

REFLECTION OF DIFFERENCES BETWEEN NATIONAL CULTURE AND REGIONAL CULTURES ON WORK LIFE: A STUDY ON TOURISM SECTOR

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1322

RJBM- V.7-ISS.4-2020(5)-p.253-267

Dogan Karadag¹, Halime Goktas Kulualp²

¹Karabuk University, Institute of Social Sciences, Karabuk, Turkey.

dkaradag2181@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1174-2442

²Karabuk University, Safranbolu Faculty of Tourism, Karabuk, Turkey.

halimegoktas@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1485-3026

Date Received: June 17, 2020

Date Accepted: November 16, 2020

To cite this document

Karadag, D., Kulualp, H.G., (2020). Reflection on differences between national culture and regional cultures in working life: a study on of tourism sector. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(4), p.253-267.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1322>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- Culture has an important place in working life in societies and every society has its own culture. However, in addition to the upper culture that every society has, there are subcultures that exist as a result of differences such as different religious beliefs, languages, ethnic origins, and the region of residence, and this situation leads to differences. It is necessary to examine the regional cultures in the country in order to determine this difference and to obtain more efficient results.

Method- Questionnaire technique was used within the scope of the study. In the study, the values questionnaire (VSM 2013) developed by Hofstede was used as the questionnaire form. A 5-point Likert scale was used for questions determining cultural dimensions. As a result of the studies, 413 surveys in the Black Sea Region and 391 in the Southeastern Anatolia Region were included in the analysis.

Findings- As a result of the investigations, it was determined that there are differences between national (upper) culture and regional (sub) cultures. Cross-cultural characteristics were identified between the two regions, especially between uncertainty avoidance and long-short term orientation. In the dimensions of power distance, femininity-masculinity, tolerance-limitation, long-short term orientation, national culture levels and different cultural characteristics were determined.

Conclusion- As a result of the research, it was determined that the power of upper culture to represent subcultures is insufficient. It would be wrong to accept the culture of a country or society as correct and complete. In this study, results were obtained to support studies that defend and determine that general culture will be insufficient to represent subcultures.

Keywords: Culture, cultural differences, working life, Hofstede cultural dimensions, tourism workers.

GEL Codes: M12, M14, L20

ULUSAL KÜLTÜR İLE BÖLGESEL KÜLTÜRLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ÇALIŞMA HAYATINA YANSIMASI: TURİZM SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

ÖZET

Amaç- Toplumlarda kültür çalışma yaşamında önemli bir yer tutmaktadır ve her toplumun kendine has bir kültürü vardır. Fakat her toplumun sahip olduğu üst kültürün yanında, toplum içerisinde bulunan farklı dini inançlar, diller, etnik kökenler, yaşanan bölge gibi farklılıklar neticesinde varlığını sürdürmekte olan alt kültürlerde bulunmaktadır ve bu durum farklılıklara yol açmaktadır. Bu farklılığın belirlenmesi ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir.

Yöntem- Çalışma kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada anket formu olarak Hofstede tarafından geliştirilen değerler anketinin (VSM 2013) kullanılmıştır. Kültürel boyutları belirleyen sorular için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde Karadeniz Bölgesinde 413, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise 391 adet anket analize dahil edilmiştir.

Bulgular- İncelemeler sonucunda ulusal (üst) kültür ile bölgesel (alt) kültürler arasında farklılıkların var olduğu belirlenmiştir. İki bölge arasında özellikle belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa dönem oryantasyonu arasında zıt yönlü kültür özellikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi, dişilik-erillik, hoşgörü-kısıtlılık, uzun-kısa dönem oryantasyonu boyutlarında ise ulusal kültür düzeyleri ile farklı kültür özellikleri belirlenmiştir

Sonuç- Araştırma sonucunda üst kültürün alt kültürleri temsil edebilme gücünün yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bir ülke veya toplumun sahip olduğu kültürü doğru ve eksiksiz olarak kabullenmek hatalı olacaktır. Yapılan bu çalışmada genel kültürün alt kültürleri temsil etmekte yetersiz olacağını savunan ve belirleyen çalışmaları destekleyecek sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, kültürel farklılıklar, çalışma hayatı, Hofstede kültür boyutları, turizm çalışanları.

JEL Kodları: M12, M14, L20

1. GİRİŞ

Yeryüzünde bulunan tüm toplumlarda doğuştan elde edilemeyen, toplumun yaşama ve sorun çözme biçimlerini, insanlar arasında meydana gelen etkileşimi, gelenek ve göreneklerini, dini inanç, yeme-içme alışkanlıklarını belirleyen, toplumlara özgü bir yol haritası vardır. Bu yol haritasına kültür adı verilmektedir (Şahin, 2010, s. 22; Köse ve diğerleri, 2001, s. 220). Geert Hofstede ve Minkov her kültürü güç mesafesi, bireysellik-kolektivizm, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma derecesi, uzun-kısa dönem oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlılık'tan oluşan 6 boyutun temsil ettiğini vurgulamış ve 1980'li yıllardan itibaren IBM şirketleri ile birçok ülkede bu 6 boyut kapsamında ülkelerin ulusal kültür boyutlarını belirlemiştir.

Hofstede elliden fazla ülke ve yüz binden fazla anket ile büyük çok uluslu şirketlerde (IBM) insanların değerleri ve değerler ile ilgili duyguları hakkında bir veri tabanı oluşturmayı başarmıştır. Bu çalışmalar IBM şirketinin yan kuruluşlarında dört yıllık ara ile iki kez yapılmıştır. Elde edilen ilk veriler yeterince açıklayıcı olamamıştır. Fakat elde edilen sonuçlar analiz odağı kişilerden ülkelere çevrildiğinde daha anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Hofstede 'ye göre kültürlerarası farklılıklar üzerine yapılan araştırmaların zayıf noktalarından biri toplumsal ve bireysel düzeyde meydana gelen farklılıklardır (Hofstede, 2010, s.5-6). Gürsoy ve Umbreit (2004, s.59)'e göre literatürde kültür farklılıklarına odaklanılmış çalışmalar arasında en etkili olanların Hofstede tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmalardır. Geert Hofstede 1980, 1990, 1993, 2001, 2005 ve Minkov 1991 ile yıllarında elli ülkede genişletilmiş ulusal kültür üzerinde çalışmalar yapmıştır. Fakat her ülkede ulusal kültür dışında bölgesel, etnik ve dini farklılıklardan kaynaklı olarak alt kültürler bulunmaktadır.

Bir toplumda belirli toplumsal kalıpların içerisinde bulunan ve ortak yönleri ile birlikte önemli farklılıkların da bulunduğu alt kültürler buldukları bölgedeki veya ülkedeki genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Buna karşın, genel kültür alt kültürlerin toplamı olarak düşünülmemektedir. İrk, din, dil ve etnik köken gibi bazı özelliklerin etkisi ile oluşan ve bu özellikler ile birlikte gelişen alt kültürlerden bahsedilebilir. Sadece genel toplumsal özelliklerden değil insanların buldukları sosyal statü, toplumsal tabaka gibi kategorize edilen özellikler ile de bazı alt kültürlerin oluştuğu görülmektedir (Şişman, 2014, s.7; Oktay, 1996, s.99-100; Erdoğan, 1994, s.122).

Günümüzde ülkeler açısından ekonomik kalkınmanın öncü sektörlerinden biri turizm sektörüdür. Turizm sektöründe yabancı kültürlerden gelen turistlere farklı bir kültüre sahip çalışanlar tarafından hizmet sunulması ile birlikte bir kültür kaynaşması meydana gelmektedir. Meydana gelen bu kültür kaynaşmasını en iyi şekilde yönetebilmek sektör geleceği açısından önemlidir.

Çalışma kapsamında Hofstede tarafından belirlenen kültür boyutları ile Türkiye'nin Doğu ve Karadeniz kültürlerini temsil eden iki bölgede bulunan turizm çalışanlarında meydana gelen bölgesel farklılıklar incelenmiştir. Doğu kültürünü temsilen Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Karadeniz kültürünü temsilen Karadeniz Bölgesi seçilmiştir. Bu iki bölgede bulunan turizm çalışanları araştırmanın ulaşılabilir evrenini oluşturmuştur. Karadeniz Bölgesinde 413, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise 391 adet anket analiz kapsamına alınmıştır. Araştırmada veriler her iki bölge için ayrı ayrı ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır ve Hofstede tarafından daha önce belirlenen ulusal kültür düzeyleri ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Yapılan analizlerde iki bölge arasında özellikle belirsizlikten kaçınma ve uzun-kısa dönem oryantasyonu arasında zıt yönlü kültür özellikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi, dişilik-erillik, hoşgörü-kısıtlılık, uzun-kısa dönem oryantasyonu boyutlarında ise ulusal kültür düzeyleri ile farklı kültür özellikleri belirlenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Toplumlara kültürel farklılıkların incelenmesi araştırmacılar için çok geniş bir çalışma alanı sunmaktadır. Son yıllarda ülkeler arası farklılıkların incelenmesi kadar bir ülke içindeki farklı etnik köken, dini motifler, yaşanan bölge gibi etkenlerden kaynaklı olarak ülke kültürünün belirli bir kapsamda değişip değişmediği araştırma konusu olmaya başlamıştır. Ülke içi farklılıklar incelenirken, bölgesel farklılıklar kültürel boyutlara göre değişir mi? Bölgesel farklılıklara dikkat edilmeli mi? Bir ülkedeki bölgesel farklılıklar ülke genelinden daha mı fazla değerli? tarzında soruların cevapları aranmaya başlanmıştır (Kasaa vd., 2014, s.826).

Bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır (Kasa ve diğerleri, 2014, s.847). Bu yetersizliğin ortadan kaldırılması ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir. Elde edilecek sonuçların ülke genelinde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak farklılıkların daha net belirlenmesi çalışmaların geliştirilebilmesi açısından önemli olabilir.

Bir bölgenin kültürünün araştırılması ile elde edilecek sonuçlarında ulusal düzeyde geçerliliğinin olması zordur. Bunun için bir kültürü değil kültürün sahip olduğu boyutların incelenmesi ve farklılıkların boyut düzeyinde ortaya konması sağlıklı olacaktır (Fink ve Mayrhofer, 2009, s.43-44).

Bahsedilen bu konuda 2001 Sosyal Bilimler Atıf Dizisinde Hollandalı yazarlar arasında en çok alıntı yapılan ve Avrupalı yazarlar arasında ise en çok alıntı yapılan dokuzuncu olan Hofstede'nin belirlediği 5 boyut ve daha sonra Minkov'un katkısı ile 6'ya çıkarılan kültür boyutları literatürde geçerli kabul edilmektedir (Bing, 2004, s.2003-2004). Bahsi geçen kültür boyutları şu şekildedir;

Güç mesafesi; Toplumda var olan yaptırım gücünün ne oranda dağıldığını inceleyen kültür boyutudur. Hofstede'ye göre bir kültürde güç mesafesi yüksek ise liderler ve büyükler otoriterdir ve otorite sorgulanmaz. Güç dağılımı eşit değildir. Fakat düşük güç dağılımına sahip kültürlerde otorite düşüktür, katılımcı bir yönetim tarzı benimsenir ve güç her zaman eşit dağılmaktadır. (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010: 61). Güç mesafesi sosyal sistemler içerisinde incelendiğinde güç kullanımında meydana gelen farklılık ve dağılımdaki eşitsizliklerin bireyler tarafından nasıl karşılandığını ifade ederken, yönetim açısından incelendiğinde ise otoriteyi, liderliği ve karar verme mekanizmalarını ifade etmektedir (Turan ve diğerleri, 2005, s.185).

Bir kültürde sistem içerisindeki üyelerin güç dağılım eşitliğini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eden bu boyutta, Hofstede yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin merkezi bir siyasi güce sahip olma eğiliminde olduğunu ve maaş, statü gibi konularda büyük farklılıklar, uzun hiyerarşiler sergilediklerini belirtmiştir. Astarlar, "patronu" yardımsever bir diktatör olarak görebilir ve işleri kendilerine anlattığı gibi yapılması beklenir, ebeveynler itaat etmeyi öğretir ve saygı bekler, öğretmenler bilgeliğe sahiptir ve otomatik olarak saygındır (Marcus ve Gould, 2000, s.35-36).

Düşük güç mesafeli ülkelerdeki bireyler, toplumdaki herhangi bir güç eşitsizliğinin en aza indirilmesi gerektiğine inanmaktadır (Eylon ve Au, 1999, s.376). Düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki bireyler karar verme aşamasında kendilerine danışan ulaşılabilir yöneticileri tercih ederler. Aynı şekilde bu kültürlerdeki bireyler karar verme aşamasında bulunmadıkları takdirde işe olan bağlılıkları azalır ve düşük performans sergilerler (Sue-Chan ve Ong, 2002, s.1143-1145).

Bireysellik-Kollektiflik; Bir toplumda yaşayan bireylerin ne derecede "ben" ve "biz" tavrını gösterdiği ile ilgilenen kültür boyutudur. "Ben" yani bireysel düşünceye sahip olunan toplumlarda bireyler kendi ve yakın çevresinin çıkarlarını korumak için hareket etmektedirler. İş yaşamında ise kişisel çıkarları örgüt çıkarlarından önce gelmektedir. Fakat "Biz" yani kolektif düşünce yapısına sahip toplumlarda bireyler toplumsal çıkarları ön planda tutar ve bir topluluk halinde yaşamaya değer verirler (Hofstede, 1984, s. 83). Bireyci kültürlerde değerler şahısta bulunurken, kolektivist kültürlerde ise kimlik birinin ait olduğu sosyal ağa dayanmaktadır. Bireysel kültürler daha açık ve kesindir. Toplumcu kültürlerde sözlü iletişim, daha kapalı gizli bir iletişimdir (Wursten ve Fadrhonc, 2012, s.4). Hirshleifer ve Thakor (1992)'de yaptıkları çalışma sonucunda yüksek bireysellik özelliği gösteren kültürlerde bireylerin kendi çıkarları ile ilişki kurma ve itibarlarını artırma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir (Gleason ve diğerleri, 2000, s.186).

Erillik-Dişilik; Hofstede 40 farklı ülkede çok uluslu şirketlerin iş hedeflerine yönelik olarak yaptığı çalışmalar ve analizler sonucunda bir "erillik endeksi" oluşturmuştur. Hofstede erillik / dişilik boyutunun hem ülkeleri hem de bireyleri farklılaştırdığını savunurken bir bireyin hem erkeksi hem de dişil özelliklerine sahip olabileceği gibi, bir ülkenin kültürünün de erkeksi ya da dişil olduğunu kabul etmektedir (Leung ve Moore, 2003, s.2-3).

Değerlerin erkeklik kalıpları (saldırganlık, baskınlık vb.) ve kadınlık kalıpları (şefkat, empati ve duygusal açıklık gibi) ile ne derece ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yüksek erillığe sahip kültürlerde bireyler iş hayatında başarı, kazanç, tanınma, ilerleme ve meydan okuma gibi güç belirtilerine sahip olma eğilimindedirler. İnsanlar daha iddialı ve bireysel ihtiyaç-duyguları için daha az endişe duyarlar. Kadınsı kültürlerde yöneticilerin çalışanlarla iyi bir ilişkisi vardır, iş birliği ve istihdam güvenliği son derece değerlidir. Çatışmalar görüşmelerle çözülür. Kadınlar ayrıca yöneticilerdir. Çalışanlar, kendileri ve aileleri için arzu edilen bölgede yaşamayı severler. Kadınsı kültürlerin hizmet, danışmanlık ve ulaşımda avantajları vardır (Rajh ve diğerleri, 2016, s.313).

Belirsizlikten Kaçınma; Belirsizlikten kaçınan kültürler, yapılandırılmamış durumlar karşısında katı yasalar, kurallar, güvenlik önlemleri, felsefi ve dini düzlemde mutlak "Hakikat" inancı ile olumsuz ihtimalleri mümkün olan en aza indirmeye çalışırlar. "Sadece bir gerçek olabilir ve bizde var" inancı hâkimdir (Hofstede ve McCrae, 2004, s.62). Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu kültürlerde, yaşamı şekillendirmek için kurallara ve formaliteye ihtiyaç vardır. Yeterlilik, uzmanlara olan inançla sonuçlanan güçlü bir değerdir. Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, genel olarak güçlü bir inanç vardır. Üstelik zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, insanlar daha yenilikçi ve girişimci olma eğilimindedir. Güçlü belirsizlikten kaçınma kültürleri insanlar, zayıf bir belirsizlikten kaçınma kültürlerindeki insanlara göre geleceklere daha olumlu bakma eğilimlidirler çünkü bu, tehdit edici bir dünyayla yüzleşmenin bir yoludur. Benzer şekilde, gıdalardaki saflık, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde önemli bir ihtiyaçtır (De Mooij ve Hofstede, 2002, s.64).

Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu; Uzun dönem oryantasyonu uzun bir zaman diliminden sonra ortaya çıkan karar ve eylemlerin olası etkilerini öncelik sırasına göre sıralama eğilimidir (Lumpkin, vd., 2010, s.241). Uzun dönem oryantasyonu olan ülkelerde, planlama daha uzun bir zaman ufku sahtir. Örneğin uzun dönem oryantasyonu olan şirketler, çalışan eğitim ve gelişimine önemli yatırımlar yapmaya isteklidir (Rajh, vd., 2016, s.313). Kısa dönem oryantasyonu ise, geçmişle ilgili ve özellikle de geleceğe saygı, kültürün korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili erdemlerin teşvik edilmesi anlamına gelmektedir

(Seymen ve Akdeniz, 2012, s.205). Bu yüzden bir kültürde bulunan insanların geçmişi, bugünü ve yarını nasıl değerlendirdiğini saptamak o kültürü tanımak açısından önemli bir unsurdur (Bearden, vd., 2006, s.456).

Hoşgörü-Kısıtlılık; Bu boyut Hofstede'nin 93 ülkedeki değerlerini inceleyen Minkov'un çalışmalarına dayanarak, mutluluk ve yaşam kontrolüne odaklanmaktadır. Bu boyut, bir kişinin mutluluğunu, özgürlük duygusunu ve boş zamanın kullanılabilirliğini ölçmektedir. Hoşgörü, hayattan zevk alan, eğlenmek, harcama yapmak, tüketmek ve arkadaşlarla mutlu olmak gibi temel ve doğal insan özelliklerini nispeten özgür bir şekilde artırılmasını sağlayan bir toplum anlamına gelmektedir (Al Omoush, vd., 2012, s.2392). Boyutun bir diğer değişkeni olan kısıtlılık ise insani hazların bastırılarak, sıkı ve sosyal normlar yoluyla düzenlenmesini, sinizm ve diğer olumsuz duygular ile bastırılmasını açıklamaktadır (Sample, 2013, s.364). Hoşgörü ve kısıtlılık boyutu, kısa-uzun dönemli oryantasyonun az çok tamamlayıcısı konumundadır. Bu Boyut diğer beş boyutta ele alınmayan yönere odaklanmaktadır ve literatürde "mutluluk araştırması" olarak bilinmektedir (Hofstede, 2010, s.15).

Gösterişe önem veren toplumlar, bireylerin kendilerini sevme ve para harcama isteklerine karşı özellikle hoşgörülüdür. Kısıtlı toplumlar, bu tür doygunluğun dengelenmesi ve düzenlenmesi gerektiğine dair bir inanca sahiptirler. Bu boyut geniş çapta test edilmemiş olsa da, hoşgörülü toplumlar daha fazla israf ve savurganlığa sahip bir yaşam tarzı benimsemektedirler. Bunun aksine, kısıtlanmış toplumları tanımlayan göze çarpan normlar ve ılımlı davranışlar ise israfı ve savurganlığı minimuma indiren bir yaşam tarzı benimsemektedirler (Disli, vd., 2016, s.421).

Bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır (Kasa ve diğerleri, 2014, s.847). Bu yetersizliğin ortadan kaldırılması ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir. Elde edilecek sonuçların ülke genelinde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak farklılıkların daha net belirlenmesi çalışmaların geliştirilebilmesi açısından önemli olabilir.

Kültür literatürü incelendiğinde, Türkiye'de turizm işletmeleri çalışanlarının kültürel değerleri ile ilgili sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan, Ertaş (2018), İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde, Akdeniz ve Seymen ise (2012) beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde İstanbul'da bir çalışma gerçekleştirmiştir. Türkiye'de kültür literatüründe, turizm sektörü çalışanları arasında yerel kültüre bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel davranış farklılıklarının bölgesel düzeyde belirlenmesi üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Akdeniz ve Seymen (2012), tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı iki otelde çalışan 142 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Hofstede'nin Türkiye ile ilgili olarak elde ettiği MAS puanı 45 iken yapılan çalışmada 76 olarak belirlenmiştir. Çalışmada bulunan otellerden A otelinin MAS puanı 74, B otelinin MAS puanı ise 80 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde Hofstede Türkiye ile ilgili IVR puanını 49 olarak belirlemiştir. Fakat çalışma kapsamında Türkiye IVR puanı 70, A oteli puanı 73, B oteli puanı ise 63 olarak belirlenmiştir. Boyutlar kapsamında meydana gelen bu artışlar dışında, Hofstede Türkiye ile ilgili LTO puanı 46 iken çalışmada Türkiye LTO puanı 40, A oteli puanı 37, B oteli puanı ise 46 olarak belirlemiştir. LTO boyutunda küçük düşüşler görülürken, UAI puanında büyük düşüşler görülmüştür. Hofstede Türkiye ile ilgili UAI puanı 85 iken çalışma kapsamında Türkiye UAI puanı 40, A oteli puanı 35, B oteli puanı ise 46 olarak belirlenmiştir.

Ertaş (2018), İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışma kapsamında yönetici pozisyonunda olmayan 481 katılımcıya anket uygulamıştır ve 480 adet anketi analize katmıştır. Hofstede'nin Türkiye ile ilgili olarak elde ettiği PDI puanı yüksek iken çalışma sonucunda elde edilen veriler ile elde edilen PDI puanının düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. LTO boyutunda ise Hofstede Türkiye'deki çalışanları kısa döneme odaklı olarak belirlerken çalışmaya katılan otel çalışanların uzun döneme odaklı oldukları belirlenmiştir. Elde edilen UAI ve MAS puanları ise Hofstede'nin elde ettiği sonuçlar ile örtüşmektedir.

Kasa ve diğerleri (2014), tarafından Avrupa ülkelerindeki bölgesel farklılıkları incelemek üzere bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ülkelerin genel farklılık puanları ile bölgesel farklılık puanları arasında farklar olduğu belirlenmiştir. İspanya, Portekiz, Fransa gibi ülkelerde, bölgesel farkların ülke geneli farklılığa göre yüksek, Finlandiya, İsveç, Norveç gibi ülkelerde ise bölgesel farklılıkların düşük olduğu belirlenmiştir. Almanya'da yapılan çalışmalar sonucunda Doğu Almanya bölgeleri en düşük bireycilik seviyelerine sahipken, Almanya'nın Güneydoğu bölgeleri çok daha yüksek bireycilik seviyelerine sahiptir. Başkente yakın bölgelerde ise kolektivist yapının hâkim olduğu belirlenmiştir. Portekiz'in Algarve ve Alentejo bölgeleri belirsizlikten kaçınma boyutunda diğer bölgelere göre aşırılık göstermektedirler. Fakat Algarve ve Alentejo bölgelerinin göstermiş olduğu bu farklılık komşu sınırı olan İspanya ile benzerlikler göstermektedir. Benzer şekilde İspanyanın Cantabria bölgesindeki farklılıkların komşu ülkesi olan Fransa'nın Quest ve Sud-Quest bölgeleri benzerlik göstermektedir.

Rajh ve diğerleri (2016), tarafından Hırvatistan'ın beş farklı bölgesinde yapılan bu çalışmada elde edilen veriler Hırvatistan'ın genel farklılık puanları ile karşılaştırılmıştır. Çalışma Hırvatistan'ın beş bölgesinde 1500 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Kuzey Hırvatistan'da yüksek düzeyde LTO davranışı görülürken, Güney Hırvatistan'da daha düşük LTO davranışı görülmektedir. Benzer şekilde Güney Hırvatistan'da MAS boyutu kapsamında elde edilen sonuçların ülke ortalamasının üstünde olduğu ve en büyük

farklılığın Doğu Hırvatistan bölgesi ile olduğu belirlenmiştir. UAI boyutu kapsamında ise Kuzey Hırvatistan'ın ülke ortalamasının üstünde olduğu ve en büyük farklılığın Güney Hırvatistan bölgesi ile olduğu belirlenmiştir.

Dolan ve diğerleri (2004), tarafından İspanya'nın iki ayrı coğrafi bölgesinde (Kuzey-Doğu ve Güney-Batı) işletme öğrencileri arasındaki temel iş değerlerini ve yaşam değerlerini belirleyerek önemli farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla çalışma yapıldı. Çalışmaya 653 öğrenci katılmıştır. Yapılan bu çalışma net olarak bölgesel kültür farklarını araştırmadığı için boyutsal farklılıklar bulunmamaktadır. Fakat çalışma kapsamında her iki bölgede araştırma değişkenlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Bu değişkenler bölge içerisinde farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında Endülsü gençlerin Katalan gençlere göre dışsal ve içsel iş değerlerinde daha yüksek puanlar almışlardır.

Türker ve Karadağ (2020), tarafından Türkiye'de iki farklı bölgenin iki farklı şehrinde a turizm çalışanları ile yapılmıştır. Çalışma kapsamında Trabzon ve Şanlıurfa şehirlerinde toplam 373 turizm çalışanı ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma neticesinde iki farklı şehirde bireysellik / kolektiflik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma neticesinde şehirlerden elde edilen sonuçlar Geert Hofstede tarafından Türkiye'de yapılmış olan genel kültür boyutları ile de karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda hem bölgesel hem de genel kültür arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Topumlarda kültür çalışma yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Fakat her toplumun sahip olduğu üst kültürün yanında, toplum içerisinde bulunan farklı dini inançlar, diller, etnik kökenler, yaşanan bölge gibi farklılıklar neticesinde varlığını sürdürmekte olan alt kültürlerde bulunmaktadır.

Bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır (Kasa ve diğerleri, 2014, s.847). Bu yetersizliğin ortadan kaldırılması ve daha verimli sonuçların elde edilebilmesi için ülke içinde bulunan bölgesel kültürlerin de incelenmesi gerekmektedir. Elde edilecek sonuçların ülke genelinde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak farklılıkların daha net belirlenmesi çalışmaların geliştirilebilmesi açısından önemli olabilir.

Bu araştırma kapsamında; Hofstede'nin literatüre kazandırmış olduğu değerler anketi kullanılarak Türkiye'de bulunan alt kültürler üye turizm çalışanları arasında oluşan kültürel farklılıkları kültüre bağlı olarak meydana gelen farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Meydana gelen farklılıkların saptanabilmesi için Hofstede'nin literatüre kazandırdığı kültür boyutları kullanılmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda üst kültürlerde meydana gelen farklılıklar üzerine birçok çalışma tespit edilirken (Hofstede,1984; Hofstede, 2004; Hofstede, 2010; Hofstede, 2010; At-Twajiri ve Al-Muhaiza, 1996; Tavakoli, Keenan, ve Cranjak-Karanovic, 2003; Naumov ve Puffer, 2000) bir toplumda bulunan alt kültürler üzerinde yapılan çalışmaların yabancı literatürde (Dolan ve diğerleri, 2004; Rajh ve diğerleri, 2016; Kasa ve diğerleri, 2014) ve yerli literatürde (Ertas, 2018; Akdeniz ve Seymen, 2012) kısıtlı sayıda olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın bölgesel düzeyde yapılması alt kültürler hakkında daha verimli yorum yapabilme imkânı sunmaktadır. Aynı zamanda, alt kültürler üzerinde yapılan çalışmaların kısıtlı olması bu çalışmanın ileriki dönemlerde aynı bölgelerde ve farklı bölgelerde yapılacak çalışmalara karşılaştırma imkanı sunmasından bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma verilerinin sonuçlarının devlet-yerel yönetimlerin yapacağı turizm planlamalarında ve örgüt yöneticilerinin yapacakları örgütsel planlamalara yardımcı olacağı düşünüldüğünden uygulamaya da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında veri toplamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu Hofstede tarafından geliştirilen değerler anketinin (VSM 2013) Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Anket formunda kültürel boyutların belirlenmesi amacıyla 24 ifade bulunmaktadır. Kültürel boyutları belirleyen sorular için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan 5'li likert ölçeği kapsamında farklı ifadeler yer almıştır;

- 15, 16, 17 ve 20 numaralı sorularda 1 (Asla) 2 (Nadiren) 3 (Ara Sıra) 4 (Genellikle) 5 (Her Zaman) ifadeleri kullanılmıştır.
- 18 numaralı soruda 1 (Çok İyi) 2 (İyi) 3 (Orta) 4 (Kötü) 5 (Çok Kötü) ifadeleri kullanılmıştır.
- 19 numaralı soruda 1 (Çok Gururlu) 2 (Oldukça Gururlu) 3 (Biraz Gururlu) 4 (Çok Gurur Duymuyorum) 5 (Hiç Gurur Duymuyorum) ifadeleri kullanılmıştır.
- 21, 22, 23 ve 24 numaralı sorularda da ise 1 (Kesinlikle Katılıyorum) 2 (Katılıyorum) 3 (Kararsızım) 4 (Katılmıyorum) 5 (Kesinlikle Katılmıyorum) ifadeleri kullanılmıştır.
- Geriye kalan 14 soru için ise 1 (Son Derece Önemli) 2 (Çok Önemli) 3 (Orta Derecede Önemli) 4 (Çok Önemli Değil) 5 (Çok Az Veya Önemsiz) ifadeleri kullanılmıştır.

Çalışma Türkiye'nin iki farklı coğrafi bölgesi olan Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının, Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutları kapsamında farklılıklarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında boyutların belirlenmesi amacıyla kullanılan ifadeler şu şekilde sıralanmıştır;

- Kolektivizm ve Bireysellik (IDV): Ölçekte bulunan 1, 4, 6 ve 9. sorular ile ölçülmüştür.
- Güç Mesafesi (PDI): Ölçekte bulunan 2, 7, 20 ve 23. sorular ile ölçülmüştür.
- Erillik ve Dişilik (MAS): Ölçekte bulunan 3, 5, 8 ve 10. sorular ile ölçülmüştür.
- Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI): Ölçekte bulunan 15, 18, 21 ve 24. sorular ile ölçülmüştür.
- Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO): Ölçekte bulunan 13, 14, 19 ve 22. sorular ile ölçülmüştür.
- Hoşgörü Ve Kısıtlılık (IVR): Ölçekte bulunan 11, 12, 16 ve 17. sorular ile ölçülmüştür.

Bu çalışmanın ulaşılabilir evreni Türkiye'nin iki farklı bölgesi olan, etnik kökenler açısından oldukça zengin Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarıdır. Ancak araştırma için zaman ve imkân kısıtından dolayı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan 9 şehir ve Karadeniz Bölgesi'nde bulunan 18 şehir arasından tesadüfi örnekleme yöntemi ile üçer şehir belirlenmiştir. Örnekleme yöntemine göre Güneydoğu Anadolu Bölgesini Diyarbakır, Mardin ve Şanlıurfa temsil ederken Karadeniz Bölgesini Trabzon, Ordu ve Giresun temsil etmektedir. Bu bölgelerde bulunan turizm çalışan sayısı hakkında kesin istatistiklere ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı Sekaran (2003)'ın en üst limit olarak 1.000.000 kişilik evreni 384 kişinin temsil edeceği görüşü doğrultusunda hareket edilmiştir. Çalışma iki farklı bölgede yapılacağından dolayı evren sayısı her iki bölge için ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışma kapsamında belirlenen bölgelerde bulunan belediye ve turizm bakanlığı belgeli turizm işletmelerine (konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, acenteler) ulaşılmış ve anketler dağıtılmıştır. Karadeniz Bölgesinde 413, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise 391 adet kullanılabilir anket analiz kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın ana hipotezi, Kasa ve diğerleri (2014, s.847) tarafından belirtilen "genel kültürün alt kültürleri temsil etme gücünün yetersiz olduğu" çıkarımı üzerine kurulmuştur. Bu kapsamda "Çalışma hayatında Türkiye kültür boyutları, bölgesel kültür boyutlarını temsil eder mi?" araştırma sorusu hazırlanmıştır. Literatürde benzer şekilde bir ülkede bulunan alt (bölgesel) kültürler ile ülke kültürleri arasındaki farklılığı inceleyen çalışmalarda (Dolan ve diğerleri, 2004; Rajh ve diğerleri, 2016; Kasa ve diğerleri, 2014; Ertaş, 2018; Akdeniz ve Seymen, 2012) dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik kültür boyutları düzeyleri ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi kültür boyut düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

H1b: Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik kültür boyutları düzeyleri ile Karadeniz Bölgesi kültür düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

H2: Güneydoğu Anadolu Bölgesi kolektivizm ve bireysellik düzeyi ile Karadeniz Bölgesi kolektivizm ve bireysellik düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H3: Güneydoğu Anadolu Bölgesi güç mesafesi düzeyi ile Karadeniz Bölgesi güç mesafesi düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H4: Güneydoğu Anadolu Bölgesi erillik ve dişilik düzeyi ile Karadeniz Bölgesi erillik ve dişilik düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H5: Güneydoğu Anadolu Bölgesi belirsizlikten kaçınma derecesi ile Karadeniz Bölgesi belirsizlikten kaçınma derecesi arasında farklılıklar vardır.

H6: Güneydoğu Anadolu Bölgesi uzun-kısa dönem oryantasyonu düzeyi ile Karadeniz Bölgesi uzun-kısa dönem oryantasyonu düzeyi arasında farklılıklar vardır.

H7: Güneydoğu Anadolu Bölgesi hoşgörü-kısıtlılık düzeyi ile Karadeniz Bölgesi hoşgörü-kısıtlılık düzeyi arasında farklılıklar vardır.

4. BULGULAR

Anket verilerinin yorumlanması amacıyla istatistiksel verilere başvurulmuştur. Bu kapsamda değerler anketi modülüne uygun olarak çalışmanın ilerleyebilmesi için her ifadeye ait istatistiksel ortalamalar alınmıştır. Ortalamaların belirlenmesinden sonra Geert Hofstede tarafından geliştirilen matematiksel işlem kullanılarak bölgelere ait kültür boyutları belirlenmiştir (bkz, Bölüm 4.1). Elde edilen anket verilerinin istatistiksel analizler için güvenilir olup olmadığı belirlenmesi amacıyla ise Güvenirlilik Analizi her iki bölge için de ayrı ayrı ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların demografik bilgileri şu şekildedir;

- Katılımcıların 137'sinin (%35,0) 25-29 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir ve bu yaş aralığındaki katılımcılar büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Sonrasında ise katılımcıların 126'sı (%32,2) 30-34 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların 61'i (%15,6) 21-24 yaş aralığında, 46'sı (%11,8) ise 35-39 yaş aralığındadır. 50-59 yaş aralığında ve 60 yaş üzeri hiçbir katılımcı bulunmazken en düşük katılımcı oranı 4 kişi (%1,0) ile 40-49 yaş aralığındaki katılımcılara aittir.

- Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, en yüksek katılımın 164 (%41,9) kişinin oluşturduğu lise grubudur. Katılımcıların 112'si (%28,6) ön lisans, 64'ü (%16,4) lisans ve 28'i (%7,2) ilkokul-ortaokul grubunda yer alırken en az katılım 19 kişi (%4,9) ile lisansüstü eğitim grubunda olmuştur.
- Katılımcıların 245'si (%62,7) erkek katılımcılardan, 135'si (%34,5) ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, katılımcıların 204'ünün (%52,2) bekâr, 154'ünün (%39,4) evli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde, en yüksek oranın 131 kişinin (%33,5) oluşturduğu 1501-2500 TL arası gelir grubu oluştururken 122 kişinin (%21,2) oluşturduğu 2501-3000 TL arası gelir grubu ikinci büyük grup olmuştur. Katılımcıların 54'ü (%13,8) 3501-4000 TL, 37'si (%9,5) 4000 TL ve üzeri aylık gelir grubunu oluşturmaktadır. En düşük katılım ise 21 kişinin (%5,4) oluşturduğu 1500 TL ve altı aylık gelir grubu oluşturmaktadır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi anket ifadelerinin genel ortalamaları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Anket Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Güç mesafesi		
İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	4,26	0,707
Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak	4,07	0,671
Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çalışmaktan ne sıklıkla korkarlar?	3,86	0,836
Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	4,00	0,777
Bireysellik-kolektiflik		
İstihdam güvenliğine sahip olmak	4,06	1,014
Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak	4,23	0,766
Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak	4,12	0,826
İği duyduğunuz işi yapmak	4,18	0,873
Erillik-dişlilik		
Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak	4,04	0,98
İyi performansınızın fark edilmesi	4,23	0,838
Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	3,67	0,879
Terfi fırsatlarına sahip olmak	3,67	0,874
Belirsizlikten kaçınma		
Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız?	3,77	0,758
Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?	3,69	0,983
Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir.	3,67	0,798
Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir. (Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile)	3,35	0,873
Kısa-uzun dönem oryantasyonu		
Arkadaşlarınıza hizmet etmek	3,50	0,822
Tutumluluk (İhtiyaçtan fazlasını harcamamak)	3,62	0,77
Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz?	3,82	1,089
Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	3,38	0,977
Hoşgörü-kısıtlılık		
Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak	3,74	0,842
Eğlence için boş zaman harcamak	3,79	0,731
Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?	3,89	0,807
Mutlu bir kişi misiniz?	3,89	0,784

Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcılara ait demografik bilgiler şu şekildedir;

- Katılımcıların 92 kişi (%22,3) ile 25-29 yaş arasında bulunan gruba aittir. En düşük katılımın ise 4 kişi (%1,0) ile 50-59 yaş arasında bulunan gruba aittir. 30-34 yaş arasında bulunan katılımcılar 83 kişi (%20,1), 21-24 yaş arasında bulunan katılımcılar 66 kişi (16,0), 35-39 yaş aralığında bulunan katılımcılar 33 kişi (%8,0) son olarak 40-49 yaş aralığında bulunan katılımcılar ise 16 kişi (%3,9) kişi ile evreni temsil etmektedirler.

- Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde en yüksek katılımın 204 kişi (%49,4) ile Lise mezunlarının, en düşük katılımın ise 6 kişi (%1,5) ile Lisansüstü mezunları olmuştur. Ön lisans eğitimine sahip katılımcı grubu 87 kişi (%21,1), İlkokul-Ortaokul grubunda bulunan katılımcılar 78 kişi (%18,9) son olarak Lisans eğitimine sahip grup ise 28 kişidir (%6,8).
- Katılımcıların 293'ü (%70,9) erkek, 115'i (%27,8) ise kadınlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların medeni durumları ile ilgili tablo incelendiğinde, katılımcıların 213'ünün (%51,6) bekâr, 163'ünün (%39,5) ise evli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde, en yüksek oranın 239 kişinin (%57,9) oluşturduğu 1501-2500 TL arası gelir grubu oluştururken en düşük katılım ise 7 kişinin (%5,4) oluşturduğu 4001 TL ve üstü aylık gelir grubu oluşturmaktadır. 2501-3000 TL arası gelir grubunda 108 (%26,2) kişi, 1500 TL ve altı gelir grubunda 21 (%5,1) kişi, son olarak 3501-4000 TL arası aylık gelire sahip 17 (%4,1) kişi bulunmaktadır.

Karadeniz Bölgesine ait anket ifadelerinin genel ortalamaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Karadeniz Bölgesi Anket Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Güç mesafesi		
İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	3,75	1,178
Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak	4,03	0,883
Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çalışmaktan ne sıklıkla korkarlar?	3,64	1,265
Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	3,52	1,106
Bireysellik-kolektiflik		
İstihdam güvenliğine sahip olmak	3,98	1,092
Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak	4,26	1,017
Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak	3,84	1,135
İlgi duyduğunuz işi yapmak	3,68	1,211
Erillik-dişilik		
Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak	3,81	1,101
İyi performansınızın fark edilmesi	3,91	1,043
Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	3,73	1,197
Terfi fırsatlarına sahip olmak	3,60	1,176
Belirsizlikten kaçınma		
Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız?	3,86	1,234
Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?	3,68	1,053
Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir.	3,71	1,118
Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir. (Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile)	3,64	1,225
Kısa-uzun dönem oryantasyonu		
Arkadaşlarınıza hizmet etmek	3,54	1,249
Tutumluluk (İhtiyaçtan fazlasını harcamamak)	3,54	1,238
Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz?	3,45	1,230
Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	3,68	1,097
Hoşgörü-kısıtlılık		
Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak	3,54	1,186
Eğlence için boş zaman harcamak	3,54	1,206
Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?	3,47	1,157
Mutlu bir kişi misiniz?	3,35	1,047

Çalışma kapsamında elde edilen anket verilerinin analizlere uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Güvenirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Boyutlara Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Karadeniz Bölgesi
Genel ölçek ortalaması	0,783	0,856
Güç mesafesi	0,712	0,836
Kolektivizm-bireysellik	0,682	0,629

Erillik-dişilik	0,637	0,758
Belirsizlikten kaçınma	0,641	0,705
Uzun dönem oryantasyonu	0,733	0,698
Hoşgörü-kısıtlılık	0,609	0,795

Analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2017: 405). Dolayısıyla bu bilgiler doğrultusunda, ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.1. Kültürel Boyutların Belirlenmesi

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen veriler neticesinde Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerine ait kültür boyutları belirlenmiştir. Daha sonra Hofstede tarafından belirlenen Türkiye kültür boyutları ile karşılaştırılmıştır. Hofstede'nin kültür boyutlarını tam olarak belirlemek amacıyla hazırlanmış olduğu formüller kullanılmıştır. Formüller şu şekildedir;

$$\text{Güç mesafesi (PDI)} = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + c(pd)$$

$$\text{Bireysellik - Kolektiflik (IDV)} = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + c(ic)$$

$$\text{Erillik - Dişilik (MAS)} = 35(m05 - 03) + 35(m08 - m10) + c(mf)$$

$$\text{Belirsizlikten Kaçınma (UAI)} = 35(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + c(ua)$$

$$\text{Kısa - Uzun Döneme Oryantasyonu (LTO)} = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + c(ls)$$

$$\text{Hoşgörü - Kısıtlılık (IVR)} = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + c(ir)$$

Formülde yer alan "m" ifadesi yanında bulunan sorunun ortalamasını belirlemektedir. C (Constant-sabit) değeri 0 ile 100 arasında pozitif veya negatif bir değer alabilen ve araştırmaya bağlı olarak değişebilir (Hofstede ve Minkov, 2013). Çalışma kapsamında C (Constant-sabit) değeri Akdeniz ve Seymen'in (2012) çalışması temel alınarak 50 olarak belirlenmiştir. Çalışma IBM anketine katılan ülke sayıları ve Hofstede'nin daha önce yaptığı çalışmalara atıfta bulunarak 50 sayısını belirlemiştir. Formülde yer alan 25, 35, 40 Hofstede tarafından belirlenen sabit değerlerdir. Bu kapsamda ankette kullanılan ifadelerin ortalamaları belirlenmiştir.

Tablo 4: Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri Kültür Boyutları

Boyutlar	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	Türkiye Ortalamaları
Güç Mesafesi (PDI)	39	43,2	66
Bireysellik / Kolektiflik (IDV)	34,25	45,8	37
Erillik / Dişilik (MAS)	55,25	51,05	45
Belirsizlikten Kaçınma (UAI)	44,5	58,05	85
Uzun / Kısa Döneme Yönelme (LTO)	54,75	44,25	46
Heveslilik / Kısıtlılık (IVR)	56	54,8	49

Güç Mesafesi boyutunda yapılan analizler neticesinde düzeylerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 39 puanlık bir düzey elde edilirken, Karadeniz bölgesinde 43,2 puanlık bir düzey elde edilmiştir. Hofstede'nin daha önce yaptığı ulusal puanlama ise 66'dır. Elde edilen düzeyler ışığında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarına göre ast-üst ilişkilerinin daha açık olduğu, çalışanlar arası eşitsizliklerin azaltıldığı, hiyerarşinin çalışanlar arasındaki bağlantının daha kolay kurulmasını sağladığı ve değişimin hayatın bir parçası olduğunu düşündükleri ve her bireyin eşit haklara sahip olduğunu göstermektedir. Hofstede'nin elde ettiği ulusal düzeyinin aksi yönünde bir sonuç elde edilmiştir. Bunun en önemli sebebinin ise dönemsel farklar olduğu düşünülmektedir.

Kolektivizm-Bireysellik boyutu için yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar incelendiğinde Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların 34,25'lik bir düzeye sahip oldukları, Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcıların ise 45,8'lik bir düzeye sahip oldukları belirlenmiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ise Türkiye'nin elde ettiği düzey 37'dir. Bu sonuçlar ışığında her iki bölgenin de Türkiye ortalaması ile aynı şekilde kolektif bir kültüre sahip oldukları belirlenmiştir. Fakat Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcılar bireyselliğe yakın bir düzey almışlardır. Bu bilgiler ışığında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların iş yaşamlarında daha biz odaklı ve grup çalışmalarına yatkın oldukları, grup çıkarlarının ön planda

olduğunu, bireysel düşünceden uzak olduklarını, toplumsal normların ihlalinin utanç kaynağı olduğunu düşündükleri ve eğitimin işlerini daha iyi yapabilmek için olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Erillik-Dışılık boyutu kapsamında yapılan analizler neticesinde her iki bölgenin de eril bir kültüre sahip olduğu saptanmıştır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanları 55,25'lik bir düzeye sahipken Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanları 51,05'lik bir düzeye sahiptirler. Hofstede'nin elde ettiği ulusal erillik-dışılık düzeyi ise 45'tir. Bu çalışma Hofstede'nin ulusal kültür hakkında elde etmiş olduğu dışil toplum sonucuna zıt bir sonuç elde etmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının Karadeniz bölgesinde bulunan turizm çalışanlarına göre daha hırslı oldukları, iş yaşamında gücün önemli olduğunu ve sorunları güç ile çözebilecekleri düşüncesine sahip olduklarını. Ayrıca çalışmanın yaşamın bir parçası olduğunu ve başarı elde etmenin insanları motive edici bir özellik olduğunu düşündükleri bu yüzden başarılı kişilere hayranlık duyduklarını göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu kapsamında yapılan analizler neticesinde her iki bölgede zıt yönlü bir sonuca ulaşılmıştır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 44,5'lik puanlık bir düzey ile düşük belirsizlikten kaçınma davranışı görülürken Karadeniz Bölgesinde 58,05'lik yüksek bir belirsizlikten kaçınma düzeyi elde edilmiştir. Hofstede'nin elde ettiği ulusal belirsizlikten kaçınma düzeyi ise 85'tir. Çalışma kapsamında yapılan analizlerde iki bölge arasında en belirgin farkın boyuttur. Sonuçlar ışığında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde turizm çalışanlarının belirsizliklerin hayatın bir parçası olduğunu kabullendikleri, çalışanların düşük strese sahip oldukları, iş değişikliklerinin korkutucu bir şey olmadığını ve risk almaktan çekinmedikleri görülmektedir. Karadeniz bölgesinde ise bu durumun zıttı yönde bir sonuç elde edilmiştir.

Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu boyutu ile demografik değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda her iki bölgede zıt yönlü bir sonuç elde edilmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 54,75'lik puanlık bir düzey ile uzun dönem odaklı bir davranış görülürken Karadeniz Bölgesinde 44,25'lik bir düzey ile kısa dönem odaklı bir davranış görülmüştür. Hofstede'nin elde ettiği ulusal belirsizlikten kaçınma düzeyi ise 46'dır.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, kısa dönem ve uzun dönem odaklı davranış değerlendirildiğinde; Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının gelenekselliğin değişebilir bir durum olduğunu düşündükleri ifade edilebilir. İş hayatında başarı elde edebilmenin tek yolunun çaba göstermekten geçtiğine inandıkları ve hayatları için önemli olayların gelecekte gerçekleşeceğine inandıkları için harcama yerine yatırım yapmaya yöneldikleri ve iş hayatında iyi olmanın kurallara uymaktan geçtiğine inandıkları görülmektedir. Karadeniz Bölgesinde turizm çalışanlarından elde edilen düzey ise Güneydoğu Anadolu Bölgesinin tersine kısa döneme odaklanan bir çalışan profili çizmektedir.

Hoşgörü-Kısıtlılık boyutu ile ilgili olarak yapılan analizler sonucunda her iki bölgede birbirine çok yakın Hoşgörü düzeyi elde etmiştir. Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik elde ettiği ulusal Hoşgörü-Kısıtlılık düzeyi 49'dur ve Türkiye'nin Kısıtlılığa yakın olduğunu göstermektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi 56 puan, Karadeniz Bölgesi ise 54,8 puanlık düzeyler elde etmiştir. Her iki bölge arasında düzey farkının yok denecek kadar az olduğu bu boyut Türkiye ortalamasının zıttı yönünde bir sonuç vermiştir. Bu boyutta bahsedilen hoşgörünün insanların sosyal yaşamlarını ve iş yaşamlarını icra ederken daha mutlu ve hevesli oldukları yönündedir. Ayrıca çalışanların maddi gelirden çok manevi hazza önem verdikleri, insan odaklı çalıştıkları, kişisel yaşam alanlarına sahip çıktıkları ve iş yaşamlarında daha hareketli oldukları durumlarda toplumlar hoşgörülüdür.

Ayrıca verilen karşılaştırmalı veriler incelendiğinde Türkiye kültür boyut düzeyleri ile bölgesel kültürler arasında boyutsal düzeyde benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Bu benzerlik ve farklılıklar şu şekildedir;

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Güç mesafesi boyutu için aldığı puanı 66'dır (geerthofstede.com). Elde edilen bu puanı Türkiye'nin yüksek bir güç mesafesine sahip olduğunu göstermektedir. Fakat bölgelerden elde edilen sonuçlarda her iki bölgenin de düşük güç mesafesine sahip olduğu görülmüştür. Özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi düzeyi ile ulusal düzey arasında büyük bir fark vardır.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Bireysellik-Kolektivizm boyutu için aldığı puanı 37'dir (geerthofstede.com). Elde edilen bu puanı Türk toplumunun kolektivist bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Her iki bölgede ulusal kültüre uygun olarak kolektivist bir yapıya sahiptir. Fakat Karadeniz Bölgesi ortalamaya yakın bir yerde durmaktadır.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Erillik-Dışılık boyutu için aldığı puanı 45'tir (geerthofstede.com). Türkiye elde ettiği bu puanı ile orta seviyelerde bir özellik taşıdığını göstermiştir. Fakat 45 puanı ile dışil özellikler görüldüğü anlaşılmaktadır. Fakat her iki bölgede elde edilen sonuçlar bölgelerin eril davranışlar sergilediğini göstermektedir.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Belirsizlikten kaçınma boyutu için aldığı puanı 85'tir (geerthofstede.com). Belirsizlikten kaçınma boyutunda alınan bu yüksek puanı Türkiye'nin yasalara ve kurallara olan ihtiyacın yüksek seviyede olduğu

anlaşılmaktadır. Fakat Güneydoğu Anadolu Bölgesinde elde edilen düşük belirsizlikten kaçınma davranışı göstermektedir. Karadeniz Bölgesinde ise ulusal düzeyin altında olmasında rağmen yüksek belirsizlikten kaçınma davranış gösterilmektedir.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere Türkiye'nin Uzun Dönem Oryantasyonu boyutu için aldığı puanı 46'dır (geerthofstede.com). 46 puanlık Uzun dönem oryantasyon puanı Türkiye'nin belirsizlikten kaçtığı ve belirsizliği bir tehdit olarak algıladığı anlaşılmaktadır. Karadeniz Bölgesi elde ettiği 44,25'lik düzey ile ulusal kültür düzeyini desteklerken Güneydoğu Anadolu Bölgesinden elde edilen 54,75'lik düzey ulusal kültürün zıttı yönünde bir sonuç göstermiştir.

Hofstede'nin elde ettiği düzeylere göre Türkiye'nin Hoşgörü-Kısıtlılık boyutu için aldığı puan 49'dur (geerthofstede.com). Elde edilen 49 puanlık puan Türkiye'nin ortalama bir seviyede olduğunu fakat kısıtlılığa daha yakın olduğunu göstermektedir. Fakat Karadeniz Bölgesinden elde edilen 54,8'lik ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinden elde edilen 56'lık kültür düzeyleri ulusal kültürün aksine bölgelerin hoşgörülü bir kültür yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Dünya üzerinde var olan 200'den fazla ülke ve ülke sayısından fazla kültür çeşidi vardır. Ülkelerin çoğunda kuzey-güney-doğu-batı bölgeleri arasında kültürel düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genellikle tarihsel süreçten kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2011, s.93). Ortaya çıkan bu kültür çeşitliliğinin bireylerin sosyal ve iş yaşamlarında ulaşmak istedikleri hedef ve amaçlarını gerçekleştirme yolunda gösterdikleri davranışlarının ne derece sınırlandırıldığını da belirlemektedir. Çünkü bireyler mensubu oldukları kültürün işlerliği kapsamında ortaya çıkan sınırlandırmaların dışına çıkamaz (Sargut, 2015, s.93). Kültürün bu denli farklılık göstermesi sosyal yaşam kadar iş yaşamını da etkilemektedir.

Kültür üzerine yapılan çalışmalarda davranışlar önemli bir yer almaktadır. Çünkü davranışlar kültür çerçevesinde oluşan ve davranışların yorumlanmasında yardımcı olabilen bir unsurdur (Sargut, 2015, s.93). Kültür ve kültürel farklılıklar, örgütsel hedeflere ulaşmada çok önemlidir. Bu nedenle, işletme yöneticileri hem kendi ülkelerinde hem de diğer ülkelerde farklı kültürler ve etnik kökenlerden gelen iş gücünün hassasiyetleri, değerleri ve davranışlarını anlamaya özen gösterirler (Göktaş Kulualp ve Kalem, 2019:1971). Bu çalışma Geert Hofstede tarafından literatüre kazandırılmış olan değerler anketi kullanılarak turizm çalışanlarının da bölgesel olarak meydana gelen farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Geert Hofstede tarafından geliştirilen 2013 Değerler Anket Modülü) kullanılarak ülkeler arasındaki kültür farklılıklarının incelenmesini amaçlayan araştırmalar literatürde geniş yer almaktadır. Fakat VSM 2013 kullanılarak bir ülkede bulunan farklı alt kültürlerin incelenmesine yönelik çalışmalar yabancı literatürde sınırlı sayıda (Kasa ve diğerleri, 2014; Rajh ve diğerleri, 2016; Dolan ve diğerleri, 2004) bulunurken yerli literatürde coğrafi bölge düzeyinde alt kültürlerle yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bundan dolayı çalışmanın gerek yerli gerek yabancı literatüre bu açıdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bireylerin hem sosyal yaşamlarında hem iş yaşamlarında aldıkları kararlarda, davranış biçimlerinde, sorun çözme yöntemlerinde sahip oldukları kültürün etkisi yüksektir. Bundan dolayı bir ülkede bulunan çalışanların kültür düzeylerinin belirlenmesi yapılacak planlama ve stratejiler açısından önemli olacaktır. Fakat birden fazla etnik grubun, farklı dinlerin, dillerin bulunduğu toplumlarda kültür düzeylerinin bölgesel olarak belirlenmesi daha sağlıklı planlamaların yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Türkiye coğrafi konumu ve tarihinin birden fazla medeniyete ev sahipliği yapmasından dolayı birden fazla etnik kökeni içinde barındırmaktadır. Kasa ve diğerlerine (2014, s.847) göre bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır. Türkiye'nin sahip olduğu bu zenginlikten dolayı Hofstede'nin yapmış olduğu ülke kültür düzeylerinde meydana gelecek farklılıkların belirlenmesi önem arz etmektedir. Çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar Türkiye'de bulunan tüm bölgeler için kesin bir karşılayıcı olmamakla beraber Hofstede tarafından daha önce elde edilen ulusal düzeyler ile kısmi bazda karşılaştırmaya ve iki bölge arasındaki farklılıkların karşılaştırılmasında yorum yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçek Hofstede tarafından belirlenen ve güvenilirliği yüksek olan VSM 2013 kullanılmıştır. Analizlerde ölçeğin çalışma kapsamındaki güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alpha katsayıları her iki bölge için ayrı ayrı olarak hesaplanmıştır. Güneydoğu Anadolu bölgesinde Cronbach Alpha sayısı (0,783); Karadeniz Bölgesinde ise (0,856) olarak bulunmuştur.

Bu araştırma, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgesi turizm sektörü çalışanları arasında tüm boyutlarda; güç mesafesi, bireysellik/kollektiflik, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme yönelme, heveslilik/kısıtlılık boyutlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde elde edilen bölgesel kültürel düzeyler ile Türkiye'nin kültür düzeyleri arasında da farklılıklar saptanmıştır.

Akdeniz ve Seymen (2012) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı iki otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları olarak erillik-dişilik boyutunda, belirsizlikten kaçınma ve heveslilik- kısıtlılık boyutlarında Türkiye ortalamaları ile

farklılıklar tespit edilmesi açısından bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kasa ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada Almanya'nın doğu ve güneydoğu bölgelerinde bireysellik boyutunda, Portekiz bölgelerinde belirsizlikten kaçınma boyutlarında ulusal kültür ile farklılıklar tespit edilmiştir. Rajh ve diğerleri (2016) Hırvatistan'da yaptıkları çalışmada kuzey ve güney bölgeleri arasında uzun dönemli oryantasyonda farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca güney ve doğu bölgelerinde erillik-dişilik boyutunun ulusal kültürün tersi yönde bir sonuç elde edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise güney bölgelerinde farklılıklar tespit edilmiştir.

Yukarıda anlatılan çalışmalar ve Kasa ve diğerleri (2014) tarafından Avrupa ülkelerinde yapılan çalışma sonucunda literatüre eklenen "bir ülkede kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar o ülke içindeki farklılıkları temsil etmek için yetersiz kalacaktır" çıkarımı göz önüne alındığında bu çalışma hem çıkarımı hem bölgesel farklılıkların incelendiği diğer çalışmaları desteklemektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın araştırmasında da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın Türkiye'nin yedi bölgesinden ikisinde yapılmış olması, sadece belirli bir sektörde bulunan çalışanlara uygulanması ve çalışmanın sadece kültürel boyut farklılıklarına odaklanması kısıtlarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın uygulamaya sağlayacağı katkılar olduğu gibi literatüre de katkılar sunmaktadır. Çalışmanın uygulamaya yapacağı katkılar şu şekilde ifade edilebilir;

Çalışma kapsamında elde ettiğimiz sonuçların bölgesel kalkınma planlamalarının önemli bir yere sahip olan turizm sektörünü doğrudan etkileyebilecek güçtedir. Son yıllarda deniz-kum-güneş algısının değişmesi ile birlikte ortaya çıkan kültür ve doğa turizmi için uygun olan iki bölgenin de elde edilen sonuçlar ile birlikte gerekli yönetsel değişikliklere başvurmaları faydalı olacaktır. Özellikle Türkiye'nin hazırladığı 2023 turizm stratejileri kapsamında bu bölgelerde bulunan turizm koridorlarındaki tesislerde sonuçların değerlendirilmesi stratejilerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. Farklı ülkelerden gelen ve farklı kültürlere sahip olan turistler ile girilen etkileşimlerin kültürel düzeyde analizinin sağlanmasının sektör kalitesini yükselteceği düşünülmektedir.

Çalışan-müşteri ilişkisi en üst safhada olan sektörlerden biri olan turizm sektöründe önemli bir paydaş olan çalışanların olası davranışlarının önceden öngörülebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu öngörüler neticesinde çalışanlara verilmesi gereken oryantasyon eğitimlerin planlanması mümkün olacaktır. Bu iki bölge için seyahat şirketlerinin olası planlamalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Hazırlanacak olan planlamalarda bu bölgelerdeki çalışan kültürlerine yakın ülkelere yapılacak pazarlamalar ve benzer kültürlerin karşılaşması olumlu sonuçlara yol açabilir. Turizm işletmelerinde bulunan yöneticilerinin çalışma sonuçlarını incelemesi ile birlikte var olan yönetim tekniklerini değiştirme veya geliştirme düşüncelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma sonuçları ile devlet yönetimi ve yerel yönetimler tarafından yapılacak turizm politikalarının daha doğru şekillendirilmesi sağlanabilir. Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının önlenmesi için atılacak adımlarda farkındalık oluşturabilir.

Çalışmanın literatüre yapacağı katkılar ise şu şekilde ifade edilebilir;

Bu çalışma Karadeniz Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yapılmıştır. İleride yapılacak çalışmaların Türkiye'nin diğer bölgelerinde yapılarak kıyaslamalı sonuçlar ortaya konması önerilmektedir. Ayrıca çalışmanın Türkiye'de bulunan sadece 2 bölgede yapılması çalışma için en büyük kısıttır. Benzer çalışmaların Türkiye'nin 7 bölgesinde belirli dönemsel periyotlar ile yapılarak karşılaştırılması turizm sektörünün geliştirilmesi için önemli olacaktır.

Demografik bilgiler incelendiği zaman özellikle eğitim düzeylerinin iyi olması elde edilen gelirlerin yükselmesi aradaki farkın nedenlerini oluşturduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı çalışmaların çalışan profillerinin oluşturulması için dönemsel olarak tekrarlanması ve karşılaştırılması önerilmektedir. Kültürel farklılıkların önemine vurgu yapılmıştır. Çalışma hayatında örgütlerin başarısı için, kültürel çeşitliliğin tek tipe indirgenmesi gereken bir zorunluluk/engel değil, çeşitliliğin getirdiği zenginliğin kullanılarak çalışma ortamının sinerji oluşturulması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın, ülke kültürünün, tam olarak bölgesel kültürleri temsil edebilme gücünün olmadığını göstermesi açısından gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici olması öngörülmektedir.

Gelecekte belirli çalışma guruplarında bölgesel kültür farklılıklarını incelemeye odaklanacak araştırmalarda, öncelikle çalışma guruplarında o bölge halkından bireylerin bulunup bulunmadığı tespit edilmelidir. Çünkü, farklı kültürden gelen çalışanların oluşturduğu çalışma gurubunun kültürü üzerinde bölge kültürünün etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Bu durumda konunun bölgesel farklılıkların incelenmesinde çalışma gurubu kültürü ya da bölgesel kültür değil "meslek kültürü" şeklinde incelenmesi çalışma hayatında kültür literatürüne katkı sağlaması açısından etkili olacaktır. Yine, ileride yapılacak çalışmalar için kültürel boyut farklılıklarını etkileyen demografik özelliklerin daha iyi irdelenmesi, farklılıkların çalışan ve yerel halk boyutlarında yapılarak gerek ayrı ayrı gerekse karşılaştırmalı olarak incelenmesi, sektörel düzeyde farklılıkların belirlenmeye çalışılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, D. & Seymen, O. A. (2012). Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research In Hotel Enterprises. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), 198-217.
- Al Omoush, K. S., Yaseen, S. G., & Alma'aitah, M. A. (2012). The Impact of Arab Cultural Values on Online Social Networking: The Case of Facebook. Computers In Human Behavior, 28(6), 2387-2399.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation. Journal of The Academy of Marketing Science, 34(3), 456-467.
- Bing, J. W. (2004). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. The Academy of Management Executive, 80(87), 1993-2005.
- De Mooij, M., and Hofstede, G. (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing. Journal of Retailing, 78(1), 61-69.
- Dolan, S. L. Díez-Piñol, M. Fernández-Alles, M. Martín-Prius, A. and Martínez-Fierro, S. (2004). Exploratory Study of Within-Country Differences in Work and Life Values: The Case of Spanish Business Students. International Journal of Cross Cultural Management, 4(2), 157-180.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertuş, Ç. (2018). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri, Turizm ve Araştırma Dergisi, 7 (2), 4-23.
- Fink, G., and Mayrhofer, W. (2009). Cross-Cultural Competence and Management-Setting the Stage. European Journal of Cross-Cultural Competence and Management, 1(1), 42-65.
- Gleason, K. C., Mathur, L. K., and Mathur, I. (2000). The Interrelationship Between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers. Journal of Business Research, 50(2), 185-191.
- Göktaş Kulualp, H., and Yıldırım Kalem, M. (2019). Kültür ve Kültürel Farklılıklar Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerle Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18(72): 1969-1984.
- Gürsoy, D., and Umbreit, W. T. (2004). Tourist Information Search Behavior: Cross-Cultural Comparison of European Union Member States. International Journal of Hospitality Management, 23(1), 55-70.
- Hirshleifer, D. and Thakor, A. (1992). Managerial Conservatism, Product Choice, and Debt. Review of Financial Studies 5 (3), 437-470.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Vol. 5). Sage
- Hofstede, G. (2018). www.geerthofstede.com/research-and-vsm/
- Hofstede, G. and McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. Cross-Cultural Research, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G. and Minkov, M. (2013). VSM 2013. Values Survey Module.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- İçigen, T. E. (2014). Turizm İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi. Tükeltürk, A. Ş., Perçin, Ş. N. ve Güzel, B. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi içinde*, (s. 167-178). Detay Yayıncılık: Ankara
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U. (2014). Regional cultural differences within european countries: evidence from multi-country surveys. Management International Review, 54(6), 825-852
- Karaatlı, M. (2017). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Kalaycı Ş. (Ed.), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde* (s.1-50) Ankara: Dinamik Akademi Yayın.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 219-242.
- Leung, C., and Moore, S. (2003). Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australians and Chinese in Australia. Current Research in Social Psychology, 8(21), 1-16.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., and Moss, T. W. (2010). Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses. Entrepreneurship and Regional Development, 22(3-4), 241-264.
- Marcus, A., and Gould, E. W. (2000). Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design. Interactions, 7(4), 32-46.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.

Rajh, E., Budak, J., and Anić, I. D. (2016). Hofstede's Culture Value Survey in Croatia: Examining Regional Differences. Društvena Istraživanja: Časopis Za Opća Društvena Pitanja, 25(3), 309-327.

Sample, C. (2013). Applicability of Cultural Markers in Computer Network Attack Attribution. In Proceedings of the 12th European Conference on Information Warfare and Security, University of Jyväskylä, Finland (361-369).

Sargut, S. A. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınları.

Sue-Chan, C., and Ong, M. (2002). Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi* (159), 21-35.

Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.

Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.

Türker, N., ve Karadağ, D. (2020). Cultural Differences: A Study in Trabzon and Şanlıurfa in the Context of Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1), 271-295.

Wursten, H. ve Fadrhonc, T. (2012). *International Marketing and Culture*. Itim International, 1(9).

Ek 1: Anket Formu

BÖLÜM A Lütfen çalıştığınız kurumu düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.						
Lütfen varsa, şu anki işinizi göz ardı ederek ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçerken, sizin için aşağıdaki konular ne kadar önemli olurdu.		Son Derece Önemli	Çok Önemli	Orta Derece Önemli	Çok Önemli Değil	Çok Az Veya Önemli Değil
1.	Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	İyi performansınızın fark edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	İstihdam güvenliğine sahip olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	İlgi duyduğunuz işi yapmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Terfi fırsatlarına sahip olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Özel hayatınızda, aşağıdakilerden her biri sizin için ne kadar önemli?		Son Derece Önemli	Çok Önemli	Orta Derece Önemli	Çok Önemli Değil	Çok Az Veya Önemli Değil
11.	Eğlence için boş zaman harcamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Arkadaşlarınıza hizmet etmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Tutumluluk (İhtiyaçtan fazlasını harcamamak)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Asla	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
15.	Kendinizi ne sıklıkla sınırlı ya da huzursuz hissedersiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Mutlu bir kişi misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
18.	Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Çok Gururlu	Oldukça Gururlu	Biraz Gururlu	Çok Gurur Duymuyorum	Hiç Gurur Duymuyorum
19.	Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Asla	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
20.	Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çalışmaktan ne sıklıkla korkarlar?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Aşağıdaki ifadelerin her birine ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21.	Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir.(Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
BÖLÜM B Demografik Bilgiler						
1.	Yaşadığınız bölge	() Güneydoğu Anadolu	() Karadeniz			
2.	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
3.	Yaşınız	() 20 yaş ve altı	() 20-24	() 25-29	() 30-34	() 35-39
		() 40-49	() 50-59	() 60 yaş ve üzeri		
4.	Kaç yıl resmi okul eğitimi (veya eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?	() Eğitim yok	() İlkokul-Ortaokul	() Lise	() Önlisans	
		() Lisans	() Lisansüstü			
5.	Medeni Durum	() Evli	() Bekar			
6.	Aylık Gelir	() 1500 TL ve altı	() 1501-2000 TL arası	() 2001-2500 TL arası	() 2501-3000 TL arası	() 3001- 3500 TL arası () 3501 TL ve üzeri
7.	Ücretli bir işiniz oldu mu ya da yaptıysanız, bu ne tür bir işti?	() Ücretli işim yok (tam zamanlı öğrencileri içerir)				
		() Vasıfsız veya yarı vasıflı işçi				
		() Genel olarak eğitilmiş ofis çalışanı veya sekreter				
		() Mesleki eğitim almış zanaatkar, teknisyen, bilişimci, hemşire, sanatçı veya eşdeğeri				
		() Akademik olarak eğitilmiş profesyonel veya eşdeğeri (ancak bir insan yöneticisi değil)				
		() Bir veya daha fazla alt yöneticinin yöneticisi (yönetici olmayanlar)				
		() Bir veya daha fazla yöneticinin yöneticisi				
Katılımınız için teşekkürler...						