis uzaklıkları ile ters birikimli ki-kare değerleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,967'dir. 0,005 anlam düzeyinde ve 61 serbestlik derecesinde kritik korelasyon katsayısı (yaklaşık değer) ise 0,965'tir (Kalaycı, 2016: 231). Dolayısıyla, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı, 2016: 215). Çok değişkenli normal dağılım şartının sağlanmış olması, değişken çiftleri arasındaki ilişkinin doğrusal olduğuna da işaret etmektedir (Çokluk vd., 2010: 210). Çoklu bağlantı sorunu ise, ölçek maddelerinin ikişerli halde birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olması durumudur. Bir değişkenin bir başka değişkenle onun yerine geçebilecek kadar benzer olup olmadığını bir göstergesi sayılmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyonların 0.90'ın üzerinde olmaması beklenmektedir (Çokluk vd., 2010: 210). Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

Verilerin analizinde öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik testinde, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı; kültürel değerler ölçeğinin tamamı için (26 madde) 0,912'dir. Bu sonuçlar, kültürel değerler ölçeğinin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 125).

Ölçeğin genel güvenilirlik koşullarını sağladığının tespitinden sonra, yapı geçerliliği analizi aşamasına geçilmiştir. Yapısal geçerliliği test etmek üzere çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan kültürel değerler ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ancak veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit edilmesinde ilk adım, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesidir (2016: 321). Bu sebeple ilk önce korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, kültürel değer boyutları arasında, çok yüksek derecede olmasa da, genel olarak orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2016: 321)

**Tablo 1. Kültürel Değer Boyutları Arasındaki Korelasyon**

		1	2	3	4	5
1 (Biz Odaklılık)	Pearson Korelasyon Sig. (2-taled)	1	302 ,000	174 ,000	444 ,000	340 ,000
2 (Güç Mesafesi)	Pearson Korelasyon Sig. (2-taled)	302 ,000	1	520 ,000	235 ,000	276 ,000
3 (Erillik)	Pearson Korelasyon Sig. (2-taled)	174 ,000	520 ,000	1	219 ,000	331 ,000
4 (Belirsizlikten Kaçınma)	Pearson Korelasyon Sig. (2-taled)	444 ,000	235 ,000	219 ,000	1	388 ,000
5 (Uzun Dönem Odaklılık)	Pearson Korelasyon Sig. (2-taled)	340 ,000	276 ,000	331 ,000	388 ,000	1

Faktör analizi uygulanmadan önce, örneklem büyüklüğü, uç değerler, normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı ve teklik durumları araştırılmıştır (Çokluk vd., 2010: 179). Sonuç itibarıyla, veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Yapılan açıklayıcı faktör analizi için; korelasyon katsayısının (güvenilirlik analizi sonuçlarında yer alan düzeltilmiş madde toplam korelasyonları) en az 0,30 olması (Şencan, 2005: 380), ortak varyansın (communality) en az 0,50 düzeyinde olması (Kalaycı, 2016: 329), öz değeri 1'in üzerinde olan maddelerin dikkate alınması, bir maddenin yük değerinin en az 0,50 olması, açıklanan varyans oranının en az %40 olması, faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi (principal components analysis) kullanılması ve dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenliğin (Varimax) tercih edilmesi (Çokluk vd., 2010: 192-104-197-203) ön kabulleri dikkate alınmıştır.

Kültürel değerler ölçeğine uygulanan ilk faktör analizi sonucunda, analize tabi tutulan 26 ölçek maddesi için öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör olduğu bulgulanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı oranı %70,920'dir. Ancak 21. ölçek maddesinin (*kazanılan para tutumlu olacak şekilde, dikkatli biçimde harcanmalıdır*) ortak varyans değerinin ,50'nin altında olduğu tespit edilmiş ve ilgili madde analizden çıkarılmıştır. Kalan 25 maddeye uygulanan faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği değerinin ,898'e yükseldiği görülmüştür. Ayrıca açıklanan varyans oranının yükseldiği görülmüştür. İkinci faktör analizi sonucunda da öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör tespit edilmiş ve bütün önkabuller karşılanmıştır. Söz konusu beş faktörün toplam varyansa yaptığı katkı oranı %72,099'dur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan beşli faktör yapısının,

yazındaki yapıyla da uyumlu olduğu görülmektedir. Kültürel değerlere dönük yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 2’de özetlenmektedir.

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

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

**Tablo 2. (devamı)**

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

Tablo 2 incelendiğinde, birinci faktör, altı madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “biz odaklılık” ile ilgili olduğu görülmektedir. Öte yandan ikinci faktör, beş madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “güç mesafesi” ile ilgili olduğu görülmektedir. Üçüncü faktör ise, beş madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “belirsizlikten kaçınma” ile ilgili olduğu görülmektedir. Tespit edilen dördüncü faktör, dört madde ile ifade edilmektedir. Maddeler incelendiğinde, faktörün “erillik” ile ilgili olduğu görülmektedir. Son faktör olan beşinci faktör ise, beş madde ile ifade edilmektedir ve maddeler incelendiğinde, faktörün “uzun dönem odaklılık” ile ilgili olduğu görülmektedir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi, her faktöre yüklenen maddelerin, o faktörle uyumlu olduğu görülmektedir. Yine tablo incelendiğinde, ortaya çıkan beş faktör, açıklanan toplam varyansa yaptıkları katkının önemi açısından değerlendirildiğinde, grup odaklılığın %19,229, güç mesafesi faktörünün %15,911, belirsizlikten kaçınma faktörünün %12,808, erillik faktörünün %12,611 ve uzun dönem odaklılık faktörünün %11,541 oranında katkıda bulunduğu görülmektedir. Son olarak, araştırmaya katılanların, beşinci faktör olan uzun dönem odaklılığa en yüksek ortalamayı, ikinci faktör olan güç mesafesine ise en düşük ortalamayı verdiği anlaşılmaktadır.

## Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma katılımcılarının bazı demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3.** Örneklem Grubuna İlişkin Bazı Demografik Özellikler

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	203	42,3
	Erkek	277	57,7
	Eksik Veri	-	-
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	189	39,4
	Bekâr	290	60,4
	Eksik Veri	1	0,2
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	İlkokul	12	2,5
	Ortaokul	45	9,5
	Lise	131	27,3
	Önlisans	90	18,7
	Lisans	179	37,2
	Yüksek Lisans	22	4,6
	Doktora	1	0,2
	Eksik Veri	-	-
<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>	
Aylık Kişisel Gelir	1300 TL ve altı	26	5,4
	1301 TL-2000 TL	183	38,1
	2001 TL-2500 TL	130	27,1
	2501 TL-3000 TL	94	19,6
	3000 TL ve üzeri	46	9,6
	Eksik Veri	1	0,2
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
Yaş	18-30 yaş arası	272	56,7
	31 yaş ve üzeri	194	40,4
	Eksik Veri	14	2,9
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun (%57,7) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılar medeni durumları bakımından incelendiğinde, katılımcıların önemli bir kısmının (%60,4) bekâr olduğu; eğitim durumu bakımından incelendiğinde ise, %37,2'sinin lisans, %28'inin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların önemli sayılabilecek kısmının (%38,1) aylık kişisel gelirinin 1301 TL-2000 TL arasında olduğu, çoğunluğunun(%56,7) ise 18-30 yaş aralığında bulunduğu anlaşılmaktadır. Ankette, yaş değişkeni kategorik olarak belirtilmemiştir. Ancak veri girişleri yapıldıktan sonra, yaş değişkeni “18-30 yaş arası” ve “31 yaş ve üzeri” şeklinde kategorik hale getirilmiştir. Bu bulgu, turizm sektöründe gençlerin çalıştığı yönündeki genel inancı destekler niteliktedir.

Araştırma katılımcılarının çalışma yaşamına ilişkin bazı özellikleri Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4. Örneklem Grubunun Çalışma Yaşamına İlişkin Bazı Özellikler**

		Frekans	%			Frekans	%
Çalışılan Birim	Önbüro	104	21,7	Mevcut Oteldeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	105	21,9
	Servis	170	35,4		1-5 yıl arası	308	64,1
	Mutfak	69	14,4		6-10 yıl arası	60	12,5
	Kat Hizmetleri	61	12,7		11 yıl ve üzeri	7	1,5
	İnsan Kaynakları	42	8,8		<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>
	Pazarlama	9	1,9	Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	23	4,8
	Muhasebe	20	4,1		1-5 yıl arası	200	41,6
	Diğer	5	1,0		6-10 yıl arası	166	34,6
	<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>		11 yıl ve üzeri	91	19
					<b>Toplam</b>	<b>480</b>	<b>100</b>

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık %57,1'inin önbüro ve servis birimlerinde çalıştığı ve %64,1'inin şu an çalıştıkları otelde 1-5 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. Yine tablo 28'de görüldüğü gibi, katılımcıların %41,6'sı 1-5 yıl arası, %34,6'sı ise 6-10 yıl arası turizm sektöründe çalıştığını ifade etmiştir. Bu bulgu, sektörün çalışanlar ya da oteller açısından bir şekilde uzun dönemli istihdam konusunda sıkıntıları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## ÇIKARIMLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada turizm çalışanlarının kültürel değerleri, otel çalışanları örneği üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın bu yönüyle, turizm ve örgütsel psikoloji yazınına katkı sunacağı ve farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir. Çünkü çalışmanın giriş kısmında vurgulandığı üzere, kültürel değerler, çalışanların örgütsel davranışları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışmada söz konusu değişkenin ortaya konması, konuyla ilgilenen turizm araştırmacılarına teorik altyapı sağlayabilecektir.

Hofstede (1980) ülkelerin ulusal kültürleri üzerine yaptığı çalışmada, Türkiye'nin ulusal kültürünün; yüksek düzeyde güç mesafesi, biz odaklı ve belirsizlikten kaçınan; orta düzeyde eril ve uzun dönem odaklı olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre ise, özellikle katılımcıların güç mesafesinin düşük düzeyde çıkması ve en düşük ortalamayı alması dikkat çekici bir sonuçtur. Ay'ın (2014) otel çalışanları örneğinde yaptığı çalışma sonucunda da, katılımcıların güç mesafesine düşük ortalama verdiği görülmüştür. Bu bilgiler, otel çalışanlarının güç mesafesi düzeyinin düşük olabileceğini göstermektedir. Bu durum, Hofstede'in ulusal kültür teorisinin en azından otel çalışanları örneğinde geçerli olmayabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla ileride yapılacak araştırmalarla bu konunun irdelenmesi, büyük önem taşımaktadır. Ancak, gerek bu çalışmanın sonucundan gerekse

Ay'ın ortaya koyduğu sonuçtan yola çıkarak, Hofstede'in güç mesafesine dönük bulgusunun otel çalışanları özelinde geçerli olmamasının çeşitli nedenleri olabileceği düşünülebilir. Bu nedenlerden birisi, Türkiye'deki ortalama eğitim süresinin artmasından dolayı güce bakışın değişmiş olması olabilir. Bir başka neden ise, demokrasiyi deneyim süresinin uzaması olabilir. Ayrıca Türkiye'deki otelcilik sektöründe ağırlıklı olarak Türkiye'de yerleşik olmayan çok farklı ülkelerden, özellikle de Avrupa ülkelerinden gelen yabancıların konakladığı düşünüldüğünde, çalışanların farklı kültürlerle yoğun iletişim halinde olduğu ve bu iletişimin çalışanların güç mesafesinin düşmesine katkıda bulunduğu düşünülebilir. Güç mesafesinin yüksek olması, çalışanların uzun dönemde birtakım olumsuz davranış sergilemesine sebep olabilmektedir. Çünkü güç mesafesi yüksek bir çalışan, kısa vadede örgütte olumsuz durumlar olsa bile, bunu sorun haline getirmeyebilir. Ancak uzun vadede bu durum, çalışanda tükenmişlik gibi farklı ruhsal durumlara sebep olabilmektedir. Bu durumun muhtemel bir sonucu ise, uzun dönemde çalışanların iş tatmininin düşmesi ya da çalışanın kendisini örgüt içinde mutsuz hissetmesidir. Bu araştırmaya göre, otel çalışanları uzun dönem odaklı ve belirsizlikten kaçınan bir kültüre sahiptir. Bu sonucun olağan olduğu düşünülmektedir. Zira gerek "Arap Baharı" olarak adlandırılan ve gerçekte Arap Kışı olan bölgedeki gelişmeler ve bu gelişmelerin en sonuncusu olan Suriye Krizinin Türkiye'ye yansımaları, gerekse son dönemde "15 Temmuz Darbe Girişimi", terör olaylarındaki tırmanış gibi Türkiye'de yaşanan gelişmelerin yarattığı turizm sektöründe yaşanan kriz ortamı belirsizliği artırmaktadır. Belirsizliğin yarattığı zor koşullardan dolayı, çalışanlar belirsizliği kapatmak için, kurallara daha çok ihtiyaç duyabilir ve içinde yaşadıkları günden ziyade geleceği düşünebilir. Bu araştırmanın giriş kısmında verilen bilgilerden yola çıkarak, belirsizlikten kaçınan ve uzun dönem odaklı olan çalışanların, iş tatminsizliği, iş stresi, geleceğe dönük güvensizlik gibi olumsuz durumlar yaşamasının muhtemel olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın olağan sonuçlarından bir diğeri, katılımcıların biz odaklı kültür eğilimi göstermeleridir. Nitekim konaklama işletmelerindeki işler ekip çalışmasına dayandığı için, çalışanların kendilerinden ziyade ekiplerini düşünerek hareket etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca otel çalışanlarının ortalama eğitim seviyeleri, lise 11 yıl olarak kabul edildiğinde bile 12,75 yıl gibi oldukça yüksek düzeyde çıkmıştır. Eğitim, çalışanların son yıllarda oldukça popüler olan ekip çalışmasına daha yatkın olmalarına katkıda bulunmuş olabilir. Biz odaklı bir kültürün hâkim olduğu işletmelerde, daha mutlu bir çalışma ortamının olabilmektedir. Bu ise, çalışanların bir aile havasını hissetmelerini sağlayabilecektir. Nitekim biz odaklı kültürel değere sahip çalışanların çoğunlukta olduğu işletmelerde, çalışan açısından olumsuz sonuçlarla pek karşılaşılmamaktadır (Sargut, 2015: 227). Çalışanların orta düzeyde eril



eğilimler gösterdiğine bakıldığında, otel çalışanlarının hem dışıl hem de eril değerleri barındırdığı söylenebilir. Bu durumun ise, otel çalışanlarının çağdaşlaşması yolunda önemli bir engel olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, eril kültüre sahip bireylerin daha hırslı olması, maddiyata maneviyattan daha çok değer vermesi, uzun dönemde iş tatminsizliği, örgütsel sadakatsizlik gibi birtakım çıktıya sebep olabilmektedir.

Bu araştırma, sadece tüm yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları örnekleminde yapılmıştır. Benzer araştırmaların sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde de tekrarlanması önemlidir. Ayrıca benzer araştırmaların farklı hizmet işletmelerinde (seyahat acenteleri, yiyecek-içecek işletmeleri, havaalanları gibi) yapılması da önemlidir. Öte yandan bu araştırmanın verileri, turizm sektörünün kötü şartlar altında olduğu bir dönemde toplanmıştır. Turizm sektörünün daha iyi olduğu bir dönemde yapılacak benzer bir araştırmada, farklı sonuçların çıkması muhtemeldir. Bu araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği için, benzer araştırmaların farklı konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde, farklı veri toplama teknikleriyle, farklı analizler kullanılarak (Koçak, 2017: 52) yapılması önem arz etmektedir. Dolayısıyla, ileride konuyla ilgili araştırmalar yapılması, resmin bütününe görmek açısından fayda sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, M. (2011). Kültürel değerler ve kişi örgüt-kişi iş uyumu ilişkisi: Kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 13-21.
- Almagtone, A. (2015). *Ulusal kültürel değerlerin kurumsal çevresel açıklamalara etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ay, D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi*, 7(2), 79-99.
- Barron, A. (2011). Exploring national culture's consequences on international business lobbying. *Journal of World Business*, 46, 320-327.
- 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Casey, T. W., Riseborough, K. M. ve Krauss, A. D. (2015). Do you see what I see? Effects of national culture on employees' safety-related perceptions and behavior. *Accident Analysis and Prevention*, 78, 173-184.
- Çarıkcı, İ. H. ve Atilla, G. (2009). Erillik/dışillik boyutunun empatik beceri ile ilişkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Derisi*, 1(2), 52-63.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *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. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 211-237.
- Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Dörtyol, İ. T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış 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.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi*. Ankara: Erk Yayınları.
- 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.
- Fitzsimmons, S. R. ve Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee–organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24, 80-94.
- Gerhart, B. (2008). How much does national culture constrain organizational culture. *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.
- Goh, YS., Lee, A., Chan, S. WC. ve Chan, M. F. (2015). Profiling nurses' job satisfaction, acculturation, work environment, stress, cultural values and coping abilities: A cluster analysis. *International Journal of Nursing Practice*, 21, 443-452.
- 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*. United State of America: Prentice Hall.
- 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.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kim, Y. ve Kim, SY. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91, 485-500.
- 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.
- Kishiya, K. ve Miracle, G. E. (2015). Examining the relationships among national culture, individual-level cultural variable and consumer attitudes. *Procedia Computer Science*, 60, 1715-1719.

- Koçak, G. N. (2017). *Bilimde yapısal kavrayışlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lee, Y. ve Kramer, A. (2016). The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture. *Human Resource Management Review*, 26(3), 198-208.
- 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.
- Mengenci, C. (2010). *Ekip kaynak yönetimi uygulamaları üzerinde toplumsal ve örgütsel kültürün etkileri: Türk sivil havayolu firmalarında bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Newman, K. L. ve Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- Özdamar, K. (2013). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- 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.
- Pacheco, G., van der Westhuizen, D. W., Ghobadian, A., Webber, D. J. ve O'Regan, N. (2016). The changing influence of societal culture on job satisfaction across Europe. *British Journal of Management*, 27(3), 606-627.
- Paşamehmetoğlu, A. (2010). *Kültürel değerlerde farklılaşmanın sosyal sermayeye etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Sitelere) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- 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.
- 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.
- Rodrigues, C. A. (1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5 (3), 31-41.
- Rozin, P. (2003). Five potential principles for understanding cultural differences in relation to individual differences. *Journal of Research in Personality*, 37, 273-283.
- Sargut S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B. ve Chen, Z. X. (2013). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: The role of cultural value orientations. *Management and Organization Review*, 9 (2), 345-374.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Srite, M. ve Karahanna, E. (2006). The role of espoused national culture values in technology acceptance. *MIS Quarterly*, 30 (3), 679-704.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taras, V., Steel, P. ve Kirkman, B. L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? *Organizational Dynamics*, 40, 189-198.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2016). *Turizm İşletme Belgeli Tesisler*. 2 Haziran 2016 tarihinde <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden alınmıştır.
- Tsoukatos, E. ve Rand, G. K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: Evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality*, 17(4), 467-485.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin ulusal kültürel özellikleri ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 33-62.
- Yin, H. (2013). Societal culture and teachers' responses to curriculum reform: Experiences from China. *Asia Pacific Education Review*, 14(3), 391-401.
- 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.