

Journal of Economy Culture and Society

ISSN: 2602-2656 / E-ISSN: 2645-8772

Araştırma Makalesi / Research Article

Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama

Cultural Differences: A Study in Trabzon and Şanlıurfa in the Context of Hofstede's Cultural Dimensions

Nuray TÜRKER¹ , Doğan KARADAĞ² 

¹Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Karabük, Türkiye

²Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Karabük, Türkiye

ORCID: N.T. 0000-0001-5701-5674;
D.K. 0000-0003-1174-2424

Corresponding author:

Nuray TÜRKER,
Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Karabük, Türkiye
E-mail: nturker@karabuk.edu.tr;
tnuray@hotmail.com

Submitted: 05.04.2019

Revision Requested: 12.06.2019

Last Revision Received: 28.06.2019

Accepted: 26.08.2019

Published Online: 19.11.2019

Citation: Turker, N., Karadag, D. (2019). Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*, 61, 271- 295.
<https://doi.org/10.26650/JECS2019-0033>

ÖZ

Her toplumda sahip olunan üst kültür yanı sıra etnik kökene, ait olunan dini gruplara (mezheplere), yaşanılan yöreye göre farklı alt kültürler de bulunmaktadır. Kültürdeki bu etnik ya da bölgesel farklılıklar işgörenlerin iş yapma biçimlerinde, müşteri ile ilişkilerinde, örgüt kültüründe ve örgütsel davranışta farklılıklara neden olabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, Hofstede'nin kültürel boyutlarının bölgesel olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu amaçla Hofstede'nin değerler anketi kullanılarak (VSM 2013) farklı bölgesel kültürleri temsil eden Şanlıurfa ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan 373 işgören üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen veriler Geert Hofstede tarafından geliştirilen formüller kullanılarak hesaplanmış ve iki ilden elde edilen değerler karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır. Elde edilen değerler ayrıca Hofstede tarafından hesaplanan ulusal (Türkiye) değerlerle de karşılaştırılmıştır. Araştırmada, Trabzon ve Şanlıurfa'daki otel çalışanlarının kültürel değerleri arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğu; bu farklılıkların bireysellik / kolektiflik, belirsizlikten kaçınma boyutlarında oldukça belirgin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şanlıurfa'nın, Trabzon ile kıyaslandığında daha yüksek belirsizlikten kaçınma ve bireysellik değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre Trabzon ve Şanlıurfa'da otel işletmelerinde çalışanların kültürel boyutları arasında da anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yerel kültür, Hofstede'nin kültürel boyutları

ABSTRACT

There are different subcultures according to ethnicity, religions (or sects) and regions in every society. These ethnic or regional cultural differences may lead to differences in the way employees manage their jobs, relationships with customers, organizational culture and organizational behaviour. The main aim of this study is to determine



whether the cultural dimensions of Hofstede varies regionally. To this end, an empirical study was conducted on 373 employees working in the tourism industry in the provinces of Şanlıurfa and Trabzon that represent different regional cultures, using Hofstede's Values Survey Module (VSM 2013). The values determined in two cities were calculated using the formulas developed by Geert Hofstede and were interpreted comparatively. In addition, the values were compared with Hofstede's national values. In the research, it was concluded that there were significant differences between the cultural values of the employees of Trabzon and Şanlıurfa in all dimensions, and these differences are very significant in terms of individualism/collectivism and uncertainty avoidance. It was determined that Şanlıurfa's values are higher than Trabzon in terms of uncertainty avoidance and individualism. Moreover, significant differences were found in the cultural dimensions in Trabzon and Şanlıurfa, depending on the gender, age and educational status of the employees.

Keywords: Local culture, Cultural dimensions of Hofstede

EXTENDED ABSTRACT

One of the most important factors affecting the lives, attitudes and beliefs, and in particular, the working life of the employees, the style of management and the organization of an enterprise of individuals in a community, is the national culture of the given community. Culture is a phenomenon which shows the differences between societies, and also in sub-cultures within a given society.

One of the most important studies in the literature regarding the national culture of societies was undertaken by Hofstede (1980, 1984, 1991, 2001, 2011, 2018). In his studies, Hofstede determined four cultural dimensions: power distance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity and uncertainty avoidance. In latter studies, two new dimensions were added - long term orientation versus short term normative orientation and indulgence versus restraint. Hofstede emphasized that these dimensions effect the organizational culture of an enterprise in a society.

This study aims to determine the differences of subcultures in a given society. To support this, a survey was conducted amongst hospitality industry employees working in Urfa - representing the Eastern Anatolian culture and in Trabzon – showing the typical attributes of the Black Sea culture, using Hofstede's original Values Survey 2013 Module (VSM). It is assumed that local culture differentiates depending on the region, the ethnicity, and the beliefs of the residents. Therefore, it can be also assumed that organizational behavior differs according to the local culture of the employees.

The results show that there are significant differences between the employees working in Urfa and Trabzon in their values of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. However, there are also small differences between two provinces in terms of the power distance, masculinity-femininity, long-term orientation and indulgence-restraint dimensions. It can be concluded from the findings that,

- Tourism employees working in Trabzon have more collectivist values than the employees in Şanlıurfa.
- Tourism employees working in Şanlıurfa have higher uncertainty avoidance values than employees in Trabzon.
- In the study, the national (Turkey) and regional values were also compared and it was found that the power distance scores of both cities were lower than the scores of national culture.
- Employees working in Urfa are more individualistic when compared to national scores.
- The uncertainty avoidance scores of the two cities are also lower than the national score.
- Long term orientation and indulgence scores are similar to the national score.
- When the demographic variables of the tourism employees in both cities were examined, significant differences were found in the cultural dimensions depending on gender, age and educational status.

- It was determined that the male employees in Trabzon are more individualistic than the females. Similarly, the results revealed that masculinity score of female employees is higher than males.
- Tourism employees who are between the ages of 21-29 working in Trabzon are more individualistic than the other age groups. This group also showed differences in terms of masculinity, uncertainty avoidance and long term orientation in that the scores are higher than the other groups.
- It was determined that tourism employees having a 10 year education or less who work in Trabzon are more indulgent than the employees having a 13-16 year education.
- The results showed that employees having an 11-12 year education in Şanlıurfa are more individualistic than the group having a 13-16 year education.
- Correlation analysis showed that there is a moderate and high positive relationship between all dimensions in Trabzon and there is a moderate and low positive relationship between all dimensions in Şanlıurfa.

Considering the sub-cultural values leading the differences in organizational behaviour, the results will be helpful for the managers of tourism enterprises in business practices and managerial processes. In order to achieve a more successful business performance, managers operating in Urfa, representing an individualistic society, should harmonize the interests of employees with the business interests and give incentives and rewards to employees according to their performance.

As both cities have a moderate level of masculinity, managers should create a business atmosphere with good working relationships, cooperation and job security. Managers must create a good work environment where conflicts are resolved by mutual agreement and team work is encouraged. Group relations are of great importance as tourism services are focused on team work. In this context, efforts should be made to ensure a friendly work atmosphere.

This study has some limitations. The most important limitation of the study is that the study was carried out on tourism employees in two provinces considered to be culturally different. More research should be conducted at a regional level in order to determine whether regional cultural values change in different regions and to reach more meaningful and more reliable results. Turkey is a large country hosting different ethnic groups. Conducting research taking the regional cultural differences into account, would provide more detailed information on whether regional differences differ from the national, and would show how these differences affect business life, methods of doing business, organizational culture, and organizational psychology.

1. Giriş

Kültür bireylerin yaşamlarını, tutumlarını, inançlarını, özellikle de çalışanların iş yaşamlarını ve bir örgütteki yönetim biçimlerini etkilemektedir. Kültürel çevre, örgütsel faaliyetler üzerinde de etkilidir. Araştırmalar (Yüksel ve Bolat, 2016; Gemlik v.d., 2015; Akdeniz ve Seymen, 2012; Ertaş, 2018; Azizoglu, 2011) ulusal kültürün, işgörenlerin işle ilgili tutumlarını, örgütsel davranışları, örgüt kültürünü, örgüt psikolojisini, örgütsel politikaları, örgütsel iletişimi etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, kültürün örgütlerin başarısındaki kritik faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin başarılı olabilmeleri için faaliyet gösterdikleri yerdeki kültürel çevrenin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Toplumların kültürel yapılarına göre bireylerin tutum ve davranışları farklılık göstermektedir. Hatta bireyin tutum ve davranışlarında; yetiştiği bölgeye, ait olduğu etnik gruba göre de farklılıklar bulunmaktadır.

Kültür ile ilgili olarak yapılan çalışmaların en bilineni Hofstede tarafından gerçekleştirilen kültürel değerler araştırmasıdır. Hofstede'nin araştırması, kültürün güç mesafesi, bireysellik-kollektiflik, erillik - dişilik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutu olduğunu ortaya koymuş, sonrasında ise Bond (1984) ve Minkov (2007)'un katkısı ile bu dört boyuta uzun döneme yönelme ve heveslilik-kısıtlılık boyutları da eklenmiştir.

Literatürde Hofstede'nin kültürel boyutları ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmakta olup bu çalışmalarda sıklıkla ulusal kültür dikkate alınmıştır. Bölgesel (yerel) kültürleri dikkate alarak Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine odaklanan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle bölgesel kültürün (etnik köken, tarihi geçmiş, mezhep farklılıkları v.b.) de iş yaşamı, bireyin tutum ve davranışlarında etkili olduğundan hareketle bu çalışmada iki farklı bölge arasındaki kültürel farklılıklar Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla birbirinden oldukça farklı iki kültürü temsil eden Urfa ve Trabzon illerinde turizm çalışanları üzerinde ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bu çalışma bölgesel kültürel farklılıkların iş yaşamı üzerindeki etkisini ve örgüt kültürü üzerinde farklılıkların ortaya çıkabileceğini vurgulamayı bakımından önem taşımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Her toplumun kendine özgü bir hayat biçimi, alışkanlıkları, anlayışları, gelenek ve görenekleri, değerleri bulunmaktadır. Toplumların sahip olduğu bu özellikler bir toplumun kültürel yapısını göstermekte ve kültür o toplumda yaşayan bireylerin kişiliklerini, algılarını, olaylara bakış açılarını, davranışlarını şekillendirmektedir.

Latince bir kavram olan "culture", başlangıçta toprağı ekme, biçme ve üretim vb. anlamlarda kullanılmıştır. 19. Yüzyılın sonlarına doğru bir araştırma konusu haline gelen kültür kavramı, ilk defa antropolog Edward B. Taylor tarafından 1871 yılında kullanılmıştır (Kaya, 2008, s.120). Taylor'a göre kültür, "bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, kurallar, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütündür (Taylor'dan, 1924, Akt. Reisberger ve Turner, 2003, s. 5). Hofstede'ye (1984) göre kültür, "bir gruba üye olan insanları diğerlerinden ayıran toplumsal zihinsel programladır." Parsons "kültürün insan davranışlarını ve insan faaliyetleri sonucu elde edilen ürünleri kapsayan bir jenerasyondan diğerine aktarılan kalıpları içerdiğini" belirtmektedir (Evan, 1975, s.93).

Kültür bir toplumun maddi (mimari yapılar, sanat eserleri, kullandıkları aletler vb) ve manevi (düşünce, inanç, örf ve adetler, değerler, tutumlar vb.) unsurlarından oluşmaktadır. Kültür, bir toplumun kimliğini yansıtmaktadır.

Kültürün çekirdeğini değerler oluşturmaktadır. İnsanın çocukluğunda bilinçsiz bir şekilde öğrendiği değerler, belirli ilişkileri diğerlerine tercih etme yönündeki geniş eğilimler olup bu değerler, bireyin davranışlarını yönlendirmektedir (Ertaş, 2018).

Kültür göreceli bir kavramdır. Kültürel değerler ve özellikler toplumdan topluma, yöreden yöreye, ait olunan etnik guruba veya yaşanan döneme ya da çağa göre farklılık göstermektedir. Bir toplumda üst bir kültür olduğu gibi toplumu oluşturan farklı katmanların sahip olduğu farklı özellikler nedeniyle alt kültürler de mevcuttur. Nitekim Hofstede (1980), toplumların sahip olduğu kültürün çeşitli katmanlara ayrıldığını belirtmektedir. Bunlar; toplumun üst kültürü, grup kültürü (etnik köken, din, dil), meslek ve sınıf farklılığından doğan kültür ve örgütlerin farklılığından doğan örgüt kültürüdür (Öncül, Deniz ve İnce, 2016). Alt kültürler (grup, meslek, sosyal sınıf, örgüt) toplumun sahip olduğu üst kültürün bir parçasıdır. Örneğin; Hindistan'da yaşayan Hintliler iki temel alt kültürde değerlendirilebilir. Kuzeyde yaşayan Hintliler homojen bir özellik göstermekte olup güneyde yaşayan Hintlilerden yaşam biçimleri, değerleri, yemek alışkanlıkları, giyinme özellikleri, dilleri bakımından farklılık gösterir.

Alt-kültürlerin oluşmasında etnik köken ya da etnik kimlik önemli bir faktördür. Aynı etnik gruba ait insanlar genellikle aynı bölgede yaşarlar. Aynı etnik gruptan insanlarla evlenmeyi tercih ederler. Etnik gruplar ırklarına, dinlerine, uyruklarına göre farklılık gösterir. Örneğin ABD'de temelde üç farklı alt kültürden söz edilir. Bunlardan ilki; zenci alt kültürü olup siyah Amerikalılar kültürel olarak beyaz Amerikalılardan farklıdır. Asyalı Amerikalılar alt kültürü ikinci grubu oluşturmaktadır olup bu kişiler Çin, Filipinler, Japonya, Hindistan, Kore, Vietnam gibi ülkelerden gelen göçmenlerdir. Son olarak Meksika, Porto Rico, Küba'dan gelen göçmenlerin oluşturduğu İspanyol kültürü üçüncü alt kültürü oluşturmaktadır. Bütün bu alt kültürler arasında çok belirgin kültürel farklılıklar bulunmaktadır.

Ülkemizde ise alt kültür, toplumu oluşturan farklı etnik (örneğin; Çerkes, Abaza, Laz, Kürt, Yörük v.b.) ve dini grupların (Sünni, Şafi, Alevi, Yahudi, Süryani gibi) sahip olduğu kültürel özellikleri ifade etmektedir. Yerel kültür aynı ülke içerisindeki farklılıkları ya da benzerlikleri ortaya koymakta olup bir yöreye ya da belirli bir coğrafyaya özgü tutum, değer ve normlar ile gelenek ve göreneklerin tümüdür. Bu bakımdan çeşitli ırk ve gruptan insanlardan oluşan Türkiye farklı alt kültürleri barındıran bir coğrafyadır. Yaşanılan coğrafyaya göre yaşam biçiminde, dünya görüşünde, yemek kültüründe, dilinde, gelenek, görenek ve adetler arasında az ya da çok farklılıklar bulunmaktadır.

Kaasa v.d., (2014) bölgeler arasındaki kültürel farklılıklar üzerine yaptıkları araştırmada, bu farklılığın etnik kimlikten, tarihi geçmişten ve coğrafi özelliklerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Çalışmada İspanya, Portekiz ve Fransa'da bölgesel kültürler arasında büyük farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, ayrıca Finlandiya, İsveç ve Norveç'te düşük bölgesel kültürel farklılıkların olduğuna dikkat çekilmektedir. Benzer biçimde Dolan, Díez-Piñol, Fernández-Alles, Martín-Prius ve Martínez-Fierro (2004) araştırmalarında İspanya'nın iki bölgesinde çok önemli kültürel farklılıklara; Hofstede, Garibaldi de Hilal, Malvezzi, Tanure, ve Vinken (2010) da Brezilya'da dikkate değer bölgesel kültürel farklılıklara rastlamışlardır. Rajh v.d. (2016) Hofstede'nin kültürel boyutlarını dikkate alarak Hırvatistan'daki bölgesel kültürel farklılıkları belirlemeye çalıştıkları araştırmada; Kuzey Hırvatistan ve Güney Hırvatistan arasında Uzun Döneme Yönelme boyutunda önemli farklılıklar olduğunu belirlemişler ve Kuzey Hırvatistan'da yaşayanların daha çok uzun dönem odaklı oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Kültürler arasındaki farklılıklar pek çok unsurdan kaynaklanabilir. Bu nedenle araştırmacılar kültürel farklılıktan bahsedebilmek için kaç tane kültürel unsurun farklı olması ve bu unsurların

ne ölçüde farklılaşması gerektiği, hangi kültürel unsurların sosyal davranışları daha çok etkilediği, kültürleri karşılaştırmak için hangi unsurların kullanılması gerektiği sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır. Kültürün unsurları ve boyutları ile ilgili olarak yapılan çok sayıda araştırma olmasına karşın araştırmalarda en sıklıkla kullanılan çalışmalar; Parson'ın yapı değişkenleri, Kluckhohn ve Strodtbeck'in kültürel boyutları, Stewart'ın kültürel yapıları, Hofstede'nin (1980, 1991, 2001), Trompenaars'ın, Hampden-Turner ve Trompenaars'ın ve Maznevski'nin kültürel boyutları çalışmalarıdır (Reisinger ve Turner, 2003, s.22).

Yerel kültürlerin örgütsel davranış üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada Hofstede'nin kültürel boyutları dikkate alınmıştır. Hofstede, 53 ülkede IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların karşılaştırılabilmesi için dört temel kültürel boyut belirlemiştir. Bunlar;

- Güç mesafesi (Power Distance)
- Bireysellik - Kollektiflik (Individualism-Collectivism)
- Erillik- Dişilik (Masculinity-Femininity)
- Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Sonrasında bu boyutlar altıya çıkmış; Bond (1984) Konfüçyüs dinamizmi üzerine 23 ülkede yaptığı çalışmada beşinci boyutu; Uzun Döneme Yönelme (Long-term Orientation) eklemiş ve Minkov (2007) ise yapmış olduğu çalışmada bu boyuta Heveslilik-Kısıtlılık (Indulgence-Constraint) olarak adlandırdığı altıncı bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Güç Mesafesi

Toplumda gücün ne oranda dağıldığı ile ilgilidir. Hofstede'ye göre güç mesafesi; daha az güce sahip olan örgüt çalışanlarının (astların), örgüt içerisindeki gücün eşitsiz olarak dağılmasını kabul etme derecesidir (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010, s. 61). Buna göre, toplumlardaki eşitsizlik seviyesi liderler kadar onu takip edenler tarafından da belirlenir. Güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde işveren-işgören, ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci arasındaki güç dinamikleri otoriterdir, yüksek gücü olan otorite sorgulanmaz. Örgüt içerisinde gücün dağılımı eşitsiz ve dengesizdir. İşgörenler ve yöneticiler arasındaki güç mesafesi hissedilir seviyededir. Bu tip örgütlerde merkezi bir yapı, ücret farklılıkları, dikey iletişim söz konusudur. Ancak; dar güç mesafesinin olduğu kültürlerde gücün dağılımında daha az eşitsizlikler görülür ve alt kademe bulunan bireylerin yönetime katılması beklenir ve teşvik edilir.

2.2. Bireysellik-Kollektiflik

Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarlarını gözetme eğilimini ifade etmektedir. Bireysel kültürlerde birey, kendi ihtiyaç ve çıkarlarını örgütsel amaçların üzerinde tutmakta, kararları kendileri almakta, kendilerini örgütten bağımsız olarak değerlendirmekte, bireysel başarıya önem vermektedirler. Bu tip toplumlarda, bireyler, bağımsızdır ve bireyler arasındaki bağlar sıkı değildir. Kollektif kültürlerde ise birey ait olduğu topluluğun beklenti ve ihtiyaçlarını ön plânda tutmakta, grup sadakati önem taşımakta, örgütün beklentileri yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Kollektivist kültürlerde örgütsel iletişimde, karar alma süreçlerinde topluluğun uyumunun bozulmamasına önem verilmektedir. İşe alma ve terfi çalışanların grup içindeki durumlarına göre belirlenmekte, grup içi uyum ve bireylerarası ilişkiler görevden önce gelmektedir.

2.3. Erillik-Dişilik

Hofstede'nin erillik-dişilik boyutu toplumda cinsiyetlere yüklenen roller ile ilişkilidir. Hofstede, eril kültürlerde gösterişli olmanın, yüksek kazanç sağlama ve başarı elde etmenin, rekabetin hakim olduğunu, tanınmanın ve terfi etmenin önemli olduğunu ifade etmektedir. Bir toplumda erilliğin yüksek olması; başarıya, üne, rekabete büyük önem verilmesi sebebiyle yüksek iş stresine neden olmaktadır. Dişil kültürler ise insanlarla iyi ilişkiler kurmanın, yaşam kalitesini artırmanın, çevrenin korunmasına katkıda bulunmanın ve dayanışmanın baskın olduğu kültür olarak tanımlanmaktadır. Dişiliğin yüksek olduğu toplumlarda insanlar arası ilişkiler ön plandadır. Bu tip kültürlerde huzur ve mutluluk başarıdan ve güçten önce gelir. (Kantaş Sarıoğlu, 2014, s.40; Hofstede, 1984, s.84; Dursun, 2013, s.52-54). Dişil özellikte bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır (Öncül vd., 2016, s.260).

2.4. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumda yaşayan bireylerin belirsizlik karşısında nasıl tutum sergiledikleri ile ilişkilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşik kurallar mevcuttur, belirsizliği azaltmak amacıyla çok fazla yazılı ve biçimsel kurallar bulunmaktadır. Bu toplumlarda örgüt kurallarına göre hareket edilir. İşgörenler, belirsizliği bir tehdit olarak algılamakta ve kendilerini güvende hissetmemektedirler. İşgörenlerde geleceğe yönelik endişe, yüksek kaygı ve iş stresi söz konusudur. Çalışanlar risk almaktan kaçınırlar (Gemlik v.d., 2015). Buna karşın belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda işgörenler yeniliklere, değişikliklere daha açıktır. İnsanlar yeni durumlara karşı daha toleranslıdır. Daha az yazılı kurallar mevcuttur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde örgütlerde gerginlik hakim iken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olan kültürlerde örgüt çalışanları daha rahattırlar.

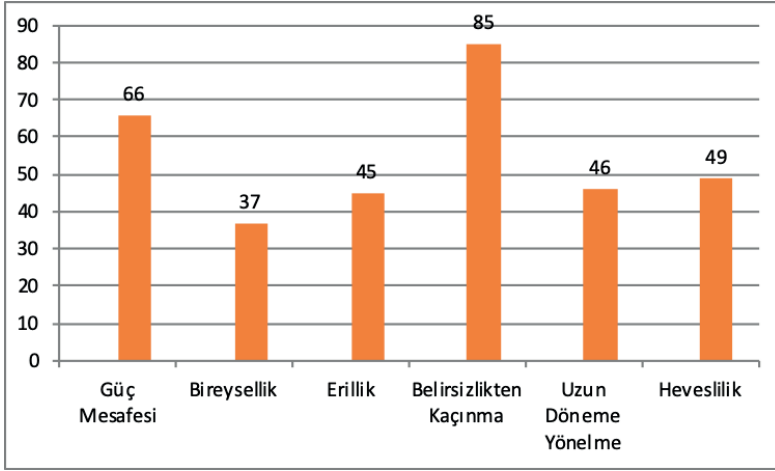
2.5. Uzun Döneme Yönelme

Uzun-kısa döneme yönelme, kültürlerin geleceğe yönelik değerleriyle ilgili olup zaman gelecek ya da geçmişe yönelme bakımından ele alınır. Uzun döneme yönelen toplumlarda yüksek tasarruf ve azim gibi geleceğe yönelik değerler hakim iken kısa döneme yönelen kültürler gelenek ve göreneklere saygılı bir kültürü karakterize eder ve yerine getirilmesi gereken sosyal zorunluluklara odaklanır. Bu nedenle bu tip kültürlerde değerler bireyi geçmişe ya da şu anki zamana yönlendirir.

2.6. Heveslilik-Kısıtlılık

Temel amacı diğer boyutlarda var olmayan mutluluk değişkenini literatüre dâhil etmektir. Heveslilik, hayatın tadını çıkarabilmek ve eğlenmek gibi temel insani arzuların özgürce tatmin edilebilmesine izin verme eğilimini ifade etmektedir. Kısıtlılık ise insani hazların bastırılarak, katı sosyal normlar tarafından düzenlenmesini ifade etmektedir (Hofstede, 2011, s.15-16; Sample, 2013, s. 364; Yaşar, 2014, s. 26) .

Türkiye Hofstede'nin kültürel boyutları bakımından incelendiğinde; Türkiye 66 puan ile güç mesafesinin geniş olduğu bir ülke olarak görülmektedir (Bkz. Grafik 1). Bu bağlamda ülkemizdeki örgütlerde gücün eşitsiz dağıldığı ve daha çok üst yönetimde toplandığı, genellikle astların kararlara katılmalarına pek fazla izin verilmediği, astların işleriyle ilgili insiyatif kullanamadıkları ve özgürlüklerinin sınırlı olduğu söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda (Gürbüz ve Bingöl, 2007; Warsame, 2016) ülkemizde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde güç mesafesinin geniş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Grafik 1: Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu

Bireysellik-kollektiflik boyutu açısından değerlendirildiğinde Türkiye'nin 37 puan ile kolektivist bir toplum olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgütün bir parçası olarak algılandığı ve çalışanların örgüte sadık olduğu bir kültürel yapıyı göstermektedir. Sargut (2001, s.185), Türk toplumunun kolektivist bir toplum olduğunu belirtmektedir. Nitekim araştırmalar, Türk toplumunda; akrabalık, hemşerilik ilişkilerinin önemli olduğunu göstermektedir (Sargut , 2001; Wasti, 1994).

Türkiye 45 puan ile dişil bir kültürü temsil etmektedir. Hofstede ve Sargut'un çalışmaları Türk toplumunun dişil bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Türk toplumu, saygıyı ön planda tutan merhametli bir toplumdur (Yeloğlu, 2011). Nitekim; Sıgır v.d. (2009)'nin bankacılık sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada, banka personelinin yardımsever oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Türkiye belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek olduğu bir ülkedir (85 puan). Türkiye, uzun döneme yönelme boyutunda 46 puan ile; heveslilik boyutunda ise 49 puan ile orta seviyede yer almaktadır. Sıgır v.d. (2009) çalışmalarında bankacılık sektörü çalışanlarının geleneklere ve saygıya önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır.

İlgili alanyazında Türkiye'de konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel değerleri ile ilgili çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ertaş (2018), İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da tüm yıl faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada otel çalışanlarının yüksek düzeyde grup odaklılığa, belirsizlikten kaçınmaya ve uzun dönem odaklılığa; orta düzeyde erillğe ve düşük düzeyde güç mesafesine sahip olduğunu belirlemiştir. Akdeniz ve Seymen'in (2012) beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde İstanbul'da yaptığı başka bir araştırma ise farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırmada çalışanların Hofstede'nin bulgularının aksine giderek daha erkeksi bir kültüre doğru evrildiği (çalışmada bu indeks 76 olarak bulunmuştur), belirsizlikten kaçınma indeksinin düştüğü (çalışmada bu indeks 40 olarak belirlenmiştir) yani otel çalışanlarının daha az belirsizlikten kaçınma davranışı gösterdikleri, heveslilik indeksinin arttığı (indeks 70 olarak bulunmuştur), güç mesafesini yüksek, bireyselliğin ve uzun döneme yönelmenin düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmalar ulusal kültür ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve

örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentileri ifade etmektedir (Schwartz ve Davis'ten 1981, akt. Gemlik v.d, 2015). Akdeniz ve Seymen (2012) beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında az seviyede de olsa bir ilişki bulmuşlardır. Yazarlar, işletmenin başarılı olması için otel yöneticilerinin buldukları çevredeki kültürel değerleri dikkate almaları gerektiğini belirtmektedirler.

Araştırmalar, farklı kültürlerle mensup yöneticilerin davranışlarının ait oldukları kültürden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, kolektivist bir toplum olan Japonya ile bireyci bir toplum olan ABD arasında bireylerin hayata bakışları arasında büyük farklılıklar tespit edilmiştir (Christopher, 1983).

Hem ulusal kültür hem de yerel kültür o toplumda yaşayan insanların yaşam biçimlerinin, değer ve normlarının, çalışma biçimlerinin, davranışlarının şekillenmesine neden olur. Bu nedenle; farklı bölgelerden ve kültürlerden gelen işgörenlerin iş görme biçimleri de farklı olabilir (Treven v.d., 2008, s.27). Araştırmalar, kültürün örgütsel davranışlar da dahil olmak üzere insan davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır (Sinha, 2008). İşgörenlerin kültürel anlayışları örgütteki iş yapma biçimini, motivasyonlarını, iletişim sürecini, çatışmaların çözümünü yani örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Nitekim Besler, (2006) örgütlerin ulusal kültürün bir alt sistemi olması nedeniyle ulusal kültürden, değerlerden ve inançlardan etkilendiğini; yönetici ve çalışanların ait oldukları ulusal kültürü yansıttığını belirtmektedir.

Sosyal bir sistem olan örgütler insanlardan oluşmaktadır. Örgütsel davranış; bir örgütteki insan davranışı ile ilgili olup insanların işin yapısı, performans, iletişim, motivasyon, liderlik v.b. konulardaki etkisini incelemektedir. Örgütsel davranış; örgütsel etkililiği sağlamak amacıyla bireylerin, grupların ve örgütsel yapının örgütteki davranış üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının nasıl düşündüklerini ve davrandıklarını, nasıl tepki gösterdiklerini; işgörenlerin birbirleriyle, üst yönetimle ve ait oldukları grubun ya da departmanın üyeleriyle olan iletişimlerinin ve örgütün yapısı ve kültürü ile olan etkileşimlerinin işgörenlerin davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak örgütün etkili ve verimli bir şekilde çalışması, amaçlarına ulaşması bakımından önem taşımaktadır. Bu bağlamda farklı kültürlerden gelen çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkların anlaşılması ve dikkate alınması örgütlerin başarılarında anahtar faktörlerden biridir.

Gudykunst ve ark. (1996) bireylerin iletişim şekillerinin ait olunan kültürün kolektivist ya da bireyci özelliklerinden büyük oranda etkilendiğini belirtmektedir. Nitekim Azizoğlu'nun (2011) araştırması farklı kültürden gelen çalışanların iletişim biçimleri arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Gıda alanında faaliyet gösteren biri Türkiye'de ve biri Kuzey Amerika, Latin Amerika, Asya, Avrupa, Avusturalya'da faaliyet gösteren ABD merkezli bir gıda işletmesi üzerinde yaptığı bir araştırmada Türk işletmesinde çalışanların birbirleriyle daha çok dolaylı yollardan iletişim kurdukları, düşüncelerini doğrudan ortaya koymak yerine tavsiye yoluyla veya üstü kapalı şekilde ifade etmeyi tercih ettikleri, birbirleriyle doğrudan yüzleşmekten kaçındıkları, birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olmaya özen gösterdikleri; ABD işletmesinde çalışanların ise kendilerini doğrudan ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu farklılığın nedenini yazar, Türk toplumunun kolektivist olması nedeniyle çalışanların grup uyumunu koruma yönünde çaba göstermesine ve çatışmadan kaçınmasına bağlamaktadır. Benzer şekilde bireyci bir toplumu simgeleyen ABD işletmesi çalışanları, bireysel çıkarlarını toplumun uyumunu korumaktan daha önde tutmakta, ayrıca eril bir kültürden geldikleri için daha yarışmacı bir özellik göstermektedir.

Bass ve Eldridge (1973) kültürel farklılıkların işletme çalışanlarının ihtiyaç ve davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Örneğin; bireyci bir toplum olan ABD'de, çalışanların motivasyonlarını arttırmada ödüllendirme sıklıkla kullanılırken kolektivist bir kültüre sahip

olan Japonya'da bu tür özendirme araçları yaygın olarak kullanılmamaktadır. Japonya'da kararlar grup tarafından alınırken, ABD'de bireyler tarafından alınmaktadır (Azizoğlu, 2011).

3. Metodoloji

Bu araştırmanın temel amacı, turizm sektörü çalışanları arasında yerel kültüre bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel davranış farklılıklarının belirlenmesidir. Bunun yanısıra çalışmada bölgesel kültürün ulus kültürü ile nasıl farklılaştığı ve kültürel değerlerin sosyo-demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir; Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında (1) iki farklı bölge arasındaki kültürel farklılıkların (Urfa ve Trabzon), (2) bölgesel kültür ile ülke (Türkiye) kültürü arasındaki farklılıkların ve (3) kültürel değerlerin sosyo-demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığının belirlenmesi.

Bölgesel kültürel farklılıkların belirlenmesi amacıyla iki farklı yerel kültürü temsil eden Urfa ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren otel, restoran, kafeterya, seyahat acentesi çalışanları üzerinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma alanı olarak Trabzon ve Urfa illerinin seçilmesinin temel nedeni, bu iki ilin bölge kültürünü temsil ettikleri ile ilgili olarak araştırmacıların inancı ve bu iki ilde turizm endüstrisinin diğer iller ile kıyaslandığında daha çok gelişmiş olması ve yüksek gelişme potansiyelinin bulunmasıdır. Çalışmanın turizm endüstrisi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesinin nedeni ise temelde turizmin farklı kültürlerle etkileşime açık, küresel bir sektör olmasına, ülke ya da bölge kültürünün iş yaşamında çok etkili olmayabileceği ile ilgili inançlara rağmen kültürel değerlerin iş yaşamı üzerinde az ya da çok etkisinin olduğu varsayımı ile açıklanabilir.

Araştırmada Geert Hofstede ve Michael Minkov (2013) tarafından geliştirilen *Değerler Anketi Modülü 2013* kullanılmıştır. Değerler Anketi Modülü 2013, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı sorudan ve Likert tipi ölçekle hazırlanmış 24 sorudan oluşmaktadır. Bununla birlikte; bu çalışmada ankette yer alan üç demografik değişken (işin türü, uyruk ve işgörenin doğduğundaki uyruğu) bu çalışma için geçerli olmadığı gerekçesi ile ankette çıkarılmıştır.

Hofstede'ye (2018) göre Değerler Anketi sadece ulusal kültürler arasındaki farklılıkları değil aynı zamanda bölgesel ve etnik kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla da kullanılabilir. Bu bağlamda bu çalışmada bölgesel kültürler arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla Hofstede'nin Değerler Anketinden yararlanılmıştır.

Anket çalışması Kasım - Aralık 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve Trabzon ilinde 172, Şanlıurfa ilinde ise 201 adet olmak üzere toplamda 373 anket değerlendirmeye alınmıştır. Toplamda 400 anket dağıtılmasına karşın 27 anket ise eksik bilgiler bulunması nedeniyle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Elde edilen veriler Sosyal Bilimler için kullanılan istatistiksel analiz paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada frekans, ortalama ve standart sapma analizleri ve demografik değişkenlere göre farklılıkları ölçmek amacıyla kullanılan t ve Anova testleri yanı sıra Hofstede'nin indeks hesaplama formülleri kullanılmıştır. Hofstede ve Minkov'un güç mesafesi, bireysellik – kolektiflik, erillik- dişilik, belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa döneme yönelme, hoşgörü-kısıtlılık olmak üzere 6 boyut için yapmış formüller aşağıda verilmektedir;

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

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

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

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

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

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

Hesaplamalar yapılırken anket formunda yer alan soruların ortalamaları ilgili boyuttaki formüle yerleştirilerek işlem yapılmıştır. Örneğin; güç mesafesi formülünde m07 değeri anketteki 7. sorunun ortalamasını ifade etmektedir. Formülde yer alan 35 ve 25 değerleri Hofstede tarafından verilen sabit değerlerdir. Bunun yanı sıra; formülde yer alan ve her bir boyuta ayrı ayrı eklenen C (Constant-sabit) değeri, Hofstede'nin IBM araştırması 53 ülkede gerçekleştirildiğinden ve kıyaslanmanın kolaylıkla yapılabilmesi için bu çalışmada sabit değer 50 olarak belirlenmiştir. Hofstede ve Minkov (2013) C değerinin pozitif ya da negatif bir değer alabilen ve araştırmanın doğasına bağlı olarak değişebilen bir değer olduğunu ve 0 ile 100 arasında herhangi bir değer olarak seçilebileceğini belirtmektedir. Akdeniz ve Seymen'in (2012) otel işletmelerinde ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki paralel yapıyı ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışmada da C değeri 50 olarak alınmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo 1). Buna göre Trabzon'da turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin kültürel boyutlar ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,900$, Şanlıurfa'da çalışan katılımcıların kültürel boyut ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = 0,763$ 'tür. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olduğundan ölçeğin yüksek güvenilirlikte (Kayış, 2009) olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular

Turizm Etkileri	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı(α)
Trabzon	24 Adet	0,900
Şanlıurfa	24 Adet	0,763

4. Bulgular

Araştırmaya 172'si Trabzon'da ve 201'i Urfa'da olmak üzere toplam 373 turizm sektörü çalışanı katılmıştır. Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgular aşağıda verilmektedir. Hofstede'nin orijinal anketinde daha geniş bir yaş ve eğitim durumu skalası bulunmaktadır. Ancak; bazı yaş grupları ve eğitim durumu değişkenlerine verilen cevaplar az ve analiz yapmada yetersiz olduğundan gruplar arası birleştirmeler yapılmıştır.

- Araştırmaya katılan işgörenler cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde; Trabzon'da çalışan işgörenlerin % 57,6'sının kadın, % 42,4'ünün ise erkek olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan kadın işgören oranı Urfa'da %38,8; erkek oranı ise % 61,2 olarak belirlenmiştir. Trabzon'da çalışan katılımcılar ağırlıklı olarak kadın, Urfa'da çalışan katılımcılar ise erkektir.
- Araştırmaya katılanların yaşları incelendiğinde; Trabzon'da çalışan işgörenlerin %54,7'si 21-29 yaş aralığında, %23,8'i 30-39 yaş aralığında; Urfa'da çalışan işgörenlerin %48,8'i 21-29 yaş, %40,3'ü 30-39 yaş aralığında olup cevaplayıcıların genç ve orta yaşlı bireylerden oluştuğu görülmektedir.
- Trabzon'da çalışan katılımcıların % 54,7'si 13-16 yıl, %20,9'u 11-12 yıl eğitim almış; Urfa'da çalışan işgörenler ise %54,7'si 13-16 yıl, %34,3'ü 11-12 yıl eğitim almış olup katılımcıların büyük kısmının (Trabzon'da %75,6; Urfa'da %89) lise ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

4.1. Bölgesel Kültürel Farklılıklarla İlgili Bulgular

Hofstede'nin kültürel boyutları dikkate alınarak Şanlıurfa ve Trabzon'da turizm sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmadan elde edilen kültürel boyutların değerleri aşağıda verilmektedir (Bkz. Tablo 2);

Tablo 2: Trabzon ve Şanlıurfa illerinde Turizm Sektörü Çalışanlarının Kültürel Boyutlar Değerleri

Boyutlar	Trabzon	Şanlıurfa
Güç Mesafesi (PDI)	51,65	46,65
Bireysellik / Kolektiflik (IDV)	39,50	56,30
Erillik / Dişilik (MAS)	48,95	51,05
Belirsizlikten Kaçınma (UAI)	52,05	70,45
Uzun / Kısa Döneme Yönelme (LTO)	46,55	48,50
Heveslilik / Kısıtlılık (IVR)	54,15	52,35

4.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, ast - üst arasındaki ilişkiler, örgüt içerisinde gücün dağılımı, üstlerin astlara karşı davranışları ve astların örgütsel kararlara katılma derecesi ile ilgilidir. Bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması yüksek bir hiyerarşik yapıyı, işgörenlerin üstlerine bağımlı olduğunu, üste koşulsuz itaati ifade eder. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde güç merkezde toplanmıştır. Astlar yapmaları gereken işlerin üstleri tarafından bildirilmesini beklerler, üstler bazı ayrıcalıklara sahip olabilir ve maaşlar arasındaki farklılıklar büyük olabilir (Rajh, vd., 2015, s.313).

Güç mesafesinin düşük olması ise astların kararlara katıldığını, çalışanların kendilerini diğer çalışanlar ile eşit gördüklerini, üstlerin otokratik olmadıklarını gösterir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ast-üst erişimi kolaydır, maaşlardaki farklılıklar düşük olabilir.

Hofstede ve Minkov (2012)'un formülüne göre Trabzon ve Urfa için Güç Mesafesi (PDI) değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

$$PDI - \text{Trabzon} = 35(m07-m02)+25(m20-m23)+50= 51,65$$

$$PDI - \text{Şanlıurfa} = 35(m07-m02)+25(m20-m23)+50= 46,65$$

Sonuçlar her iki ilde de turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç mesafesi algılarının orta olduğunu göstermektedir.

4.1.2. Bireysellik / Kolektiflik

Bireysellik bireylerin sadece kendi ve ailesinin çıkarlarını düşünme, kolektiflik ise bir topluluğa ait olma ve sadık kalma eğilimidir (Kantaş Sarioğlu, 2014, s.37). Bireyselliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki bağlar gevsektir, kişisel başarı, kişisel ihtiyaçlar ve hedefler ön planda tutulur. Kolektivist değerlerin hakim olduğu örgütlerde ise toplumun ve örgütün çıkarları kişisel çıkarlardan üstün tutulur (Becerikli ve Kılıç, 2017, s. 92). Bireyselliğin olduğu örgütlerde bireyler kendilerini bağımsız olarak görürken; kolektivist örgütlerde çalışanlar kendilerini ait oldukları gruba bağlı hissederler ve karşılığında sadakat beklerler.

Hofstede ve Minkov (2012)'un formülüne göre Trabzon ve Urfa için Bireysellik / Kolektiflik (IDV) değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

$$IDV - \text{Trabzon} = 35(m04-m01)+35(m09-m06)+50 = 39,50$$

$$IDV - \text{Şanlıurfa} = 35(m04-m01)+35(m09-m06)+50 = 56,30$$

Sonuçlar, Trabzon'da çalışan turizm işgörenlerinin Şanlıurfa'da çalışan işgörenlerle kıyaslandığında daha kolektivist değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Trabzon'da çalışan işgörenler için bir gruba ait olmak, işletmenin ve toplumun çıkarları daha önemlidir.

4.1.3. Erillik / Dişilik

Bu boyut bir kültür içerisinde kadınlara ve erkeklere yüklenen rollerin, toplumda kabul görmüş değerler içerisinde ne derecede erkeğe ve ne derece kadına özgü olduğunu ifade eder. Dişilik

boyutunun baskın olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler daha samimi ve sıcak olup, kişilere yardım, yaşam kalitesi ve hizmet önemlidir, çatışmalar karşılıklı anlaşma ile çözümlenir. Erilliğin baskın olduğu örgütlerde ise kişiler arasında rekabet, başarı, saldırganlık, güç, hırs, rasyonel ve mesafeli ilişkiler bulunmaktadır (Turan, vd., 2005, s. 186). Çatışmalar güç ile çözülür ve çatışmalardan kaçınılmaz. Maddi ve manevi güç sosyal statü açısından önemlidir (Hofstede 2011, s.12 ; Rajh, vd., 2015, s.313).

Hofstede ve Minkov (2012)'un formülüne göre Trabzon ve Urfa için Erillik / Dişilik (MAS) değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

$$\text{MAS - Trabzon} = 35(m05-m03)+35(m08-m10)+50 = 48,95$$

$$\text{MAS - Şanlıurfa} = 35(m05-m03)+35(m08-m10)+50 = 51,05$$

Sonuçlar her iki ilde de turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin erillik / dişilik değerlerinin orta olduğunu göstermektedir.

4.1.4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlik Kaçınma, bir toplumdaki kurum ve kuruluşların belirsiz ve bilinmeyen durumlarla ilgili olarak ne kadar tehdit altında olduklarını ifade eder (Rajh, vd., 2015, s.313). Belirsizlikten kaçınma “bir kültürde, tahmin edilemeyen gelecek hakkında oluşabilecek endişeyi önleme derecesi”dir (Yeloğlu, 2011). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde; stres, kaygı, belirsizlik yüksektir. Kurallara duyulan ihtiyaç yüksektir, işten ayrılma konusunda tereddütler yaşanır ve garantili işler aranır. Belirsizlikten kaçınan kültürlerde bireyler, iş güvencesi, kariyer, emeklilik ve ücret konularına çok büyük önem verirler (Gümüştakin ve Emet, 2007, s.11). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde ise kaygı ve stres düşüktür, iş değiştirme konusunda sıkıntılar yaşanmaz, kişiler yenilikçi ve girişimcidirler (Hofstede 2011, s.10).

Hofstede ve Minkov (2012)'un formülüne göre Trabzon ve Urfa için Belirsizlikten Kaçınma (UAI) değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

$$\text{UAI - Trabzon} = 35(m18-m15)+25(m21-m24)+50=52,05$$

$$\text{UAI - Şanlıurfa} = 35(m18-m15)+25(m21-m24)+50= 70,45$$

Sonuçlar Şanlıurfa'da çalışan işgörenlerin belirsizlikten kaçınma değerlerinin Trabzon'da çalışan işgörelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Şanlıurfa'da çalışan işgörenler daha çok iş güvencesi, emeklilik garantisi, ücret aramaktadırlar. Bu işgörenler daha çok kaygı ve stres yaşamaktadırlar. Ayrıca, bölgenin hem ekonomik hem de sosyo-kültürel anlamda Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinden biri olması, adının sıklıkla terör olayları ve istikrarsızlıkla anılması belirsizlikten kaçınma değerlerini arttırmaktadır.

4.1.5. Uzun / Kısa Döneme Yönelme

Örgütlerin geçmişe, bugüne ve geleceğe yönelimlerini ifade eder (Karakaya ve diğ., 2013, s.82). Kısa döneme yönelen örgütlerde geçmiş veya şimdiki zamana yönelik davranışlar hakim iken uzun döneme yönelen örgütlerde geleceğe yönelik davranışlar görülür (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s.157). Kısa Döneme Odaklanan örgütler gelenekçidir, değişimi şüphe ile karşılarlar. Gelecek fazla düşünülmez. Uzun Döneme Odaklanan örgütlerde ise; geleceği düşünme eğilimi yüksektir. Yatırım yapmak ve tutumlu olmak önemlidir. Örgütler, çalışanın eğitim ve gelişimine yatırım yapma konusunda isteklidir (Hofstede 2011, s.15; Rajh, vd., 2015, s. 313.)

Hofstede ve Minkov (2012)'un formülüne göre Trabzon ve Urfa için Kısa/Uzun Döneme Yönelme (LTO) değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

$$\text{LTO - Trabzon} = 40(m13-m14)+25(m19-m22)+50 = 46,55$$

$$LTO - \text{Şanlıurfa} = 40(m13-m14)+25(m19-m22)+50 = 48,50$$

Sonuçlar her iki ilde de turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin uzun / kısa döneme yönelme değerlerinin orta olduğunu göstermektedir.

4.1.6. Heveslilik / Kısıtlılık

Heveslilik hayattan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel ve doğal insan arzularının özgür bir şekilde yaşanmasına izin verme eğilimini ifade etmektedir. Kısıtlılık ise, zevk ve eğlenme arzularının sıkı sosyal normlarla düzenlenmesi ve kontrol edilmesi gerektiği inancını yansıtır (Yaşar, 2014, s.26). Hevesliliğin yüksek olduğu örgütlerde, mutlu olduğunu ifade eden işgören sayısı fazla iken kısıtlılığın hakim olduğu örgütlerde daha az insan mutlu olduğunu belirtmektedir. Hevesli örgütlerde konuşma özgürlüğüne önem verilir, çalışanların refah düzeyi yüksektir. Kısıtlı örgütlerde ise ifade özgürlüğüne önem verilmez.

Hofstede ve Minkov (2012)'un formülüne göre Trabzon ve Urfa için Heveslilik / Kısıtlılık (IVR) değerleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

$$IVR - \text{Trabzon} = 35(m12-m11)+40(m17-m16)+50 = 54,15$$

$$IVR - \text{Şanlıurfa} = 35(m12-m11)+40(m17-m16)+50 = 52,35$$

Sonuçlar her iki ilde de turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin heveslilik / kısıtlılık değerlerinin orta olduğunu göstermektedir. Bu durum Trabzon ve Şanlıurfa'daki turizm çalışanlarının yaşamlarından orta derecede mutlu olmadıklarını ve düşüncelerini kısmen de olsa özgürce ifade edebildiklerini göstermektedir.

Tablo 3, Trabzon'da kültürel boyutlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3: Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi (Trabzon)

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
PDI	Pearson Korelasyon (r)	1	,624**	,631**	,552**	,581**	,523**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
IDV	Pearson Korelasyon (r)	,624**	1	,822**	,582**	,543**	,609**
	P	,000		,000	,000	,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
MAS	Pearson Korelasyon (r)	,631**	,822**	1	,638**	,591**	,661**
	p	,000	,000		,000	,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
UAI	Pearson Korelasyon (r)	,552**	,582**	,638**	1	,572**	,581**
	p	,000	,000	,000		,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
LTO	Pearson Korelasyon (r)	,581**	,543**	,591**	,572**	1	,667**
	p	,000	,000	,000	,000		,000
	N	172	172	172	172	172	172
IVR	Pearson Korelasyon (r)	,523**	,609**	,661**	,581**	,667**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	172	172	172	172	172	172

** (p<0,01)

Trabzon'da turizm çalışanlarından elde edilen veriler incelendiğinde, PDI boyutu ile IDV boyutu ($r=0,624$), MAS boyutu ($r=0,631$), UAI boyutu ($r=0,552$), LTO boyutu ($r=0,581$) ve IVR boyutu ($r=0,523$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde IDV boyutu ile MAS boyutu ($r=0,822$) arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, IDV boyutunun UAI boyutu ($r=0,582$), LTO boyutu ($r=0,543$) ve IVR boyutu ($r=0,609$) ile de pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkisi bulunmaktadır.

MAS kültür boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde, MAS boyutu ile UAI ($r=0,638$), LTO ($r=0,591$) ve IVR ($r=0,661$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Benzer şekilde UAI kültür boyutu ile LTO ($r=0,572$) ve IVR ($r=0,581$) arasında; LTO boyutu ile IVR ($r=0,667$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4, Şanlıurfa'da kültürel boyutlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4: Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi (Şanlıurfa)

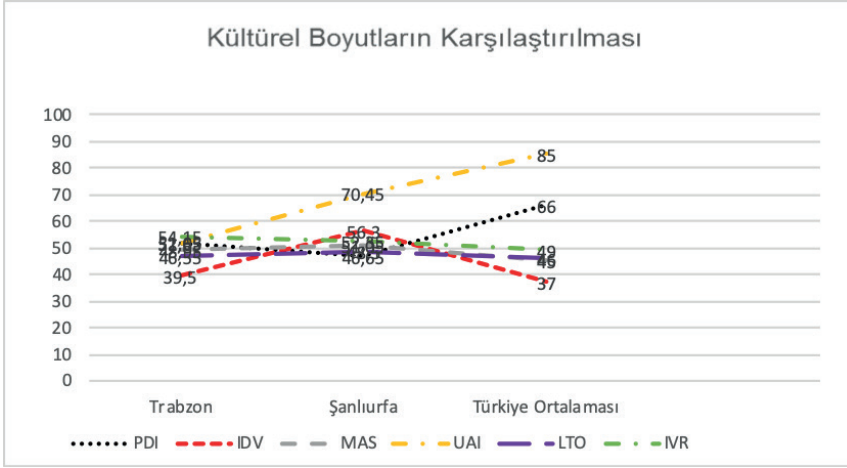
Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
PDI	Pearson Korelasyon (r)	1	,336**	,361**	,382**	,258**	,388**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
IDV	Pearson Korelasyon (r)	,336**	1	,525**	,150*	,297**	,294**
	P	,000		,000	,033	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
MAS	Pearson Korelasyon (r)	,361**	,525**	1	,216**	,315**	,416**
	p	,000	,000		,002	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
UAI	Pearson Korelasyon (r)	,382**	,150*	,216**	1	,223**	,297**
	p	,000	,033	,002		,001	,000
	N	201	201	201	201	201	201
LTO	Pearson Korelasyon (r)	,258**	,297**	,315**	,223**	1	,498**
	p	,000	,000	,000	,001		,000
	N	201	201	201	201	201	201
IVR	Pearson Korelasyon (r)	,388**	,294**	,416**	,297**	,498**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	201	201	201	201	201	201

**($p<0,01$), *($p<0,05$)

Tablo 4 incelendiğinde; PDI kültür boyutu ile IDV ($r=0,336$), MAS ($r=0,361$), UAI ($r=0,382$) ve IVR boyutları ($r=0,388$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu; LTO ($r=0,258$) boyutu arasında ise pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. IDV boyutu ile UAI ($r=0,150$), LTO ($r=0,297$) ve IVR boyutları ($r=0,294$) arasında pozitif yönlü düşük; MAS boyutu ($r=0,525$) ile pozitif yönlü orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır.

MAS kültür boyutu ile UAI ($r=0,216$) arasında pozitif yönlü düşük; LTO ($r=0,315$) ve IVR boyutları ($r=0,416$) arasında ise pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. UAI kültür boyutu ile LTO ($r=0,223$) ve IVR boyutları ($r=0,297$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon bulunmakta iken; LTO kültür boyutu ile IVR boyutu ($r=0,498$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

4.2. Bölgesel Kültür ile Ülke Kültürü Arasındaki Farklar



Şekil 1: Kültürel Boyut Değerlerinin Karşılaştırılması

Şekil 1, kültürel boyutların değerlerini karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Şekil incelendiğinde Trabzon ve Şanlıurfa güç mesafesi değerlerinin Türkiye skorundan (Türkiye değeri 66) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, Hofstede'nin araştırma yaptığı 1980'li yıllardan sonra Türkiye'de demokrasi, özgürlük, eşitlik gibi değerler konusunda bir değişim ve tutum değişikliği olduğunu ve yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç mesafesinin daha çok azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde, Türkiye değeri ile (Türkiye skoru 37) karşılaştırıldığında Şanlıurfa'daki turizm sektörü çalışanları daha bireyseldir. Belirsizlikten kaçınma (Türkiye skoru 85) değeri hem Trabzon'da hem de Şanlıurfa'da Türkiye ortalamasından daha düşüktür. Uzun dönem yönelme, erillik / dişilik, heveslilik / kısıtlılık değerleri Türkiye ortalamasına (sırasıyla 46, 45, 49) yakındır. Trabzon'un bireysellik / kolektiflik değeri Türkiye ortalamasına yakın olup Trabzon'un kolektivist olduğu görülmektedir.

4.3. Sosyo-demografik Özelliklere Göre Bölgesel Farklılıklar

Tablo 5, Trabzon ve Şanlıurfa illerinde kültürel değerlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5: Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Turizm Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Kültürel Boyutların Karşılaştırılması

Şehirler	Cinsiyet	N	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Trabzon	Erkek	73	4,027	4,311	4,133	3,808	3,907	3,715
	Kadın	99	3,689	4,012	4,724	3,570	3,563	3,376
	t testi		t=,348 p=,556	t= 5,867 p=,016*	t= 7,570 p=,007*	t= ,523 p=,470	t=1,004 p=,318	t=,459 p=,499
Şanlıurfa	Erkek	123	3,760	3,833	3,656	3,959	3,585	3,652
	Kadın	78	3,788	3,903	3,750	3,926	3,673	3,455
	t testi		t=,792 p=,375	t=3,312 p=,070	t=1,637 p=,202	t=,664 p=,416	t=,932 p=,335	t=,116 p=,734

*p<0,05

Tablo incelendiğinde; Trabzon'da çalışan katılımcıların cinsiyetlerine göre, bireysellik / kolektiflik, erillik / dişilik boyutlarında anlamlı farklılık olduğu; Urfa'da çalışan katılımcılarda ise tüm boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Trabzon'da çalışan erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha bireyci kadın katılımcıların ise daha eril oldukları söylenebilir.

Kültürel değerlerin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Turizm Sektörü Çalışanlarının Yaşlarına göre Kültürel Boyutların Karşılaştırılması

Şehirler	Yaş	N	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Trabzon	20 yaş ve altı (a)	13	3,711	3,653	3,711	3,480	3,519	3,500
	21-29 yaş (b)	94	3,901	4,380	4,119	3,864	3,869	3,643
	30-39 yaş (c)	41	3,841	3,993	3,707	3,512	3,518	3,365
	40-49 yaş (d)	17	3,514	3,691	3,441	3,367	3,441	3,323
	50 yaş ve üstü (e)	7	3,857	3,750	3,500	3,107	3,678	3,285
		ANOVA		F=1,279 p=,280	F=,280 p=,000*	F=3,800 p=,006*	F=3,886 p=,005*	F=2,782 p=,028*
	Tukey		-	b> a, c, d	b> d	b>a,c,d,	b>a,c,d,	-
Şanlıurfa	20 yaş ve altı (a)	9	3,666	3,861	3,777	3,972	3,611	3,472
	21-29 yaş (b)	98	3,831	3,931	3,734	3,959	3,732	3,602
	30-39 yaş (c)	81	3,765	3,805	3,632	3,959	3,478	3,537
	40-49 yaş (d)	9	3,555	3,861	3,777	3,833	3,555	3,555
	50 yaş ve üstü (e)	4	3,125	3,250	3,500	3,562	3,875	4,000
		ANOVA		F=2,146 p=,077	F=1,798 p=,131	F=,629 p=,642	F=,662 p=,619	F=2,241 p=,066
			-	-	-	-	-	-

*p<0,05

Yaş değişkeni ile ilgili olarak Trabzon'da çalışan katılımcıların bireysellik / kolektivistlik, erillik /dişilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun döneme yönelme boyutlarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılık, 21-29 yaş aralığındaki çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu grup, 20 yaş ve altı, 30-39 yaş ve 40-49 yaş grubundaki çalışanlardan daha bireyseldir, daha çok belirsizlikten kaçınmaktadır ve daha uzun dönem odaklıdır. Bu grup ayrıca 40-49 yaş grubundakilere kıyasla daha erildir. Şanlıurfa'da ise yaş değişkeni ile kültür boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 7, kültürel değerlerin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7: Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Turizm Sektörü Çalışanlarının Eğitim Durumlarına göre Kültürel Boyutların Karşılaştırılması

Şehirler	Eğitim Durumu	N	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Trabzon	10 yıl ve altı (a)	21	4,000	4,226	3,964	3,833	3,881	3,892
	11-12 yıl (b)	36	3,944	4,152	3,854	3,812	3,875	3,680
	13-16 yıl (c)	94	3,760	4,098	3,861	3,545	3,601	3,351
	17 yıl ve üstü (d)	21	3,797	4,214	4,071	3,833	3,738	3,631
		ANOVA		F=1,114 p=,345	F=,232 p=,874	F=,384 p=,764	F1,854 p=139	F=1,752 p=,158
	Tukey		-	-	-	-	-	a> c
Şanlıurfa	10 yıl ve altı (a)	18	3,597	3,763	3,500	3,722	3,652	3,611
	11-12 yıl (b)	69	3,800	4,018	3,750	4,000	3,684	3,677
	13-16 yıl (c)	110	3,784	3,790	3,706	3,947	3,570	3,527
	17 yıl ve üstü (d)	4	3,687	3,500	3,187	4,000	3,687	3,000
		ANOVA		F=,712 p=,546	F=3,216 p=,024*	F=2,246 p=,084	F=1,343 p=,262	F=,548 p=,650
	Tukey		-	b> c	-	-	-	-

*p<0,05

Eğitim değişkeni ile ilgili olarak Trabzon'da çalışan katılımcıların heveslilik / kısıtlılık boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır. 10 yıl ve altı eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar 13-16 yıl eğitim düzeyine sahip katılımcılara göre daha heveslidir. Şanlıurfa'da ise eğitim değişkeni ile bireysellik / kolektiflik boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık, 11-12 yıl eğitime sahip olan çalışanların 13-16 yıl eğitime sahip olanlara kıyasla daha bireyci değerlere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Trabzon ve Şanlıurfa'da eğitim değişkeni ile diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Her kültürün kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler bir toplumu diğerlerinden farklı kılan bir kültürel yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ulusal kültürlerin (bir ülkenin kültürü ya da üst kültür) birbirlerine benzeyen yönleri olmakla birlikte bu üst kültürler pek çok açıdan da benzersiz, birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadırlar.

Bir ulusal kültürde kendilerini diğerlerinden ayıran benzersiz özellikleri, farklı kültürel değerleri olan farklı alt kültürler de bulunmaktadır. Bu alt kültürler, sahip oldukları etnik köken, etnik kimlik, o topluma özgü değerler, dil, dini fraksiyonlar, bölgesel farklılıklar gibi özellikler nedeniyle farklılık gösterebilmektedirler. Bölgesel kültürün işgörenlerin davranışları üzerindeki önemi ve etkisinden hareketle bu çalışmada; Trabzon ve Şanlıurfa illerinde turizm sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir araştırma ile bölgesel kültürel farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu farklılığın ortaya konulmasında Hofstede'nin kültürel boyutları dikkate alınmıştır. Türkiye'nin iki farklı coğrafik noktasında yapılan bu çalışmada Hofstede'nin Türkiye ile ilgili ortaya koyduğu kültürel boyutlar bölgesel kültürlere göre değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın en önemli katkısı Hofstede'nin altı kültürel boyutu dikkate alındığında Türkiye'nin iki ilinde iki farklı kültürel boyutta (belirsizlikten kaçınma, bireysellik / kolektiflik boyutları) farklılıklar olduğunun ortaya konulmasıdır.

Trabzon mutfak kültüründen diline kadar çok çeşitli değerlerde ulusal kültürden farklı özellikler göstermektedir. Türkiye'nin kuzeyinde Doğu Karadeniz bölümünde yer alan Trabzon'da "Karadenizlilik" ve Laz kimlikleri öne çıkmaktadır. Karadenizlilik olgusunu belirleyen en önemli unsur, Karadenizlinin zor bir coğrafyada yüz yıllardır verdiği yaşam mücadelesidir. Böl-

ge insanı, mücadeleci olmasının yanı sıra katı, tutucu, muhafazakar, milliyetçi, ataerkil bir yapıya ve hemşehrici bir anlayışa sahiptir. Trabzonlular telaşlı, aceleci ve oldukça zeki bir toplumu temsil etmektedirler. Trabzon halkı sıra dışı bir şekilde fevriyet olarak nitelendirilebilen tezcanlı hatta kolay sinirlenebilir, asabi bir toplumdur. Hızlı konuşurlar, hızlı yemek yerler (Koç ve Alptekin, 2016; Alptekin, 2013). Alptekin (2013) Trabzon ile ilgili kültürel özellikleri Karadeniz'in zor coğrafi koşulları ile açıklamakta ve coğrafi zorunlulukların zamanla zorunluluk olmaktan çıkıp, kültürleştiğini ve sürekli toplumsal içsel özellikler haline geldiğini belirtmektedir.

Trabzon halkı, bugün Azerbaycan'ın Şeki bölgesiyle büyük benzerlikler gösteren bir Türkçe kullanmaktadır. Trabzon'un batısında Çepni ağı yaygınken doğuya doğru gidildikçe Türkçe Kıpçak-Kuman ağına dönüşmektedir. Ayrıca bölgede az sayıda kişi Romeika (Antik Roma Dili/Rumca) konuşmaktadır (Koç ve Alptekin, 2016).

Türkiye'nin güneydoğusunda yer alan kadim kent Urfa'da heterojen bir nüfus yapısı hakim olup nüfus ağırlıklı olarak Türkler, Kürtler ve Araplardan oluşmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesi Kürt kimliği ile öne çıkan büyük bir nüfusa ev sahipliği yapmaktadır. Yörede yaygın olarak Türkçe konuşulmasına karşın geçmişten bugüne halk arasında Zazaca, Arapça ve Kürtçe de konuşulan diller arasındadır (Kaya, 2013). Bölgede halen daha köklü bir feodal yapı hakim olup töreler sosyal yaşamda büyük önem taşımaktadır. Bu feodal yapı halkın tüm yaşamında gözlemlenebilmekte olup bölgenin kendine has katı bir ahlak anlayışı, farklı gelenek ve göreneklere sahiptir.

Bölgede hakim olan üretim biçiminin büyük ölçüde tarım ekonomisine dayanması, bölgede kapalı bir sosyal yapının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Egemen geleneksel yapı, yörenin toplumsal yapısını büyük oranda belirlemektedir. Geleneksel hayat tarzı; aşiretçilik ve ağalık sistemi bu sosyal yapı içerisinde öne çıkan olgulardır. Yöredeki toplumsal yapının en belirgin özelliği, toplumun içine kapalı olması, yöre halkının uzun bir geçmişten bu yana süregelen aşiret, ağalık gibi kurumlara olan bağlılığıdır. Böylece, aşiretçilik ve ağalık bölgede kendine has bir sistem oluşturmuştur. Yörede bireysel kimlikten ziyade kolektif kimlikler (aşiret-aile) daha ön plandadır (Kaya, 2013).

Bu araştırma, Trabzon ve Şanlıurfa turizm sektörü çalışanları arasında tüm boyutlarda; güç mesafesi, bireysellik / kolektiflik, erillik / dişilik, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme yönelme, heveslilik / kısıtlılık boyutlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde bölgesel kültürel değer boyutları ile Türkiye'nin kültürel boyutları arasında da az ya da çok farklılıklar saptanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Araştırma sonuçları bireysellik / kolektiflik ve belirsizlikten kaçınma boyutları dışında Trabzon ve Şanlıurfa'da kültürel değerler bakımından kültürel farklılıkların olmadığını ya da çok az olduğunu, iki farklı bölge insanının da genellikle benzer kültürel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla iki ilde de turizm sektörü çalışanları kültürel boyutlar açısından genellikle homojen bir özellik göstermektedirler. Bununla birlikte; güç mesafesi, erillik / dişilik, uzun döneme odaklanma ve heveslilik / kısıtlılık boyutlarında iki il arasında küçük farklar da mevcuttur.
- Trabzon'da çalışan turizm işgörenleri Şanlıurfa'da çalışan işgörenlerle kıyaslandığında daha kolektivist değerlere sahiptirler. Bu sonuçlar, Trabzon'da çalışan işgörenlerin grubun ve işletmenin çıkarlarını kişisel çıkarlarından üstün tuttuklarını göstermektedir. Bu durum Trabzonluların hemşehrici bir kültüre sahip olması ile açıklanabilir. Alptekin (2013) Trabzon halkının, diğer bölge ve şehirlerin halklarından daha fazla yerel kimlik ve aidiyet duygusuna sahip olduğunu; yerel kimlik idrakinin, bir tür hemşehricilik, şehrin değerlerini

abartılı bir biçimde sevmeye ve ona bağlanma ve nihayet daha çok vatanseverlik olarak anımlandırılabilen bir tür milliyetçilik anlayışına neden olduğunu ifade etmektedir.

- Şanlıurfa'da çalışan işgörenlerin belirsizlikten kaçınma değerleri Trabzon'da çalışan işgörenlerden daha yüksektir. Bu sonuçlar, Ertaş (2018)'in bulguları ile örtüşmekte olup işgörenlerin belirsizliği önemli bir tehdit olarak algılayabileceklerini, farklı kişi ve fikirlerin tehlike olarak görülebileceğini, kaygı ve stres yaşayabileceklerini, memnun olmasalar dahi çalıştıkları işi sürdürmek zorunda kalabileceklerini göstermektedir. Bu durum, bölgenin siyasi ve ekonomik şartları dikkate alındığında normal görülebilir. Zira bölgenin yıllardır terör olaylarının gölgesinde kalmış olması ve sosyo-ekonomik olarak az gelişmiş, nitelikli eğitim ve iş imkanlarının kısıtlı olması işgörenlerin kaygılarını arttırmaktadır. Nitekim Ertaş (2018) da bu durumu çalışanların bölgede yaşanan Suriye krizi, terör olayları, Türkiye'de yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal sorunların bir sonucu olarak turizm sektöründe ortaya çıkan daralmalar ve kriz ortamı gibi olaylardan etkilenmeleri nedeniyle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olabileceği şeklinde açıklamaktadır. Böylece Ertaş (2018) belirsizlikten kaçınan çalışanların, iş tatminsizliği, iş stresi, geleceğe yönelik güvensizlik gibi olumsuz durumlar yaşamasının muhtemel olabileceğini ifade etmektedir.
- Trabzon'da güç mesafesi daha geniştir.
- Trabzon'da çalışan işgörenler, Şanlıurfa'dakilerle kıyaslandığında daha dışıl, daha kısa dönem odaklı ve daha hevesli bir toplumu temsil etmektedirler.
- Trabzon ve Şanlıurfa güç mesafesi değerleri Türkiye ortalamasından daha düşük çıkmış olup sonuçlar, bu iki ildeki çalışanların üst yönetim ile astlar arasındaki güç aralığının giderek daraldığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar Ertaş (2018) ve Ay'ın (2014) otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırma sonuçları ile uyumludur. Bu durum, Türkiye'deki sosyo-kültürel değişim ile açıklanabilir. Eğitim seviyesinin artmasına ve demokrasinin gelişmesine paralel olarak zaman içerisinde Türkiye'de güce karşı olan bakış açısı ve dolayısıyla da işgörenlerin algı ve tutumları değişmiştir. Ayrıca, Ertaş (2018) bu değişimi, turistler genellikle farklı bölgelerden ve yabancı ülkelere gelen kişiler olduğu için ve çalışanlar farklı kültürlerle sürekli iletişim ve etkileşim içinde olduklarından bu etkileşimin çalışanların güç mesafesi algılarının azalmasına katkıda bulunduğu şeklinde açıklamaktadır.
- Benzer şekilde, Türkiye ortalaması ile karşılaştırıldığında Şanlıurfa'daki turizm sektörü çalışanları daha bireyseldir.
- Belirsizlikten kaçınma hem Trabzon'da hem de Şanlıurfa'da Türkiye ortalamasından daha düşüktür. Bu durum, Türkiye'de değişen siyasi istikrar ile açıklanabilir. Ayrıca turizm sektörü çalışanları, farklı kültürlerden gelen yabancılarla etkileşim içinde olduklarından farklılıklara karşı daha toleranslı olabilirler.
- Trabzon ve Şanlıurfa'nın uzun döneme yönelme, erillik / dişilik, heveslilik / kısıtlılık boyutları değerleri ise Türkiye ortalaması ile paralellik göstermektedir.
- Trabzon kolektivist bir toplum olup bu değer Türkiye ortalamasına yakındır.
- Katılımcıların demografik özellikleri ile kültürel boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan analizler; katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına ve eğitim durumlarına göre kültürel boyutlar arasında farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında Trabzon'da cinsiyete göre kültürel boyutlar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Trabzon'daki erkek çalışanlar kadınlara kıyasla daha bireyci; kadınlar ise daha çok erkeklere atfedilen bir özellik olan eril bir kültüre sahiptirler. Bu durum Karade-

niz kadının sorumluluklarının fazla olması ile açıklanabilir. Hem evde hem de evin dışında uğraşları olan kadının yükü ağırdır. Bu durum, kadınları günlük hayatın zor şartlarına uyum sağlamaya, bu şartlarla mücadele etmeye zorlamakta ve daha erkeksi eğilim göstermelerine neden olmaktadır.

- Benzer biçimde Trabzon'da yaş faktörü de kültürel boyutlarda anlamlı farklılıklara neden olmaktadır. 21-29 yaş aralığındaki çalışanlar, 20 yaş ve altı, 30-39 yaş ve 40-49 yaş grubundaki çalışanlardan daha bireyseldir, daha çok belirsizlikten kaçınmaktadır ve daha uzun dönem odaklıdır, ayrıca 40-49 yaş grubundakilere kıyasla daha erildir.
- Keza eğitim değişkeni ile ilgili olarak; Trabzon'da çalışan ve 10 yıl ve altı eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar 13-16 yıl eğitim düzeyine sahip katılımcılara göre daha heveslidir.
- Şanlıurfa'da cinsiyet ve yaş değişkeni ile ilgili olarak kültürel boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, eğitim değişkeni ile bireysellik / kolektiflik boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 11-12 yıl eğitime sahip olan çalışanlar, 13-16 yıl eğitime sahip olanlara kıyasla daha bireycidirler.
- Kültürel boyutlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Trabzon'da yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları boyutlar arasında genellikle pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde bir korelasyon olduğunu; Şanlıurfa'da yapılan analizler ise boyutlar arasında genellikle pozitif yönlü düşük ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bir toplumun sahip olduğu üst ya da alt kültürel değerler sosyal hayatın her alanında etkilidir. Kültürel değerler, hem işletme faaliyetlerini hem de işgörenlerin davranışlarını etkileyen çevresel bir faktördür. Kültürel farklılıklar iş yaşamında farklı normların ve davranış şekillerinin ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlerin başarılı olabilmeleri sosyal çevrelerini anlamaları ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda kültürel kuralların neler olduğunun ve nasıl kullanılması gerektiğinin bilinmesi önem taşımaktadır.

Araştırmalar (Hofstede, Hofstede ve Minkow, 2010; Eren, 2000; Azizoğlu, 2011), örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerinin örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel faaliyetlerde ve örgüt yönetiminde çalışanların kültürel inançları ve değerleri ile örgütün içinde bulunduğu sosyal yapı dikkate alınmalıdır. Çünkü içinde bulunulan toplumun ve işgörenlerin kültürel değerlerini göz ardı ederek onları yönetmek mümkün değildir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar turizm işletmeleri yöneticileri açısından yol gösterici olup yöneticilerin bu hususları işle ilgili uygulamalarda ve yönetsel süreçlerde dikkate almaları gerekmektedir. Örneğin; bireysel bir toplumu temsil eden Urfa'da faaliyet gösteren turizm işletmeleri yöneticilerinin daha başarılı bir iş performansı elde edebilmeleri için çalışanların çıkarlarını işletme çıkarları ile uyumlaştırarak işgörenlerin performansına göre teşvik ve ödüller vermesi yerinde olur. Ayrıca grup sadakatini artırıcı önlemleri almaları gerekmektedir.

Her iki il de erillik / dişilik boyutlarında yaklaşık olarak orta seviyede olup bu durum iyi iş ilişkileri, işbirliği, yardımlaşma ve iş güvenliğinin olduğu bir iş atmosferi yaratmanın önemini ortaya koymaktadır. Yöneticiler, çatışmaların karşılıklı anlaşma ile çözüldüğü, ekip çalışmasının teşvik edildiği iyi bir iş ortamı yaratmalıdır. Turizm işletmelerinde ekip çalışması odaklı bir hizmet sunulduğundan grup ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanlar arasında daha sıcak ve samimi ilişkilerin sağlanması yönünde çaba harcanmalıdır.

Urfa'da belirsizlikten kaçınma derecesi çok yüksektir. Bu nedenle yöneticiler, stresin az olduğu bir iş ortamı yaratmalı, görev ve sorumluluklar açık ve belirgin olmalı, tüm iş süreçleri kural-

lar çerçevesinde yürütülmelidir. Çünkü çalışanlar, uzun vadeli ve güvenilir yani işten çıkarılma riskinin düşük olduğu işleri tercih etmektedirler.

Güç mesafesinin ortanın üzerinde değerlendirildiği Trabzon'da yöneticiler, tüm çalışanlara eşitlikçi olarak yaklaşmalı, farklılıkları yönetmeli, gelirlerin dağılımı adil ve yapılan işin zorluğuna ve çalışanın yeteneklerine göre olmalı, etik uygulamalara, kararlarda etik kodlara önem verilmeli ve mümkün olduğunca astların kararlara katılmaları, iş konusunda öneri geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Her iki ilde de uzun döneme odaklanma hemen hemen orta seviyede ölçülmekle birlikte her iki ilde de çalışanların daha çok kısa dönem odaklı oldukları söylenebilir. İşletmenin gelişmesi ve yeni yatırımlar yapılabilmesi için tutumluluk teşvik edilmelidir. Yeniliklere açık bir iş anlayışı geliştirilmeli, çalışanın eğitim ve gelişimi için eğitim programları düzenlenmelidir. Benzer şekilde her iki ilde de heveslilik değerleri ortanın üzerindedir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlayan bir iş ortamı yaratılmalı ve çalışanın refah düzeyinin artmasına önem verilmelidir.

Bu çalışmanın ilgili alanyazına katkıları yanısıra kısıtları da bulunmaktadır. Bu araştırmanın en önemli kısıtı, çalışmanın birbirinden kültürel olarak farklılaştığı düşünülen sadece iki ilde turizm işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bölgesel kültürel özelliklerin farklı bölgelerde değişip değişmediğinin belirlenebilmesi, daha anlamlı ve daha güvenilir sonuçlara ulaşılması için araştırmanın bölge bazında yürütülmesi gerekir. Zira Türkiye farklı coğrafi özellikleri, farklı etnik grupları bünyesinde barındıran büyük bir ülkedir. Bölgesel farklılıkların dikkate alındığı bu tür araştırmaların yürütülmesi, bölgesel farklılıkların kültürel boyutlarda üst kültürden farklı olarak değişip değişmediği konusunda daha detaylı bilgilere ulaşılmasına ve bu farklılıkların iş yaşamını, iş yapma biçimlerini, örgüt kültürünü, örgütsel psikolojiyi nasıl etkilediği ile ilgili çıkarımlar yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Bu çalışmada temelde iki farklı il arasındaki kültürel boyut değerleri açısından farklılıklar ortaya konulmakla birlikte, Türkiye ortalamaları da dikkate alınarak bir kıyaslama yapılmıştır. Ancak; Türkiye ile ilgili ulusal kültür araştırması, 1980'li yıllara ait değerler üzerinden bir kıyaslama sağladığından aradan geçen 40 yıl içerisinde üst kültürde meydana gelen değişimleri ölçmekten ve açıklamaktan uzaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynakça/References

- Alptekin, M. Y. (2013). Sosyoloji'de coğrafyacı yaklaşım ve Trabzon'da toplumsal karakterin ekolojik yorumu. *Karadeniz İncelemeleri Dergisi*, 8(15), 77–98.
- Akdeniz, D. ve Seymen, O. A. (2012). Diagnosing national and organizational culture differences: a research in hotel enterprises. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2 (1).
- Arslantürk, Z., Amman, M. T. (2014). *Sosyoloji*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Azizoğlu, R. O. (2011). *Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: iki farklı ülkede faaliyet gösteren iki işletme arasında karşılaştırmalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Bass, B., Eldridge, L. (1973). Accelerated managers' objectives in twelve countries. *Industrial Relations*, 12, 158–171.
- Becerikli, S. Y., ve Kılıç, N. P. (2017). Merkez ve Doğu Avrupa'da halkla ilişkiler uygulamaları: Romanya örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2).
- Bumin, B. (2003). *Çağdaş işletme teknikleri*. (F.B Işın Özdoğan, Dü.) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Christopher, R. C. (1983). *The japanese mind*. New York: Fawcett Columbin
- Çalışkan, N., ve Özkoç, A. G. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Coşgun, M. (2012). Popüler kültür ve tüketim toplumu. *Batman University Journal of Life Sciences*, 1(1).
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4).
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Ertaş, Ç. (2018). Konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel değerleri. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 7(2), 4–23.
- Evan, W. M. (1975). Measuring the impact of culture on organizations. *International Studies of Management & Organization*, 5(1), 91–113.
- Gemlik, N., Manioğlu, Y. ve Çatar, Ö. (2015). Geert Hofstede'in örgüt kültürü modeline göre sağlık meslek gruplarının incelenmesi ve kamu ve özel hastanelerinde karşılaştırmalı bir araştırma, *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 1 (1).
- Göçer, A. (2012). Dil-kültür ilişkisi ve etkileşimi üzerine. *Türk Dili*, 729, 50–57.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22, 510–543.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61–85.
- Gümüştekin, E., ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90–116.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril- dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 68–87.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work -related values*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99.
- Hofstede, G. (1991). *Organizations and cultures: Software of the mind*. New York: McGrawHill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G. (2018). *Değerler anketi modülü*. Erişim adresi: www.geerthofstede.com/research-and-ism/

- Hofstede, G. and Bond, M.H. (1984). Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417–433.
- 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*. Erişim adresi: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- 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.
- Kantaş Sarioğlu, M. (2014). *Örgüt kültüründe Hofstede modeli ile öğrenen organizasyon arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Karakaya, A., Ay, F. A., ve Gürel, S. (2013). Stratejik yönetim süreci bağlamında kültür ve yönetim tarzı etkileşimi: Karadeniz bölgesindeki belediyelere yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37(2), 71–98.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119–143.
- Kaya, M. (2013). *Modernleşme sürecinde aşiretlerin dönüşümü: Şanlıurfa aile ve aşiret dernekleri* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Konya.
- Koç, Ö., ve Alptekin, M. Y. (2016). Siyasal ve kültürel yönleriyle Trabzon'da muhafazakârlık, *Karadeniz Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 95–179.
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: a new interpretation of the world values survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
- Minkov, M., and Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10 – 20.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 1(23), 145 – 170.
- Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255–269.
- 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.
- Reisinger, Y. and Turner, L. W. (2011). *Cross-cultural behaviour in tourism concepts and analysis*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Sample, C. (2013). *Applicability of cultural markers in computer network attack attribution*. 12th european conference on information warfare and security, University of Jyväskylä, Finland.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Yayınları.
- Sığır, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 29–47.
- Sığır, Ü., ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlerde ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 1.
- Sığır, Ü., Tabak, A. ve Ercan, Ü. (2009). Kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizi: bankacılık sektörü örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 166–192.
- Sinha, J. P. (2008). *Culture and organizational behaviour*. New Delhi: SAGE Publications India.
- Temiz, M. Ö. (2001). Organizasyonel kültür ve iş performansı, *Active Bankacılık Finans Dergisi*, 1(6).
- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181–202.
- Warsame, A. N. (2016). *Kültürel farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımaları: Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin deneyimlerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Wasti, S.A. (1994). *The influence of cultural values on work related to attitudes and organizational structure: a comparative study* (Master Thesis). Middle East Technical University, Ankara.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53–76.
- Yaşar, Y. S. (2014). *Dimensions of culture: indulgence and restraint in academic life in Turkey*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153–170.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 44(44).
- Yüksel, M ve Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173–204.

