



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2023, 7(2): 112-121

DOI: [10.29226/TR1001.2023.333](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.333)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

İnsan Odaklı Yönetimin Kadın Çalışanların Adalet Duygusuna Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama

Dr. Öğr. Üyesi Firdevs Feyza İNCE, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, e-posta: firdevs.ince@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-1428-5484](https://orcid.org/0000-0003-1428-5484)

Çağla Keskin, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, e-posta: keskin.cağgla@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0009-0005-1509-0832](https://orcid.org/0009-0005-1509-0832)

Öz

Bu araştırmada insan odaklı yönetimin turizm sektöründe istihdam edilen kadın çalışanların adalet duygusuna etkilerini görmek amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına yönelik elde edilen veriler 'Örgütsel Adalet Ölçeği' ve 'Liderlik Davranışları Ölçeği' ne dayandırılan bir çevrimiçi anket formuyla toplanmıştır. Anket formunda; çalışanlara ait demografik bilgiler, örgütsel adalet algısına ilişkin sorular ve liderlerinin davranışlarına ait sorular yer almaktadır. Araştırma evreni turizm işletmelerinde halen çalışan veya daha önce çalışmış kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem olarak Ankara, Antalya, Mersin, İstanbul illerinde turizmde konaklama (ön büro, kat hizmetleri, mutfak ve servis departmanları) sektöründe ve seyahat acentalarında çalışan 324 işgören üzerinde çevrimiçi olarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda insan odaklı yönetimin turizm sektöründe çalışan kadınların adalet duygusuna olumlu yönde etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Odaklı Yönetim, Örgütsel Adalet, Kadın Çalışanlar, Liderlik Davranışları, Turizm Sektörü

Makale Gönderme Tarihi: 2.04.2023

Makale Kabul Tarihi: 5.06.2023

Önerilen Atıf: İnce, F. F., Keskin, Ç. (2023). İnsan Odaklı Yönetimin Kadın Çalışanların Adalet Duygusuna Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 112-121.

© 2023 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2023, 7(2): 112-121

DOI: [10.29226/TR1001.2023.333](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.333)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

The Effect of Human-Oriented Management on the Sense of Justice of Female Employees: An Application in the Tourism Sector

Assist. Prof. Firdevs Feyza İNCE, Ankara Hacı Bayram Veli University. Tourism Faculty, e-mail: firdevs.ince@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-1428-5484](https://orcid.org/0000-0003-1428-5484)

Çağla Keskin, Ankara Hacı Bayram Veli University, Graduate School of Education, e-mail: keskin.caggl@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0009-0005-1509-0832](https://orcid.org/0009-0005-1509-0832)

Öz

Abstract

In this research, it is aimed to see the effects of human-oriented management on the sense of justice of female employees employed in the tourism sector. The data obtained for the purpose of the research were collected with an online questionnaire based on the 'Organizational Justice Scale' and the 'Leadership Behavior Scale'. In the questionnaire form; demographic information of the employees, questions about the perception of organizational justice and the behavior of the leaders are included. The research universe consists of female employees who are currently working or have worked in tourism enterprises. Due to the difficulty of reaching the entire research universe, an online research was conducted on 324 employees working in the tourism accommodation sector (front office, housekeeping, kitchen and service departments) and travel agencies in Ankara, Antalya, Mersin and Istanbul as a sample. As a result of the research, it has been determined that people-oriented management has a positive effect on the sense of justice of women working in the tourism sector.

Keywords: People-oriented Management, Organizational Justice, Female Employees, Leadership Behaviors, Tourism Sector.

Received: 2.04.2023

Accepted: 5.06.2023

Suggested Citation: İnce, F. F., Keskin, Ç. (2023). The Effect of Human-Oriented Management on the Sense of Justice of Female Employees: An Application in the Tourism Sector, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 7(2), 112-121.

© 2023 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Gıda, tekstil, telekomünikasyon, ticaret gibi insanların gereksinimlerini karşılamak üzere farklı Lider, yaygın kullanılan tanımı ile çevresindekilere önderlik ederek amaçlanan yolu gösterebilen ve başkalarını etkileme yeteneğine sahip olan kişi olarak dile getirilmektedir (Canan ve Pir, 2020). Fakat bu tanım liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu kanısını uyandırmakta ve liderlerin liderlik yeteneklerinin sorgulanabilirliğini zedelemektedir. İnsanların ve örgütlerin başında olan her yöneticiye lider gözü ile bakmak doğru bir tanım değildir (Canan ve Pir, 2020). Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar bir arada yaşama eğilimi gösterirlerken topluluktaki bazı bireyler diğer bireylerden çeşitli yönlerden daha baskın olabilir. Bu kişi diğer bireylerin onayı ile lider olabilir. Liderlik, liderin topluluktaki diğer bireyler ile etkileşiminin sonucudur (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:2). İnsan odaklı liderler çalışanları ile ilişkilerine önem verdikleri kadar işgörenlerin kendi aralarındaki iletişimini de önemser. Adil, eşit ve tartışmadan uzak bir çalışma ortamı yaratırlar. Çalışanlarını takdir etmekten, yönlendirmekten çekinmez ve karar aşamalarında muhakkak işgören fikirlerine yer verirler. İşletmenin insan odaklı olması, işgörenlerin tutum ve performansını, örgüte bağlılıklarını ve adalet algılarını etkilemektedir.

Örgütsel adalet terimi, çalışanların organizasyondaki adil muamele algıları ile ilişkilidir (Randeree, 2008, s.57). Örgütsel adalet hem örgüt sistemlerinin etkinliği hem de işgörenler açısından değerlidir. İşletmelerde çalışanların eşit haklara, eşit ücret dağılımına, ayırım yapılmaksızın tüm işgörenlerin bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarının karşılanmasına ve eşit fırsatların sağlandığına dair inançlarının olması örgüt faaliyetlerinin devamlılığı ve başarısı için kritik role sahiptir (Ay ve Koç, 2014: 68). Ayrıca bu hususlar çalışanların aidiyet geliştirebilmesi ve özverili olabilmeleri açısından da oldukça önemlidir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 2019 verilerine göre dünya genelinde konaklama ve yiyecek içecek sektöründe işgörenlerin %54,2 si kadınlardan oluşmaktadır (International Labor Organization, 2020). Yine Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2019 verilerine göre dünya genelindeki sektörlerde %44,6 kadın işgören istihdamı sağlandığı görülmektedir (International Labor Organization, 2020). Ancak, Türkiye verilerini incelediğimizde konaklama ve yiyecek içecek sektöründeki kadın istihdam oranı %33,7 dir (IPA,2020). Türkiye genelindeki tüm sektörlerde kadın istihdam oranı %29,5 dir (IPA,2020). Dolayısıyla Turizm diğer sektörlerle göre kadınların nispeten çoğunlukla istihdam edildiği sektörlerdendir. Fakat bu durum kadınların sektör sorunlarına maruz kalmadıkları anlamına gelmemektedir. Sonuç olarak kadınlar, cinsiyet, terfi, ücret, ayrımcılık, mobbing ve cinsel taciz gibi birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Turizm sektörünün erkeklere daha uygun olduğu algısı, kadınların sektörde daha çok bir cazibe aracı olarak kullanılması gibi durumlar, kadınları sektörden giderek uzaklaştırabilmektedir. Kısaca turizm sektörü kadınlara uygun bir sektör olarak görülmemektedir (Ertaş, 2018).

Liderlik kendine özgü tanımında rehber olmak, eğitmek gibi fiilleri barındırır. Her bireyin içinde bulunduğu örgütle arasında kuvvetli bir bağ olduğunu anlayarak bu bağa göre hareket etmek gerekir. Bu bilinçle, bireyin örgüte olduğu kadar örgütün de bireye ihtiyacı olduğu kabul edilir. Liderlik de her bireyi kendi özel durumuna göre bu bakış açısı ile eğitebilmeyi, örgütün ortak diline göre geliştirebilmeyi gerektirir (Canan ve Pir, 2020:73). Örgütlerde, yeniliği ve değişimi yaşatacak liderlere ihtiyaç duyulur. Liderlerin sergilediği davranışların görev odaklı ve insan odaklı olması, örgüt içerisinde çalışanların tutumları üzerinde farklı şekilde etki etmektedir (Çekmecelioğlu, 2014:21).

İnsan odaklı liderler, çalışanlar arası ilişkilere önem verir. Bu tarz liderler işgörenlerin örgütsel ve bireysel ihtiyaçlarına ilgi gösterir. İşgörenlerinin farklılıklarını kabul ederek onları eşit tutar (Northcraft ve Neale, 1990:414). İnsana yönelik olan liderler, grup performansını yönetmede çalışanın ihtiyaçlarını önemser İnsan odaklı liderlik şeklinde, çalışanların arzu ve ihtiyaçları önemsenerek karşılanmaya çalışılır, kişiler arası ilişkilere önem verilir ve çalışanlar arası farklılıklar kabul edilir (Çekmecelioğlu,2014).

Örgütsel adalet terimi, organizasyonlarda adaletin rolüne karşılık kullanılır ve çalışanların organizasyondaki adil muamele algıları ile yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet hem bireysel çalışan hem de örgüt etkinliği için değerli kabul edilmiştir. Örgütsel adalet terimi, eşitlik teorisi ve beklenti

teorisinden türetilmiştir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, örgüt içi adalete inanç duymaları ve motivasyonlarının yüksek olması örgüt kazanımları açısından olumlu sonuçlanır. Adalet algısı tüm sosyal ortamlar için önemli olmakla birlikte, örgütler için de son derece kritik bir öneme sahiptir. Örgütün faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi ve başarılı olabilmesi için örgütsel adalet olgusu sosyal bilimciler tarafından önem ve kabul gören bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet, işgörenlerin kişisel iş doyumunu açısından önemli bir gereklilik olarak kabul edilirken, adaletsizlik ise, örgütsel bir sorun kaynağı olarak kabul edilmektedir (İnce, 2019:106). Örgütsel adalet, örgütün etkin işleyişi ve çalışanların kişisel tatmini için çalışanların düşünce ve davranışlarını geliştiren temel bir yükümlülüktür. Otoritenin örgütte sağladığı doğru adalet ortamının varlığı ve sağlıklı işleyişi, örgüt yapısının güçlü olmasını sağlayacak ve böyle bir örgüt iklimi içinde çalışan işgörenler de kendilerinden beklenen yararlı insan ve işgören davranışları sergileyeceklerdir. İşgörelere eşit fırsatlar sunulması; ücret dağılımında eşitsizlik durumu olmaması, çalışanlar arası ayırım yapılmaması, çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma ortamının sağlıklı olması örgüte bağlılığın artacağı, dolayısıyla da işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri olarak sahiplenip gerçekleştirmek isteyeceği anlamına gelir (Ay ve Koç, 2014: 68). Sonuç olarak, adalet algılarının geliştiği ve çalışanların davranış ve tutumlarına yansıdığı mekanizmaları kurmak önemlidir.

Kadın işgörenlerin çalışma hayatına dâhil olmasında, toplumda kadın ve erkek cinsiyetlerine biçilen roller ve sorumluluklar önem arz eder. Bu durum toplumsal cinsiyet rolleri olarak açıklanabilir. Toplumsal cinsiyet kavramı ilk olarak, 1972 yılında Ann Oakley tarafından kullanılmış olup, iki cinsiyet arasındaki eşitsiz ayrıma işaret etmektedir (Vatandaş, 2007). Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumun kültürel değerlerinden etkilenmektedir (Özmete ve Zubaroğlu-Yanardağ, 2016). Kadınların iş hayatına girmeleri, eğitim seviyelerinin artması, kadın işgörenlerin haklarını yasal hale getiren ve koruyan kanunların çıkarılması, küreselleşme ve tüm dünyada kadın hakları üzerindeki olumlu gelişmelere rağmen istihdam oranı değişse bile erkek işgörelere eşit seviyelere ulaşmamıştır.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)' nün 2019 verilerine göre, turizmde kadınlar erkeklere oranla %14,7 oranında daha az kazanmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde dünyada turizm bakanlığı yapan kadınların oranı sadece %23'tür (UNWTO, 2019).

Çalışma hayatında kadınların en sık karşılaştığı problem, işlerin 'kadın işi-erkek işi' olarak ayrılmasıdır. Bir işletmede çalışan sayısının azaltılması durumu söz konusu olduğunda eve para getiren ve evi geçindiren kişinin erkek olarak algılanması gibi sebepler ile kriz dönemlerinde öncelikle kadın çalışanların işten çıkarılması tercih edilmektedir. Kadın işgörenlerin evli ve çocuklu olmasının iş performansını etkileyeceği düşünüldüğü için çalışan seçiminde tercihin bekâr kadınlar yönünde kullanılması ya da hiç kadın çalışan tercih edilmemesi söz konusudur (Dalkıranoglu & Çetinel, 2008).

Turizm sektöründe kadın işgörenlerin idari ve mesleki yeteneklerinin yetersiz görülmesi, cinsiyete bağlı ücret eşitsizlikleri, kaba iletişim ve saygısızlık, psikolojik ve fiziksel tacizler kadınların turizm sektöründen uzaklaşma sebepleridir (Balci, ve Aslan, 2022).

Literatürde insan odaklı yönetimin turizm işgörenleri ve kadın turizm işgörenleri üzerinde incelendiği bir kaynağa rastlanmamıştır. Fakat literatürde insanı odağa alan yönetim stratejilerini kullanan örgütlerde bu durumun işgörenlerin adalet duygularını pozitif yönde etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; etik liderlerin örgütün adalet algısı üzerinde yaptığı olumlu değişimlerin çalışanlarda adalet algısının oluşmasına ve iş performansının artmasına katkı sağladığı görülmüştür (Sürücü, 2022). Çevik'in çalışmasında da görüldüğü üzere ahlâki rollere uygun bir yönetim tarzı sergileyen liderlerin örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarını pozitif yönde arttırdığı söylenebilir (Çevik, 2022:1080). Bu çalışma ile insan odaklı yönetim şekillerinin turizmdeki kadın işgörenlerin üzerine etkisini anlatmak hedeflenmiştir. Kadın işgörenlerin farklı yönetim stratejileri ile dezavantajları en aza indirildiğinde adalet duygularında artış olacağı ve istihdama katkılı olacağı düşünülmektedir. Bu açıdan çalışma, turizm sektöründe çalışan kadın işgörenlerin farklı yönetim stratejileri ile adalet duygularının artırılabilirliğini göstermek açısından literatüre faydalı olacaktır. İnsan odaklı liderliğin

toplumsal rol ve normlar açısından dezavantajlı bir grup olan kadın işgörenlerin adalet duygularına etkisi araştırılmıştır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Bu araştırmada, nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini turizm sektöründe çalışan kadınlar oluşturmaktadır. 2022 Mayıs ayı verilerine göre ülkemizde turizm sektöründe aktif olarak çalışan kadın çalışan sayısı 477.896'dır. Bu sayı sektörün %35,8'ni kapsamaktadır (Turizm İstatistikleri Merkezi,2022). Araştırma evreninin tamamına ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem olarak Ankara, Antalya, Mersin, İstanbul illerinde turizmde konaklama (ön büro, kat hizmetleri, mutfak ve servis departmanları) sektöründe ve seyahat acentalarında çalışan 324 işgören üzerinde çevrimiçi olarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın amacına yönelik elde edilen veriler örgütsel adalet ölçeği ve liderlik davranışları ölçeği kapsamında toplanmıştır. Anket formunda; çalışanlara ait kişisel bilgiler ile örgütsel adalet algısına ve liderlerinin davranışsal özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırma kapsamında örgütsel adalet algısı Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 unsurdan oluşmaktadır. Her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir (İnce, 2019: 108). Araştırmada liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla ise Ekvall ve Arvonen (1991:12-26) tarafından geliştirilen "Liderlik Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Liderlik davranışları ölçeği 36 unsurdan oluşmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım 81, Adil İşlem 89 ve Adil Etkileşim 95'tir(İnce, 2019: 108). Ölçeğin orijinal İngilizce formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise Adil Dağıtım 74, Adil İşlem 85 ve Adil Etkileşim 92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 537). Toplamda 20 maddeden oluşan bu ölçekte 1-9 arasındaki sorular etkileşimsel adaleti, 10-15 arasındaki sorular işlemsel adaleti ve 16-20 arasındaki sorular ise dağıtımsal adaleti ölçmeye yöneliktir.

Liderlik davranışları anketinin güven analizi yapılmış Cronbach Alpha değeri genel düzeyde 0.963 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değerleri anketin her bölümü için ayrı hesaplanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda lider davranış özelliklerini oluşturan alt boyutların sırasıyla güvenilirlik katsayıları şu şekildedir; çalışan odaklı liderlik davranış özellikleri 0,93, üretim odaklı liderlik davranış özellikleri 0,92, değişim odaklı liderlik davranış özellikleri 0,92 olarak belirlenmiştir. Lider davranış özelliklerinin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak hesaplanmıştır (Demirağ ve Çelik, 2019: 12).

Örgütsel adalet ölçeğinde ve liderlik davranışları ölçeğinde her bir maddenin ölçümünde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) biçiminde 5'li Likert tarzında bir ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda, ankette yer alan sorulara cevap veren katılımcılar her bir ifadeye katılıp katılmadıklarını belirtmek amacıyla, 'hiç katılmıyorum' biçiminde ifade edilen cevapları için 1 değerini, 'katılmıyorum' biçiminde ifade ettikleri cevapları için 2 değerini, 'kısmen katılıyorum' biçiminde ifade ettikleri cevapları için 3 değerini, 'katılıyorum' şeklinde ifade ettikleri cevapları için 4 ve son olarak 'tamamen katılıyorum' şeklinde ifade ettikleri cevaplar için 5 değerini işaretlemişlerdir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kapsamına yönelik yapılan literatür incelemesine dayanarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir anket yapılmıştır. Literatürde de görüldüğü gibi ahlâki rollere uygun bir yönetim tarzı sergileyen liderlerin örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarını etkilediğini görülmüştür (Çevik, 2022:1080). Başka bir çalışmada ise yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile kurumda örgütsel adaletin sağlanması birbiriyle çok yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir. (Aykanat ve Yıldırım, 2012:272).

Araştırmanın amacına yönelik olarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: İnsan odaklı liderlik ve turizm sektöründeki kadın çalışanların adalet duyguları arasında bir ilişki vardır.

H₂: İnsan odaklı liderlik ile yönetilmenin işgörenlerin adalet duygusu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin verdikleri cevaplar gruplandırılarak bulgular kısmında verilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma 324 kadın işgörenden oluşan örneklem grubu ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaş değişkeni açısından dağılımına bakıldığında; katılımcıların %23,1'nin 18-24 yaş aralığında, %48,1'nin 25-35 yaş aralığında, %24,1'nin 36-50 yaş aralığında, %4,1'nin 50 yaş ve üstü aralığında olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılanlar arasında 25-35 yaş aralığına mensup kişilerin daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durum değişkeni açısından dağılımına bakıldığında; %56,8 'nin bekâr, %43,2'sinin evli olduğu görülmektedir. Evli ve bekâr olma konusundaki dağılımların nispeten daha yakın olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumu dağılımına bakıldığında; %41,4'nün lise mezunu, % 29,8'nin üniversite mezunu, %27,3'nün ilkokul mezunu ve %1,5'nin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. (Tablo 1)

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Analiz Dağılım Sonuçları

Demografik Özellikler		F	%
Yaş	18-24	75	23,1
	25-35	156	48,1
	36-50	78	24,1
	50+	15	4,6
Eğitim Düzeyi	İlkokul	89	27,5
	Lise	134	41,4
	Üniversite	96	29,6
	Yüksek Lisans	5	1,5
Medeni Durum	Evli	140	43,2
	Bekâr	184	56,8
Toplam		324	100,0

Tablo 1'de araştırmaya katılanların demografik değişkenlere göre dağılımlarına bakıldığında; yaş değişkenine göre 25-35 yaş grubunun (%48,1) diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi değişkenine göre ise lise (41,4) ve Üniversite (29,6) mezunları olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında bekar (%56,8) katılımcı sayısının evli(%43,2) katılımcı sayısından daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo-2: İnsan odaklı liderlik ve adalet duygusu arasındaki ilişki (N=324)

Araştırmaya katılan örneklem grubunun insan odaklı liderlik ve adalet duygusu arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları ile ilgili elde edilen veriler aşağıda Tablo-2 de gösterilmiştir.

	Ortalama	s.s	P	Sig	N
İnsan Odaklı Liderlik	2,8224	1.50501	1	.000	324
Adalet Duygusu	2,7449	1.36881	,970	.000	324

İnsan odaklı liderlik ve adalet duygusu arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda insan odaklı liderlik ve adalet duygusu arasında güçlü düzeyde ve pozitif yönde ($r=.970$; $p<.05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmamızdaki H1 hipotezi olan insan odaklı liderlik ve turizm sektöründeki kadın çalışanların adalet duyguları arasında bir ilişki vardır hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-3: İnsan odaklı liderlik ile yönetilmenin işgörenlerin adalet duygusu üzerine etkisi

Araştırmaya katılan örneklem grubunun insan odaklı liderlik ile yönetilmenin işgörenlerin adalet duygusu üzerine etkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçları ile ilgili elde edilen veriler aşağıda Tablo-3 de gösterilmiştir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	s.s.	t	(β)	R	R ²	F	P
İnsan Odaklı Liderlik	Adalet Duygusu	,883	,012	72,074	,970	,970	,942	5194,693	,000

Anlamlılık düzeyi (significance) $p<.05$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, insan odaklı liderliğin turizm sektöründe kadın çalışanların adalet duygusuna pozitif yönde ve çok güçlü düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R² değeri .942 olarak hesaplanmıştır. ($R=.970$; $R^2=.942$; $p<.05$) Bu değer kadın çalışanların adalet duygusu değişkeninin %94.2'sinin modeldeki bağımsız değişken olan insan odaklı liderlik ile açıklandığını göstermektedir. Regresyon analizine dahil edilen Bağımsız değişkenin Beta Katsayısı= .883'tür. ($p<.05$) Buna göre insan odaklı liderlik $p<.05$ olduğu için kadın çalışanların adalet duygusu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla çalışmamızda yer alan H² hipotezi desteklenmektedir. Dolayısıyla insan odaklı liderlik ile yönetilmenin adalet duygusu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi de desteklenmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada turizm sektöründeki insan odaklı liderlik yönetiminin kadın işgörenlerin adalet duyguları ile ilişkisi ve insan odaklı liderlik yaklaşımının kadın çalışanların adalet duygusuna etkisi incelenmiştir. Bu amaçla turizm sektöründe daha önce çalışmış veya halen çalışmakta olan 324 kadın işgören üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmada yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özelliklerle birlikte liderlik davranışı ve adalet duygusu üzerinde durulmuştur. İnsan odaklı liderlikle yönetimin turizm sektöründeki kadın çalışanların adalet duyguları üzerine etkisi olup olmadığı hususu, geliştirilen 2 hipotez kapsamında araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; 'H₁: İnsan odaklı liderlik ve turizm sektöründeki kadın çalışanların adalet duyguları arasında bir ilişki vardır' hipotezi tamamen desteklenmektedir. Yönetim tarzının adalet duygusu ile

ilişkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; 'H₂: İnsan odaklı liderlik ile yönetilmenin işgörenlerin adalet duygusu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır' hipotezi desteklenmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; yönetim tarzının kadın işgörenlerin adalet duygusuna doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda belirtildiği gibi (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008, Vatandaş, 2007, Özmete ve Zubaroglu-Yanardağ, 2016), insan odaklı liderlik tarzı ile yönetildiğini belirten kadın işgörenlerin adalet duyguları daha yüksek, insan odaklı liderliğin benimsenmediği yönetimlerle çalışan kadın işgörenlerin adalet duyguları ise daha düşüktür.

İnsan odaklı liderlik tarzının turizm sektöründeki kadın işgörenlerin adalet duygularına etkisi olduğu ve ilişkili olduğu görülmekle birlikte anket kapsamında uygulanan liderlik davranışı ölçeğine kadın turizm iş görenleri tarafından verilen olumsuz cevapların daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, turizm sektöründe insan odaklı yönetimin yaygın bir yönetim tarzı olmadığı sonucuna varılabilir. Turizm sektöründe daha önce istihdam edilmiş ve halen çalışmakta olan kadın işgörenlerin adalet duygularının düşük olduğu sonucu gözlemlenmiştir. Turizm sektörü gibi emek ağırlıklı sektörlerde istihdam edilenlerin çalıştıkları örgütlerde adalet duygularının yüksek olması iş performanslarını etkilemektedir. Turizm sektöründe kadınların mesleki açıdan yetersiz görülmesi, cinsiyetleri sebebiyle uğradıkları kaba tutum ve davranışlar, fiziksel ve psikolojik tacizler ve ücret eşitsizlikleri gibi durumlar kadın işgörenlerin turizm sektöründen uzaklaşmalarına sebep olabilmektedir. Ayrıca, kadınların iş hayatına katılımı ve kariyer imkanları toplumsal cinsiyet rolleri sebebiyle daha zorlu olabilmektedir. Toplumun erkek ve kadın cinsiyetlerine yüklediği farklı beklentiler bireylerin gündelik yaşamlarına etki ettiği kadar çalışma hayatlarına da etki etmektedir. Bu rollerin kadınların işgücüne katılımı ve aktif olarak iş hayatında bulunmalarına olumsuz etkisi olduğu bilinmektedir. Bu algı her sektördeki kadın çalışanlar için olduğu gibi turizm sektöründeki kadın işgörenler açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre; liderlik davranışı ölçeği sorularına olumlu yanıt veren çoğu kadın işgörenin örgütsel adalet duygusu ölçeği sorularına da olumlu yanıtlar verdiği gözlemlenmiştir. Nitekim çalışanların arzu ve ihtiyaçlarının önemsenip karşılanmaya çalışıldığı, kişiler arası ilişkilere önem verildiği ve çalışanlar arası farklılıkların kabul edildiği yönetim şekillerinde kadın çalışanların adalet duygusunun daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmamızdan elde edilen bu sonuçlara dayanarak insana önem veren, insanı çalışma hayatının odağına alarak gerektiği gibi yönetebilen, yönlendirebilen ve gerektiği gibi motive edebilen yönetim anlayışının olduğu örgütlerde çalışan kadınların çok daha mutlu ve huzurlu çalıştıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla bu yönetim anlayışı ile çalışan kadınların adalet duygusunun olumlu etki almasının onların çalışma performansını, kariyer imkanlarına bakışını, motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği ve kendini güvende hissetmesini sağladığı açıktır. Aynı zamanda bu duygu durum kadınların aile ve özel yaşamına da olumlu yönde yansıtacaktır. Yeni nesilleri yetiştiren kadınların bu duygu durumlarını çocuklarının eğitimine de yansıtacaktır. İnsan odaklı yönetim yaklaşımının adalet duygusunu çok güçlü ve olumlu yönde etkilediği bilgisi araştırmada net bir şekilde gösterilmiştir. Bir toplumda medeniyetin temel göstergelerinden biri kadına verilen önemin ve değerin yüksekliğidir. Araştırmamızın sonuçlarına göre temel önerimiz; İnsana odaklı, insana değer veren yönetim anlayışının tüm örgütlerde yaygınlaşması, benimsenmesi ve yerleştirilmesi gerektirir. Gelecek çalışmalarda insan odaklı yönetim ile yönetilen erkek işgörenlerin adalet duyguları ile kadın işgörenlerin adalet duyguları karşılaştırılabileceği gibi kendini insan odaklı olarak tanımlayan turizm işletmeleri ile tanımlamayan turizm işletmelerinin kadın işgörenleri arasındaki adalet duygusu incelenerek ortaya konulabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Yıldırım, Fatma (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi *SBF Dergisi*, 62(1):278.
- Pektaş, Cem (2002). Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişiyi Farklılaştırması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, s.91.
- Çekmecelioğlu, H.G (2014) "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri" *KOSBED*, 2014, 28: 21 – 34.
- İbicioğlu, Hasan (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1):19
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2):2
- Canan, S. ve Pir, S. (2020). İnsan Odaklı Liderlik. İstanbul: Nefes Yayıncılık
- Robbins, S. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall; International 2 Revised edition.
- Randeree. K. (2008). Organizational justice: migrant worker perceptions in organizations in the United Arab Emirates. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 3 (4), 57-69.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior-A Management Challenge*, The Dryden Pres, ABD.
- Griffin M.L, ve Hepburn J, R,(2005)."Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", *Journal of Criminal Justice*, Vol,33, Iss, 6, November-December.
- Ay, G. ve Koç, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 67-90.
- İnce, F. F. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Analizi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2):104-117.
- Luthans ve Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mahasneh, M. A. (2015). The impact of organizational citizenship behavior on job performance at greater amman municipality. *European*
- Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.
- Niehoff, Brian P. ve Moorman, Robert H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Göran E. ve Jouko A. (1991). 'Change- centered leadership: An extension of the two- dimensional model', *Scandinavian Journal of Management*, Volume 7, Issye 1, 1991, Pages: 17-26.
- International Labor Organization, 2020.
- Ertaş, Ç. (2018). Otellerde Çalışan Erkeklerin Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumu: Erilliğin Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 625-645
- Vatandaş, C., (2007). "Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı", *Sosyoloji Konferansları*, Cilt. 35, 29-56.
- Özmete, E., Zubaroğlu-Yanardağ, M., (2016). "Erkeklerin bakış açısıyla toplumsal cinsiyet rolleri: Kadın ve erkek olmanın değeri", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 20, Sayı. 1, 91-107

- Dalkıranoglu, T. & Çetinel, F. G. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 277– 298.
- Jung,S.H. & Yoon H.H. (2020). *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 9537
- Çevik, M. S. (2022). Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *TEBD*, 20(3), 1066-1093. <https://doi.org/10.37217/tebd.1068009>
- UNWTO, (2019).
- Balcı, E. ve Aslan, E. B. (2022). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 2022, 10 (3), 1674-1698
- Bayat, K.İ. ve Parıldar, B.B. (2021). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23/3 (2021) 745-762
- Turizm İstatistikleri Merkezi, (2022).
- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, Cilt 11, Sayı 27, 1-21.
- IPA, 2020.
- Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma, *F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* 2012-22/2
- Sürücü, L., 2022 Etik Liderin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamalarının Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 2553-2566.



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı :E-11054618-302.08.01-190347
Konu :Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Firdevs Feyza İNCE
Turizm İşletmeciliği Bölüm Başkanlığı - Öğretim Üyesi

Araştırmacı Çağla KESKİN'in "İnsan Odaklı Yönetimin Kadın Çalışanların Adalet Duygusuna Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı araştırma öneriniz Komisyonumuzun 14.06.2023 tarih ve 06 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, ekte gönderilen Başvuru Değerlendirme Raporunda önerilen görüş doğrultusunda yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.
Araştırma Kod No: 2023/209

Prof. Dr. Ramazan ÇAĞLAYAN
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma
- 3- Başvuru Değerlendirme Raporu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS486M8AM6 Pin Kodu :60522

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5574&eD=BSA86M8096&eS=190347>

Adres:Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Yücetepe Mahallesi 85. Cadde No 8 06570 Çankaya /

Ankara

Telefon:+90 (312) 231 73 60

Kep Adresi:hacibayramveli@hs01.kep.tr

Bilgi için: Saliha GEMALMAZ

Unvanı: Genel Evrak Sorumlusu

