



**HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI  
KAPSAMINDA TURİZM ÇALIŞANLARINDA  
BÖLGESEL FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ**

**2020  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**Doğan KARADAĞ**

**Dr. Öğr. Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP**

**HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA TURİZM  
ÇALIŞANLARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ**

**Doğan KARADAĞ**

**Dr. Öğr. Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Şubat 2020**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
GİRİŞ .....	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	15
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	15
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	17
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	19
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	19
BİRİNCİ BÖLÜM .....	20
Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı .....	20
1.1. Kültür Kavramı.....	20
1.1.1. Kültürün Özellikleri.....	22
1.1.2. Kültür Çeşitleri.....	24
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı .....	25
1.2.1. Örgüt İklimi .....	26
1.2.2. Örgüt Kimliği.....	27
1.2.3. Örgüt İmajı .....	28
1.2.4. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	28
1.2.5. Örgüt Kültürü Türleri .....	31

1.2.6. Örgüt Kültürü Modelleri .....	33
1.2.7. Örgütsel Davranış.....	40
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>43</b>
<b>HOFSTEDE'YE GÖRE KÜLTÜR KAVRAMI.....</b>	<b>43</b>
2.1. Hofstede Kültür Yaklaşımı.....	43
2.2. Hofstede'in Kültür Boyutları.....	44
2.2.1. Kolektivizm ve Bireysellik .....	44
2.2.2. Güç Mesafesi .....	46
2.2.3. Erillik ve Dişilik .....	49
2.2.4. Belirsizlikten Kaçınma Derecesi .....	51
2.2.5. Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu.....	53
2.2.6. Hoşgörü ve Kısıtlılık.....	55
2.2.7. Hofstede'nin Ükelere Ait Kültür Araştırmasının Türkiye'ye Yönelik Sonuçları.....	57
2.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Alt Kültürlerde İncelenmesinde Dair Literatür Taraması .....	59
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>62</b>
<b>HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA TURİZM ÇALIŞANLARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ.....</b>	<b>62</b>
3.1. Güneydoğu Anadolu Bölgesine Ait Verilerin Analizi ve Bulgular .....	62
3.1.1. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları Ölçeğinin Faktör Analizi.....	63
3.1.2. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi.....	64
3.1.3. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bulunan Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.....	66
3.1.4. Güneydoğu Anadolu Bölgesine Ait Kültür Boyutu Değerleri.....	68
3.1.5. Güneydoğu Anadolu Bölgesi T-Testi Sonuçları.....	73
3.1.6. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Anova Testi Sonuçları .....	75
3.1.7. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları Korelasyon Analizi..	79
3.2. Karadeniz Bölgesine Ait Verilerin Analizi ve Bulgular.....	79
3.2.1. Karadeniz Bölgesi Ölçeğinin Faktör Analizi .....	81
3.2.2. Karadeniz Bölge Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi.....	81

<b>3.2.3. Karadeniz Bölgesinde Bulunan Katılımcılara Ait Demografik</b>	
<b>Bulgular .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.4. Karadeniz Bölgesine Ait Kültür Boyutu Değerleri .....</b>	<b>84</b>
<b>3.2.5. Karadeniz Bölgesi T-Testi Sonuçları.....</b>	<b>89</b>
<b>3.2.6. Karadeniz Bölgesi Anova Testi Sonuçları.....</b>	<b>91</b>
<b>3.2.7. Karadeniz Bölgesi Kültür Boyutları Korelasyon Analizi .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2.8. Hipotez Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....</b>	<b>98</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>102</b>
<b>TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>110</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>122</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>124</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>125</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>129</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Doğan KARADAĞ tarafından hazırlanan “HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA TURİZM ÇALIŞANLARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP



Tez Danışmanı, TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu Seçiniz ile Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.  
07/02/2020

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr.Cenk Murat KOÇOĞLU ( KBÜ)



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sinan YILMAZ ( BEUN)



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP ( KBÜ )



KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı : Doğan KARADAĞ**

**İmzası :** 

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamda danışmanım olan ve bana yol gösteren Dr. Öğr. Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP'e, tez savunma jürisinde görev alan değerli hocalarım Doç. Dr. Nuray TÜRKER ve Dr. Öğretim Üyesi Sinan YILMAZ'a, bugünlere gelmemde emeği olan babam Mehmet KARADAĞ ve rahmetli annem Halide KARADAĞ başta olmak üzere tüm aileme. Lisans eğitimim süresinde tanıdığım ve bana her zaman bir ilham kaynağı olan Doç. Dr. Emrah ÖZKUL ve Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN'a tezimin yazım sürecinde yardım ve desteğini esirgemeyen yüksek lisans arkadaşım Uzm. Yağmur SAVAŞKAN'a teşekkürlerimi sunarım.



## ÖZ

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. Fakat her ülkede ulusal kültür dışında bölgesel, etnik ve dini farklılıklardan kaynaklı olarak alt kültürler bulunmaktadır. Ulusal (üst) kültür tek başına alt kültürleri temsil edemez.

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. Katılımcılara ait demografik özellikler ile 6 boyut arasında istatistiksel ilişkiler saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür; Hofstede Kültür Boyutları; Turizm Çalışanları; Bölgesel Farklılıklar

## ABSTRACT

Geert Hofstede and Minkov emphasized the six dimensions representing culture, and since the 1980s, IBM's companies and international countries have identified the country's overall culture dimensions in these six dimensions. However, each country has subcultures before the national culture, regional, ethnic and religious diversity. The national culture alone cannot represents subcultures.

Sunrise is one of the leading sectors of economic development in terms of countries. The world of tourism is a cultural company that shows diversity to tourists from foreign cultures. The best way to manage this cultural fusion is before the opening of the open market future.

The emerging regional differences in tourism workers in the two city centers representing the Eastern and Black Sea cultures were examined. The Southeastern Anatolia Region was chosen to represent the Eastern culture and the Black Sea Region was chosen to represent the Black Sea culture. These two settled buildings constituted the universe of research in tourism, of which 413 are in the Black Sea Region and 391 are in the Southeast Anatolia Region, according to the survey analysis scope. In the research, the data was taken separately for the two regions. The results obtained by hand were interpreted comparatively and Hofstede was previously selected with the first interpreted data by comparing with national culture scores.

Uncertainty Avoidance of between the two structured regions and contrasting cultural options between Long-Short Term Orientation was specified.

National culture scores and different culture options in the dimensions of Power Distance, Femininity-Masculinity, Tolerance-Restriction, Long-Short Term Orientation were specified.

Relationships between the previous demographic characteristics and 6 dimensions were specified.

**Keywords:** Culture, Hofstede Culture Dimensions, Tourism Workers, Regional Differences

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi
<b>Tezin Yazarı</b>	Doğan KARADAĞ
<b>Tezin Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	07/02/2020
<b>Tezin Alanı</b>	Turizm İşletmeciliği
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	130
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Kültür; Hofstede Kültür Boyutları; Turizm Çalışanları; Bölgesel Farklılıklar

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Investigation Of Regional Differences In Tourism Employees Within The Scope Of The Cultural Aspects Of Hofstede
<b>Author of the Thesis</b>	Doğan KARADAĞ
<b>Advisor of the Thesis</b>	Asst. Prof. Halime GÖKTAŞ KULUALP
<b>Status of the Thesis</b>	Master Degree
<b>Date of the Thesis</b>	07/02/2020
<b>Field of the Thesis</b>	Tourism Management
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	130
<b>Keywords</b>	Culture, Hofstede Culture Dimensions, Tourism Workers, Regional Differences

## KISALTMALAR

<b>IDV</b>	: Kolektivizm ve Bireysellik
<b>IVR</b>	: Hoşgörü Ve Kısıtlılık
<b>LTO</b>	: Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu
<b>MAS</b>	: Erillik ve Dişilik
<b>PDI</b>	: Güç Mesafesi
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>UAI</b>	: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>VSM 2013</b>	: 2013 Değerler Anket Modülü (Value Survey Module 2013)

## GİRİŞ

Toplumlararası 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, yaşanılan 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 örgütün veya bölgenin kültürünün araştırılması ile elde edilecek sonuçların 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 Dizininde 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). Hofstede'nin belirlemiş olduğu 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 kbüyükler otoriterdir ve otorite sorgulanmaz. Güç dağılımı eşit değildir. Fakat düşü güç dağılımına sahip kültürlerde otorite düşüktür, katılımcı bir yönetim tarzı benimsenir ve güç her zaman eşit dağılmaktadır. (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010: 61).

*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).

*Erillik-Dışılık*; Değerlerin erkeklik kalıpları (saldırganlık, baskınlık vb.) ve kadınlık kalıpları (şefkat, empati ve duygusal açıklık gibi) ile ne derece ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yüksek erilliğe 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).

*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 ufkuна sahiptir. 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 geleneğe saygı, kültürün korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili erdemlerin teşvik edilmesi anlamına gelmektedir (Seymen ve Akdeniz, 2012, s.205).

*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 arıtılmasını sağlayan bir toplum anlamına gelmektedir (Al Omoush, vd., 2012, s.2392).

Hazırlanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kültür ve örgüt kültürü kavramları çerçevesinde ilgili literatür taranarak ihtiyaç duyulan bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın ana değişeni olan Hofstede'ye ait kültür boyutları ile ilgili literatür taranarak boyutlar ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışma kapsamında elde edilen veriler ile yapılan istatistiksel analizlere ve katılımcılara ait bulgulara yer verilmiştir.



## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bir toplumda kişilerin çalışma hayatlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları motivasyonu, örgütsel davranışlarını, iş yapma biçimlerini, karar verme mekanizmalarını etkileyen unsurlardan biri de kültürdür. Bu araştırma kapsamında Türkiye’de bulunan iki farklı bölgedeki turizm çalışanlarının bireysellik-kolektivizm (ıdv), güç mesafesi (pdı), erillik-dişillik (mas), belirsizlikten kaçınma (uayı) ve uzun dönem oryantasyonu (lto) ve hoşgörü-kısıtlılık (ıvr) kültür boyutlarındaki bölgesel farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

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 kültürlerle 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, 2011; At-Twajri 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 diğeri, 2016; Kasa ve diğeri, 2014) ve yerli literatürde (Ertaş, 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.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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. Orijinal anketin bilimsel çalışmalar amacıyla kullanılması için gerekli izin Geert Hofstede’nin resmi sitesinde bulunmaktadır (geerthofstede.com). Ayrıca ekler bölümünde gerekli açıklamanın görseli bulunmaktadır (bkz. Ek 3).

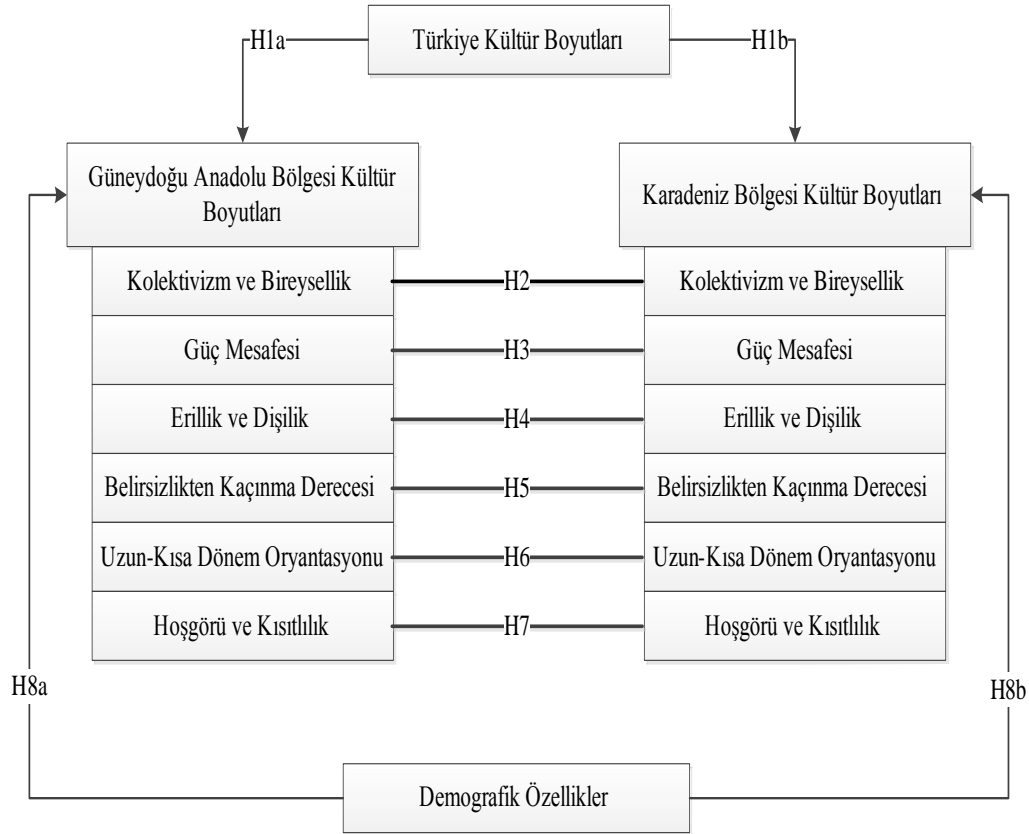
Çalışma kapsamında boyutların belirlenmesi amacıyla kullanılan ifadeler şu şekilde sıralanmıştır;

- ***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.

## ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

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. Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde gösterdikleri davranış farklılıkları, çalışma prensipleri, işyerindeki ilişkileri gibi konularda kültürün etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Şekil 1'de görülen çalışma modeli oluşturulmuştur.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Çalışmanın ana hipotezi oluşturulurken Kasa ve diğerleri (2014, s.847) tarafından yapılan çalışma neticesinde belirtilen genel kültürün alt kültürleri temsil etme gücünü yetersiz olduğu çıkarımı dikkate alınmıştır. Bu kapsamda “Çalışma hayatında Türkiye kültür boyutları, bölgesel kültür boyutlarını temsil eder mi?” 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.

**H8a:** Katılımcıların demografik özellikleri ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi kültür düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

**H8b:** Katılımcıların demografik özellikleri ile Karadeniz Bölgesi kültür düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

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 örneklem 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.

Çalışma kapsamında bu bölgelerde bulunan turizm çalışan sayısı hakkında kesin istatistiklere ulaşmasının mümkün olmamasından dolayı Sekaran (2003)'ın belirlediği evren ve örneklem tablosunun en üst seviyesi olan 1.000.000 kişilik evren dikkate alınmıştır. Sekaran (2003)'e göre bu evreni temsil edebilme gücüne sahip olan örneklem sayısı 384'tür. 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.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde bulunan turizm işletmelerinin sayısına ve bu işletmelerin çalışan sayılarına ait istatistiksel verilere ulaşmanın zorluğu, araştırmacı için vakit ve imkân kısıtı göz önüne alınarak işletmeler arasında özel bir ayırım yapılmamıştır (yıldızlı oteller, şehir otelleri, restoranlar vb). Anket formları dağıtılırken turizm sektörü kapsamında hizmet vermekte olan tüm işletmeler çalışmaya dâhil edilmiştir (oteller, pansiyonlar, restoranlar, acenteler vb.).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

### 1.1. Kültür Kavramı

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).

Latince bir kelime olan ve ekip biçmek anlamına sahip “colere” kelimesinden türetilen kültür ilk kez insan zekâsının oluşumu anlamında kullanılmıştır. Etnolog G. Klemen ise 1973’lü yıllarda kültürü, uygarlık ve kültürel evrim olarak adlandırmıştır (Deniz ve Savaşkan, 2018, s. 93). Colere kelimesinden türetilen “cultura” ilk kez insan eli ve emeği ile toprağa ekilen bitkiler ile doğada kendiliğinden meydana çıkan bitkileri ayırmak için Romalılar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Aynı dönemde Romalılar tarım için “toprağı işlemek” anlamına gelen “agri-cultura” kavramını türetmişlerdir. Kültürü, insanları yetiştirmek, eğitmek ve onları işlemek anlamında ilk kez kullanan kişiler yine Roma döneminde yaşamış olan filozof Cicero ve şair Horatius’dur (Özlem, 2015, s. 158).

Günümüzde sosyoloji alanında kültür, insanlar arasında etkileşimlere yön veren ve işleyişi anlamayı kolaylaştıran bir kavram olarak kullanılmaktadır. Kültürü bu anlamı ile ilk kez kullanan kişi Edward Burnett Tylor’dur (Kocadaş, 2006, s. 2).

Türkiye’de kültürün ilk sistemli tanımını yapan yazar Ziya Gökalp kültürü şu şekilde tanımlamıştır; “*Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur*” (Erdoğan, 1975’ten Aktaran: Güçlü, 2003, s. 147-148). “Kültür, Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü ‘dür (TDK, 2018). Kültürün çoğul anlamda kullanılması 18. yüzyılın sonlarına doğru başlamıştır. Çoğul anlamda kültür; bir toplumun, halkın, grubun kendine özgü karakteristik yapılarını oluşturan unsurları

tanımlamak ve diğer toplum ve gruplardan ayırmak için kullanılmıştır (Akova, 2012, s. 174).

Kültürün tanımı hakkında evrensel düzeyde fikir birliği sağlanamamış olup ansiklopedi ve sözlüklerde en fazla tanıma sahip sözcüklerden birisidir. Williams (1981), fikir birliğinin sağlanamamasının nedenini erken dönemde kültüre olan ilgi ve arayışlar olarak ifade etmektedir. (Oğuz, 2011, s. 128; Tutar, 2017, s. 13). Birçok yazar/araştırmacı kendi çalışma alanlarında kültür ile ilgili farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Moles, yaptığı literatür taraması ile kültürün 250 farklı tanımı olduğunu belirlemiştir (Oğuz, 2011, s. 128; Tutar, 2017, s. 12). Yapılan tanımlamalar incelendiğinde kültürü ele alma şekillerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

- **Sosyo-Kültürel Sistem İçinde Kültür Tanımı**

Yazarlara/araştırmacılara göre kültür, toplumun sosyal yapısı üzerine kurulan bir sistemdir. Malinowski'ye göre kültür kültürü insanların biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak için kullandıkları bir araç olarak tanımlamıştır. Radcliffe-Brown kültürü, sosyal yapılar içindeki insanları bütünleştiren uyum sağlayıcı ve düzenleyici bir mekanizma olarak tanımlamıştır. Kluckhohn, A.L. Kroeber ise kültürü bir toplumun sahip olduğu ayırıcı özellikler, tepki göstermeler, düşünceler ve hislerin biçimlendirilmiş hali olarak tanımlamıştır. Kültürün temeli için, tarihi düşünceler ve bu düşüncelere bağlı olarak meydana gelen değerler tarafından oluştuğunu ifade etmek mümkündür (Dalgün, 2011, s.4-5; Şişman, 1995, s. 87; Soydaş, 2001, s.3).

- **Düşünce Sistemi İçinde Kültür Tanımı**

Kültürü bir düşünce sistemi olarak tanımlayan araştırmacılar/yazarlar, kültürü oluşturan düşünce yapısının sosyal sistemle ilişkili fakat sosyal sistem dışında olduğunu savunmaktadırlar. D.R. Goodenough'a göre kültür, bir toplumda paylaşılan bir bilgi sistemidir. İnsan zihni kültürü belirli kurallar çerçevesinde oluşturur. C. Lévi-Strauss ise kültürü insanın evrensel geçerliliği olan bilinçaltının bir yansıması olarak tanımlamıştır. C. Geertz göre ise kültür ortak bir sembol sistemidir. Sembolik sistemler ise açıklanma ve yorumlanma yoluyla anlaşılabilir (Dalgün, 2011, s.4-5; Şişman, 1995, s. 87; Soydaş, 2001, s.3):

Kültür ile ilgili olarak farklı yazar/araştırmacılar tarafından yapılmış olan tanımlar doğrultusunda kültür hakkında aşağıdaki yorumları yapma mümkündür (Dörtyol, 2012, s.11-12):

- Kültürü bir toplum içindeki bireylerin davranışları ve yaşamlarını sürdürmek için yaptıkları faaliyetler oluşturur,
- Kültür, toplumdaki bireylerin birbirleri ile olan iletişimini ve birbirlerini anlamalarını kolaylaştırır,
- Kültür, nesiller arasında aktarılırken değişimlere uğrayabilir,
- Kültür, bireyin toplum içinde kabullenilmesini sağlayabilir,
- Kültür, bireyin olaylar karşısında vereceği tepkileri belirleyebilir,
- Kültür, bir toplumun devamlılığını sağlayabilir,
- Kültür, bireyin doğumundan itibaren öğrenilmeye başlanır.

Bireylerin ve toplumların yaşamlarında karşılaştıkları sorunları çözmeye, yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleri ile girdikleri ilişkileri düzenlemeye, karar verme süreçlerinde kültür bir dayanak noktasıdır (O'Keeffe, 2003, s.234). Toplumların yaşam tarzlarının farklı olmasından dolayı, kültürlerin de farklılık göstermesi kaçınılmaz bir gerçektir.

Kültür sadece toplumlar arasında farklılık göstermez. Bir toplumdaki şehirler arasında, köy ve kasabalar arasında, bir bölgede bulunan mahalleler arasında da farklılıklar gösterebilir (Köse ve diğerleri, 2001, s.220). Farklılığın bu kadar fazla olmasından dolayı bir kültürü anlayabilmek tanımlayabilmekten daha zordur (O'Keeffe, 2003, s.234). Bu farklılıkların meydana gelmesinin önemli nedenlerinden biri de kültürün sahip olduğu özellikler olarak ifade edilebilir.

### **1.1.1. Kültürün Özellikleri**

Diğer birçok olgu ve kavram gibi kültür de yapılan ilk tanımlamadan itibaren zaman içinde kavramsal bazı değişimlere uğramıştır. Meydana gelen bu değişimleri tarihsel süreç içinde incelemek, kültürü anlayabilmek ve onu yorumlayabilmek için önemli olacaktır. Kültür kavramının net ve kesin bir tanımının yapılamamasına karşın kültürün yapısını oluşturan ortak özellikler konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır. Kültür yapısını oluşturan bazı genel özellikler şu şekildedir (Hofstede ve diğerleri, 1990, s. 286; Özlem, 2015, s. 159);



- Kùltür, bütünsel bir yapıya sahiptir,
- Kùltür, tarihsel bir geçmiş yapıya sahiptir,
- Kùltür, antropolojik kavramlar ile ilişkilidir,
- Kùltür, sosyal bir yapıda oluşmuştur,
- Kùltür, yumuşak fakat değiştirilmesi zor bir yapıya sahiptir.

Kùltür ile ilgili değinilen bu özellikler, kùltürün belirli bir geçmişe sahip olduğunu ve onun sosyal bir yapı içerisinde oluşarak zamanla meydana gelen etkileşim ve olaylar ile değişebileceğini göstermektedir. Toplumlar da kültürel normları ve yapıyı ortaya çıkaran diğer özellikler ise aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2011,s. 21; Tutar, 2017, s.24-29):

- Toplumsallık; Bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, davranışlar, vb. kùltürü oluşturur.
- Değişirlik; Zaman içinde meydana gelen çevresel, ideolojik değişimler ve ihtiyaçlar kùltürü değiştirebilir.
- Öğrenilirlik; Kùltür, eğitim ve kuşaklar arası aktarım sonucu bilinçli bir çaba ile oluşur.
- Simgesellik; Toplum üyeleri kendilerine aktarılan dil ile günlük yaşamlarını sürdürür. Dil simgeseldir.
- Paylaşılrlık; Kùltür bir toplum tarafından yaratılır ve kendi üyeleri ile paylaşarak devam ettirilir.
- Örüntülülük; Bir kùltürdeki kural ve normlar; inanç, adetler, kurumlar ile örüntülü olarak meydana gelir.
- Soyutlama; Bir olay veya nesnenin özelliklerini ayırarak tek başına ele alma işlemidir.
- Evrensellik; Bireylerin temel davranışları yansıtan kùltürler benzerdir ve evrensel özellik taşır.
- Süreklilik; Kùltürler geçici bir heves veya moda özelliği taşımazlar. Tarihsel bir sürekliliği vardır.
- Tarihsellik; Toplumun tarihindeki göçler, savaşlar, değerler ve yargılar zaman içinde meydana gelerek süreklilik ile mükemmeliği yakalar.

- Fonksiyonellik; Toplum içinde bir bağ oluşturarak toplumsal yapı ve davranış kalıpları oluşur. Bu şekilde toplum içinde bir ilişki kurulur.
- Birlik içinde çokluk; Bölgesel, alt, yerel ve sınıf kültür unsurları biraraya getirilerek bir bütün oluşturulur.
- Rasyonel olmama; Kültürel kuralların sebepleri tartışılmaz ve pratiği kavranarak uygulanır.
- Semboliklik ve simgesellik; Maddi ve manevi unsurlar kendilerini davranış, simge ve semboller ile gösterir.
- Soyutlamacılık; Kültür somut olmayan bir özellik taşır fakat belirli davranış ve değerler ile hissedilerek somutlaştırılır.
- İdealler sistemidir; Kültür toplumda bulunan bireylere ortak çıkarları için ne yapmaları ve nasıl yapmalarını gerektiğini gösterir.

### **1.1.2. Kültür Çeşitleri**

Kültürün çeşitlendirilmesi yapılırken, kültür bileşenleri, kültürün yaygınlık derecesi, biçimi, toplumun ekonomik yapısı gibi farklı kriterler göz önünde tutulmuştur. genel – alt kültür, maddi – manevi kültür, gerçek – ideal kültür gibi kültür çeşitlerinden bahsedilebilir (Bütüner, 2011, s.7-8).

#### **1.1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür**

Bir toplumda birbiri ile sürekli bir etkileşim içerisinde bulunan birçok farklı toplumsal sistem bulunmaktadır. Bu sistemler içerisinde toplumun değer, inanç ve düşünce gibi ortak olgularının bütünü olarak kabul edilen bir kültür bulunmaktadır. Genel kültür, kültürün var olan tüm fonksiyon ve unsurlarını kapsayan, kültürün toplumsal alandaki bütün işlevlerini açıklayan bir terimdir. Belirli bir toplum açısından ele alındığı zaman genel kültür, o toplumda hâkim olan inanç yapısı, değerleri ve hareket tarzlarının toplamını oluşturur. Herhangi bir toplum hakkında bilgi sahibi olabilmek için genel kültürün incelenmesi gerekmektedir (Şişman, 2014, s.7; Oktay, 1996, s.99-100; Erdoğan, 1994, s.122).

Bir toplumda belirli toplumsal kalıpların içerisinde bulunan ve ortak yönleri ile birlikte önemli farklılıkların da bulunduğu alt kültürler mevcuttur. Alt kültürler buldukları bölgedeki veya ülkedeki genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Buna karşın, genel kültür alt kültürlerin toplamı olarak düşünülmemektedir. Irk, 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).

Bir toplumun temel yapı taşlarından biri olan kültür, örgütler için de çok önemlidir. Çünkü her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve çalışanların toplum kültürüne uydukları gibi örgüt kültürüne de uymaları, gerek örgüt içi gerek örgüt dışı ilişkilerini şekillendirir (Türk, 2007, s. 1).

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramı**

Kültür kavramı, örgütlerin sembolik taraflarının tanınmasıyla birlikte giderek daha önemli bir hâl almaya başlamıştır (Smircich, 1983, s. 339). Örgütsel kültür kavramı 1979 yılında Pettigrew'in "Bilimsel Kültürler Üzerine Çalışmak" adlı çalışması ile ABD literatürüne giriş yapmıştır. Fakat Lessem (1990)'e göre örgütsel kültür, 1930'lu yıllarda yönetim literatürüne giriş yapan davranışsal yaklaşımdan sonra bir kuluçka dönemi ile başlamıştır (Hofstede ve diğerleri, 1990, s. 286; İpek, 1999, s. 412).

Bireyler belirli amaçlar doğrultusunda bir örgütlenme oluşturarak birbirleri ile ortak birtakım anlamlar paylaşırlar. Paylaşılan bu anlamlar (sosyal normlar, sistemler, davranışlar, vb.) zaman içerisinde kendilerine özgü duygu, değerler, ilkeler oluşturarak örgütsel kültürü oluşturur (Şeşen, 2015, s. 596). Literatürde örgüt kültürü ile ilgili olarak birçok farklı tanım bulunmaktadır ve net bir tanımda uzlaşa sağlanamamıştır. Fakat örgüt kültürünün, üyelerce paylaşılan, bütüncül ve sosyal olarak oluşan ve değiştirilmesinin zor bir olgu olduğu konusunda bir fikir birliği sağlanmıştır (Ülbeği, 2017, s. 5). Literatürde örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan bazı tanımlar Tablo 1'deki gibidir:

**Tablo 1. Örgüt Kültürü Tanımları**

Harrison ve Handy, (1972)	Örgüt kültürü, bir örgütün karakteristik yapısıdır.
Kilmann ve diğerleri, (1988)	Örgüt kültürü, saklı ama birleştirici, yön ve hareket verici ve anlam sağlayıcı bir temadır
Livari ve Magda Huisman, (2007)	Örgüt kültürü, bir organizasyon içerisindeki her şeyden (varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, semboller, kahramanlıklar vb.) oluşur.
Mwaura ve diğerleri, (1998)	Örgüt kültürü, bir örgüt içinde paylaşılan durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.
Ouchi, (1987)	Örgüt kültürü, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktaran sembol, tören ve mitlerden oluşur.
Oudenhoven, (2001)	Örgüt kültürü, örgüt çevresinde oluşan, örgütsel uygulamalar ile birlikte şekillenen bir kültür çeşididir
Schein, (1984)	Örgütsel kültür; belirli bir grubun ebedi uyum ve içsel uyum problemleriyle başa çıkmayı öğrenerek, keşfettikleri ya da geliştirdikleri ve geçerli kabul edilen dolayısıyla yeni çalışanlara öğretilen temel varsayımlardır.

**Kaynak:** Schein, 1984; Demirel ve Karadal, 2007; Erdem, 2007; Karcioğlu, 2001; Oudenhoven, 2001; Yağmurlu, 1997'den derlenmiştir.

Örgüt kültürü kavramı da kültür kavramı kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgüt kültürünün bağlantılı olduğu birçok farklı kavram bulunmaktadır. Örgüt kültürünün ilişkili olduğu ve etkilendiği kavramları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bütüner, 2011. s.11).

### 1.2.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanların birbirleri ile olan günlük etkileşim davranışlarının göstergesidir (Tsai, 2014, s. 375). McGregor (1960), örgütsel iklimin öncelikle yönetim varsayımları ve yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür (Tsai, 2014, s. 375). Kao (1989)'ya göre örgüt iklimi, örgüt içerisinde girişimciliğin ve yaratıcılığın olduğu yerdir. Yaratıcılık için rutinden uzak, yeni fikirlere sahip bireyler ve bireylere destek verecek yönetim gereklidir (Çekmecilioğlu, 2005, s. 25). Örgüt iklimini etkileyen unsurlar ise örgüt dışı, örgüt içi ve çalışanlarla ilgili olarak üç grupta sıralanabilir (Yüceler, 2005, s. 41):

- Örgüt Dışı Faktörler, sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, pazar şartları, çalışma koşulları, yönetsel destek, örgütün içinde bulunduğu sosyal çevredeki norm ve kurallar, hukuksal düzenlemeler örgütün iklim yapısına etki eden dış faktörlerin başında gelmektedir ve bunların önlenmesi zordur (Yüceler, 2005, s. 41; Bucak, 2011, s. 12).
- Örgüt İçi Faktörler, örgüt içi sendikalaşma, örgüt politikası, örgütün amacı ve büyüklüğü, hiyerarşik sistemi, ücret ve çalışma sistemi, kullanılan teknoloji, örgüt içi çatışmalar, örgüt iklimini etkileyen ve önlenebilir örgüt içi faktörlerdir (Yüceler, 2005, s. 41-42; Bucak, 2011, s. 12).
- Çalışanlarla İlgili Faktörler, çalışanların liderlik özellikleri, beklentileri, ikili ve örgüt ilişkilerine saygı derecesi, doyum, güven vb. bireysel özelliklerdir. Örgüt iklimini en çok etkileyen faktörler bireysel faktörlerdir (Yüceler, 2005, s. 41-42; Bucak, 2011, s. 12).

### **1.2.2. Örgüt Kimliği**

Örgüt kimliği, bir örgütün üyelerinin merkezi ve göreceli olarak kalıcı olduğu düşünülen özelliklerin toplu olarak anlaşılması ve örgütün diğer örgütlerden ayrılması için ortak bir anlayış olarak tanımlanan kavramdır (Gioia ve diğerleri, 2000, s.64).

Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek örgütü oluşturan bireyler zaman içerisinde kendilerini, kendilerine özgü bir kimlik ile ifade edilme ihtiyacı duyarlar. İhtiyaç duyulan bu kimlik, örgütün semboller ve logolar ile sosyal çevrelerinde kendilerine özgü tanımlarıdır (Çobanoğlu, 2008, s.13). Örgütsel kimlik çalışanların işlerini iyi ya da kötü bir şekilde yürütmeleri ile yakından ilişkilidir (Blackmore, 2004, s. 444). Örgütsel kimlik bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin tümüdür ve çalışanın örgüt içerisindeki mutluluğu ile üretkenliğini etkilemektedir (Uğurlu ve Arslan, 2015, s. 73).

Kimliğin temel özelliklerinin, örgütün tarihiyle olan bağları nedeniyle, örgütsel kimliğin değiştirilmesi için uygulanacak olan geçici veya kalıcı girişimlere karşı dirençli olduğu varsayılmaktadır (Gioia ve diğerleri, 2000, s.64).

### 1.2.3. Örgüt İmajı

İmaj, sürdürülebilir özellikte değildir ve bireylerin zihinlerinde birikim sonucunda oluşan imgelerin bütünüdür (Türk, 2007, s. 12). Dutton ve Dukerich (1991)'e göre örgüt imajı, bireylerin, örgütün iç çevresi ve dış çevresinin örgütü nasıl algıladıklarıdır. Dış çevrede oluşan bu algılar hizmet kalitesi algılaması ile ilgilidir. (Eres, 2012, s.19). İmaj, bir örgüt tarafından yabancıları örgütün belirli ve istenen özellikleri temsil ettiğine ikna etmek için oluşturulur. Bir örgüt ile ya da üyeleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak temas yoluyla ya da daha dolaylı olarak misyon beyanına ve kuruluşun belirtilen hedeflerine dayanarak kişilerarası da iletilebilir (Pampaloni, 2010, 20). Örgütsel imajı oluşturan iki temel boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Bektaş, 2010, s. 9);

- Duygusal boyut, bir örgüte olan duygu ve tutumlar ile açıklanan psikolojik bir boyuttur.
- İşlevsel boyut, örgüt ile ilgili somut özelliklerdir ve ölçümü kolaydır.

İmaj tüketici davranışlarını ve tercihlerini önemli derecede etkilemektedir (Schultz ve Kitchen, 2004, s. 351). Bundan dolayı örgütlerin dış çevrede oluşturdukları olumlu imajlarını korumaları ve sürekliliğini sağlamaları örgütün yaşamı için önemli bir noktadır.

### 1.2.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Aynı sektörde bulunan örgütler yapı ve işlev bakımından farklılıklar gösterebilmektedir. Fakat örgütler arasında oluşan farklılığın temel unsuru örgüt kültürüdür. Örgütte gerçekleştirilen işlerin yapısının işgörenler tarafından daha iyi anlaşılması ve örgüte katılan yeni işgörenler tarafından anlaşılabilmesi için kullanılan bazı unsurlar vardır (Çetin, 2017, s.14). Örgütün sasa sahip olduğu bu unsurlar soyut ve tamamlayıcı özellikler taşımaktadır. Bu unsurlar sadece işgörenlere değil aynı anda örgütün dış çevresinde bulunan kişilere de örgütü kültürünü aktarmaktadır (Dalgün, 2011, s.50). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlarını Güçlü (2003, s.150) değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, dil, örf ve adetler, normlar ve örgütsel sosyalleşme şeklinde sıralamıştır.

*Değerler:* çalışanların örgüte karşı yaptıkları işlem ve eylemleri inceleyen, örgüt içindeki başarıyı, standartları belirleyen kavram ve inançların tümüdür. Değerler, olması istenen veya arzulanan hedefleri temsil eder. Bundan dolayı yönetimin, örgütün değişen çevresel koşulları doğrultusunda değerlerin biçimlendirilmesi ve bu değerlerin örgüte benimsetilmesi önemlidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 121; Köse ve diğerleri, 2001, s. 229; Sezgin ve Bulut, 2013, s. 190).

Gagliardi (1986 s.121-122)'ya bir örgüt içinde var olan değerler dört aşamada oluşur. Bu aşamalar şu şekildedir;

- 1.aşama: Örgütün kuruluş aşamasında, örgüt yöneticileri belirli vizyon-inanç kümesi oluştururlar. Belirlenen bu vizyonlar çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların değerlendirmesinde bir ölçüt olarak kullanılır.
- 2.aşama: Yöneticinin birinci aşamada oluşturduğu vizyon-inanç doğrultusunda gösterdiği davranışlar istenilen sonuçları vermesi halinde tecrübe ile doğrulanmış olur. Bundan dolayı oluşturulan inanç-vizyon bir sonraki planlamalar için dayanak noktası oluşturur. Bu durum yöneticinin doğrudan kontrolünün olmadığı alanlarda bile araç ve amaç seçimini etkiler.
- 3.aşama: Örgüt içerisinde istenilen hedeflerin sürekli olarak başarıya ulaşması durumunda örgütün dikkati sonuçlardan çok nedenlere yoğunlaşır. Bir başka deyişle elde edilen sonuçların etkileri yerine inanç-vizyon doğrultusunda örgütü motive eden ve harekete geçiren unsurlara önem verilir.
- 4.aşama: Bu son aşamada ise yöneticilerden çalışanlara kadar örgüt içerisindeki herkes oluşturulan vizyon-inançları tartışmasız bir şekilde kabul eder.

*Liderler ve Kahramanlar:* Yöneticiler yüksek performans için elverişli bir bütünleşik organizasyon kültürü tasarlamadan dolayı çalışanların, inisiyatif almalarının ve yenilik girişimlerinde bulunmalarının zor olacağını bilirler. Bundan dolayı yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanarak çalışanlara öncülük edebilecek yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç örgüt içerisinde öncülük edebilecek liderlerin ortaya çıkması ile sonuçlanır (Manz ve Sims, 1991, s.29)

Karizma, kahramanlık gibi kelimeler ile tanımlanan ve bir kişinin diğer bireyleri etkileme yeteneğine liderlik denmektedir (Manz ve Sims, 1991, s.29). Liderler örgüt içinde oluşturulan değerlerin birer temsilcileridir ve sahip oldukları rol model özellikleri ile örgütü şekillendirirler. Kahramanlar ise sahip olunan değer ve inançları somutlaştıran ulaşılabilir kişilerdir. Liderler ve kahramanlar örgütün farklı yönlerinin sembolleridirler (Köse ve diğerleri, 2001, s. 229; Tüfekçi, 2012, s.11).

*Törenler ve Simgeler:* Törenler, hoş bir manevi destek sağlayan ayrıntılı, kültürel açıdan onaylanmış olaylardır. Törenler; örgütün temel değerlerini, amaçlarını vurgulamak ve pekiştirmek amacıyla yapılan ödül etkinlikleri, yemek organizasyonları gibi etkinliklerdir. Bu periyodik toplumsal olaylar insanları birbirine bağlar ve yazılı olmayan kültürel değerleri şekillendirir. Törenler, örgüt içindeki çalışanların örgüte daha derin değerlerle ve amaçlarla bağlanmaları için bir araya geldikleri zamanlardır (Peterson ve Deal, 2011, s.42). Peterson ve Deal (2011)'e göre bazı törenler ve amaçları ise şu şekildedir;

- Açılış günü yapılan törenler; örgüte yeni katılan çalışanları tanıtır, örgüt için tanıtım ve sağlam çalışan ilişkileri sağlar.
- Güz tatil dönemlerinde yapılan törenler; kışa geçişi simgeler.
- İkinci dönem başlangıç törenleri; yeni bir faaliyet zamanının başlangıcını işaretler.

Semboller ise örgütün sahip olduğu flama, amblem, rozet gibi özel anlama sahip unsurlardır ve insanlar tarafından ortaya çıkartılmış farklı kavramları açıklamak için kullanılır. (Dursun, 2013, s. 46).

*Öyküler;* kurucular, mevcut yöneticiler ve bazı çalışanların örgüt yaşamını etkileyen kararları hakkında daha önce anlatılan veya karşılaşılan geçmiş olaylardır. Öykülerin örgüt değer ve amaçlarını hatırlatıcı ve vurgulayıcı özellikleri sayesinde örgüt içinde iletilmek istenen mesajların akılda kalıcı olması sağlanabilir (Türk, 2007, s. 20). Efsaneler ise herhangi bir kritiğe tabi tutulmadan kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır (Köksal, 2007, s.46).

*Dil:* Duygu ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan bir simgeleştirme sürecidir. Örgüt içinde çalışanlar arasında iletişimi sağladığı kadar örgütün yapısı ve kültürü hakkında da bilgi verir ve bunu yeni çalışanlara aktarmayı sağlar. Her



örgütün kendine özgü selamlaşma, jargon, espriler vb. unsurlar dilin karakterini oluşturur. Örgüt içinde ortak dilin kullanılması iletişimi kolaylaştırır ve örgüt kültürünü pekiştirir (Tutar, 2017, s. 210; Kalkan, 2013, s.25; Aykanat, 2010, s.90). İnsanların bir organizasyon hakkında konuşurken kullandıkları dil, örgüt kültürünü ortaya çıkarır (Masland, 1985, s.162).

*Örf ve Adetler:* Örfler; kültürel kurallar, kültürel değerler doğrultusunda belirlenir ve davranışları etkiler. Bu kültürel kurallar örf ve adetler olmak üzere ikiye ayrılır. Örf ve adetler geçmiş zamanda belirli bir nedenden dolayı meydana gelmiş ve tarih boyunca tekrarlanması ile alışılmış olan davranışlardır. Adetler, zorunlu olmayan ve nedenleri belli olmayan kurallardır. Örfler ise toplum ve örgüt içerisinde sosyal yaptırımlara uğrayabilen ve bir bakıma uyulması zorunlu kurallardır. Örf ve adetler kısmen törenlere benzese de etkinlik alanı olarak daha geniştir (Najimudinova ve Özden, 2013, s. 4818; Bütüner, 2011, s.28; Şahinyan, 2011, s.15).

*Normlar:* Normlar, örgüt içindeki davranış biçimlerini şekillendiren bir kılavuz olarak tanımlanabilir. Davranışları etkileyen bu normlar örgüt içinde doğruyanlış ve iyi-kötü kavramlarının sınırlarını belirleyen informal ve yazısız kurallardır. Normlar genel olarak 3 başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıdaki şekildedir (Konuk. 2006, s.17; Tutar, 2017, s. 207):

- Görev normları,
- İzin ve yetki normları,
- Sınır ve yasak normlarıdır.

#### **1.2.4.1. Örgütsel Sosyalleşme**

Örgütsel sosyalleşme; örgüt kültürünün öğrenilmesi ve uyum sağlanabilmesi süreci olarak tanımlanabilir Örgüte yeni katılan çalışanların, örgütün kendine özgü sosyal yapısına alışma ve öğrenme süreci, çalışanın örgüt için verimli ve etkin bir birey haline gelmesi için önemlidir (Köse ve diğerleri, 2001, s. 231).

#### **1.2.5. Örgüt Kültürü Türleri**

Örgütlerin sahip olduğu kültürlere ilişkin olarak değişik sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında yaygın olarak kullanılanlar baskın-alt kültür, güçlü-zayıf kültür ve üçlü ayrımdır. (Çetin, 2017, s.22):

### **1.2.5.1. Baskın Kültür – Alt Kültür**

Bir örgütte bulunan çalışanların anlayış ve algılamalarının bir sonucu olan örgüt kültürünü farklı özellikteki çalışanlar tarafından ortak bir biçimde tanımlanabilmektedir. Fakat örgüt içerisinde bir baskın kültür ve bu baskın kültürün alt kültürleri bulunabilir (Örücü ve Ayhan, 2001, s. 89).

Akıncı (1998)'ya göre baskın kültür; örgüt bünyesinde bulunan çalışanların çoğunluğunun paylaştığı temel değerlerdir. Alt kültür ise örgüt bünyesindeki çalışanların sadece bir kısmı tarafından kabul edilen değerlerdir (Güçlü, 2003, s. 150).

Bir örgütte baskın kültürü belirleyen değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler şu şekildedir (Güçlü, 2003, s. 150);

- Örgütün büyüklüğü,
- Ürün süresi,
- İş kalıpları,
- Çalışanlar (İnsanlar).

Örgütler buldukları çevreden dolayı bir üst kültürün türevi durumundadır (Schein, 1984, s. 12). Lessem (1990)'e göre üst kültürler kendi içinde bir kültürel denge oluşturmak zorundadır. Baskın bir kültüre sahip olan örgütlerin içerisinde güç kültürü, görev kültürü gibi alt kültürler de bulunmalıdır (İpek, 1999, s.91). Örgütün sahip olduğu bu alt kültürler çatışma halinde olabileceği gibi paylaşılan ortak değerler ile birlikte baskın kültürün güçlenmesine de destek olabilirler (Schein, 1984, s.7).

### **1.2.5.2. Güçlü ve Zayıf Kültür**

Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde katı hiyerarşik düzen ve katı politikalar bulunmazken örgütün çalışandan beklentileri bilinmektedir. Verilecek karar sürecinde çalışanlar nasıl hareket etmeleri gerektiğini bildikleri için bu süreç kısa sürmektedir. Özerk bir yapıya sahip olan güçlü kültürler çalışanlarını yaratıcılığa ve başarıya teşvik etmektedir (Esinbay, 2008, s.24-25).

Örgütler için genel olarak tercih edilen kültürler, güçlü kültürlerdir. Bunun nedeni ise gerek çalışanlar gerek örgüt açısından arzulanan ve beklenen sonuçlar elde edilmesi ile ilgilidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 122).

Zayıf kültürler ise güçlü kültürlerin tam tersidir. Çalışanlar örgüt içerisindeki değerleri paylaşmakta ve aktarmakta eksik kalırlar (Arslan ve diğerleri, 2007, s. 373). Örgüt içerisinde oluşan kültürün bilinçli olarak oluşturulması oldukça zordur. Yanlış verilen mesajlar ile çalışanlar istatistiklere yoğunlaşırlar ve örgüt içerisinde bulunan departmanlar arasında hareket farklılıkları oluşur (Berberoğlu ve diğerleri, 1998: 38).

### **1.2.5.3. Üçlü Ayrım**

Kültür kavramını, kişilerin ve örgütlerin yaşamları içerisinde farklı dönemlerde öğrenmeleri sonucunda zamana göre bir ayrım yapabilmek mümkündür. Dönemsel öğrenmeler sonucunda yapılan ayrım aşağıdaki gibidir (Şimşek ve diğerleri, 2014, s.35):

- Sonradan Öğrenilen Kültür (Postfigurative): Bir örgütün veya bir bireyin geçmişinden (atalarından) öğrendiği kültürdür.
- Birlikte Oluşan Kültür (Cofigurative): Kişilerin yaşlıları ile girdikleri etkileşim sonucu elde ettikleri kültürlerdir.
- Önceden Oluşan Kültür (Prefigurative): İleriki yaşlarda yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür.

### **1.2.6. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü literatürü incelendiğinde birçok yazar/araştırmacı tarafından hazırlanan örgüt kültürü modelleri belirlenmiştir. Bulunan örgüt kültürü modellerinden bazıları şunlardır.

#### **1.2.6.1. Parsons Modeli (AGIL)**

Sosyolog olan Talcot Parsons sosyoloji alanında örgütsel kültürü incelemiş ve hazırladığı modelde sosyal değerlerin önemini vurgulamıştır. Bir denge modeli olan AGIL sistem içerisindeki birimlerin birbirleri ile olan bağlılık ve ilişki ile oluşur. AGIL sisteminde birimler arasındaki girdi-çıkı dengesinin bozulduğu durumlar meydana gelebilir fakat sistem kendini koruma eğilimi göstermektedir.

Parsons modeli oluştururken 4 temel fonksiyon üzerinde durmuştur. Bu fonksiyonlar ve açıklamaları şu şekildedir (Emre, 2007, s.70);

- Uyum (Adaption): Örgütün sürekli değişen sosyal çevreye uyum sağlaması,
- Amaca Ulaşma (Goal Attainment): Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına olanak sağlayan örgüt sistemlerinin önemini açıklamak,
- Bütünleşme (Integration): Örgüt sisteminin oluşturulurken sahip olacağı parçaların bir araya getirilmesi,
- Yasallık (Legitimacy): Örgütün yaşam hakkı.

Parsons bu fonksiyonların her sosyal sistem içerisinde bulunmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Parsons var olan bütün sistemlerin bağlı olduğu bir üst sistemin ve kendi içerisindeki alt sistemlerin varlığına değinmiştir. AGIL modelinde değinilen 4 boyutun işlevselliğinin sağlanabilmesinde kültürel değerler en önemli araçlardır. Bu nedenle sosyal bir sistemin kurulabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi için kültürel değerlerin önemli bir rolü vardır (Eren, 2001, s.142-143)

Örgüt içinde belirli bir kültürün oluşmasında rol oynayan değerleri Eren (2006, s.142) şu şekilde sıralamıştır;

- Teknik değerler: Bilim ile ilgili olaylar ve inançlar,
- Ekonomik değerler: Tüketici davranışlarını örgütün içerisinde bulunduğu pazarın şekillendirdiği uygulamalar,
- Psikolojik değerler: Kişisel ihtiyaç ve eğilimler,
- Politik değerler: Örgütün varlığını sürdürdüğü ülkenin yönetim biçimini şekillendiren inanç, kural ve uygulamalar,
- Estetik değerler: Estetik ve sanatsal güzelliğe dair inançlar,
- Ahlaki değerler: Toplumdan alınan örf, adet ve gelenekler ve aile eğitim ile biçimlenen inançlar ve uygulamalar,
- Dini değerler: Toplumda hâkim olan dini kurallar ve uygulamalar şeklinde sıralamıştır.

#### **1.2.6.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli**

Thomas J. Peters ve Robert J. Waterman, ABD'de bulunan başarılı şirket yöneticileri ile yaptıkları yüz yüze görüşmeler sonucunda 1982 yılında Jr. In Search

of Excellence (Mükemmelliğin araştırılması) adlı eseri ortaya çıkarmışlardır. Yöneticilere yönetim kademesinde yardımcı olabilmek adına yapmış oldukları görüşmeler sonucunda 8 temel ölçüt belirlemişlerdir (Eren, 2001, s.161; Brugha, 1998, s.70). Kitapta yer alan 8 madde ise şu şekildedir (Guest, 2001, s.348-349):

- Harekete Geçmek; Bir problemin aşırı analizine girmek yerine problemi çözebilmek için harekete geçerek gerekli adımların atılmasıdır (Gönen, 2012, s.56).
- Müşteriye Yakın Olmak; Şirketler müşterileri ile devamlı olarak iletişim halinde bulunarak kalite, müşteri memnuniyeti, müşteri devamlılığı gibi konularda profesyonelleşerek müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır (Emhan, 2005, s.120).
- Özerklik ve Girişimcilik; Şirketler çalışanlarına inisiyatif vererek girişimciliklerini desteklerler. Yenilikçi davranış ve yüksek hizmettir. Bu şekilde işletmenin rekabet ortamında gücü artar (Emhan, 2005, s.120).
- Çalışan Aracılığıyla Verimlilik; Çalışanları ast üst ayrımı yapmadan tüm çalışanların işletme için önemli olduklarını hissetmelerini sağlamaktır. Bu şekilde çalışan verimliliği artar (Guest, 2001, s.348).
- Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi; Üst düzey yöneticiler güçlü bir şirket kültürünü teşvik eder ve temel ticari faaliyetlerle yakın temas halinde kalarak geri bildirim alırlar (Guest, 2001, s.348).
- En İyi Bilinen İşe Sarılmak; Başarılı işletmelerin çalışanlarını ve yöneticilerini sadece uzman olarak faaliyette buldukları alanda kalarak bu değerlerin korunmasını sağlarlar (Emhan, 2005, s.120).
- Gevşek ve Sıkı Kontrolü Bir Arada Kullanma Değeri; İşletmelerin faaliyet konularında bazı konuları (maliyet gibi) sıkı denetim altında tutması ve bazı konuları ise yöneticilerine öncelik sağlamalarıdır (Guest, 2001, s.349).
- Basit Yapı ve Az Kurmay; Yönetim kademesinde bürokratik işlerin gecikmemesi ve kararların daha hızlı alınabilmesi için hiyerarşik kademelerin azaltılmasıdır (Yolcu, 2016, s.4509).

Peters ve Waterman'a göre işletmelerin belirlenen bu 8 maddeye uymaları halinde başarılı olmaları ve rekabet ortamında faaliyetlerine devam etmeleri mümkün olacaktır.

### 1.2.6.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'e göre kültür bir toplumu birbirine sıkı sıkı bağlayan ortak inanç ve değerlerin toplamıdır (Eren, 2001, s.152). Deal ve Kennedy kendi kültür modellerini oluştururken çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu ilişkide odak noktasını "risk" ve "geri bildirimler oluşturmaktadır. Bu ölçütlerden yola çıkılarak 4 boyut elde edilmiştir. Yazarlar bu 4 boyutu belirlerken işletmelerin verdiği stratejik kararlarda oluşan çevresel belirsizliklerin derecesi ve uygulamaya koydukları kararların başarı konusunda çevreden aldıkları geri besleme hızını dikkate almışlardır (Eren, 2001, s.152; Cacciattolo, 2014, s.6). Deal ve Kennedy tarafından oluşturulan 4 boyut aşağıdaki gibidir;

- Sert Erkek, Maço Kültürü (Tough-Guy, Macho culture): Bu kültür, çalışanların genellikle yüksek risk aldıkları ve davranışları hakkında hızlı geri bildirim aldıkları bir kültürdür (Dalgün, 2011, s.69). Maço kültüre sahip örgütlerde, örgüt içi rekabetin yüksek olması ve bireysel organizasyon yapısına sahip olmasından dolayı çalışanlar arasında sık sık sorunlar yaşanmaktadır. Bireyselliğin bu denli önde olması personel devir hızının yüksek olmasına ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşmamasına yol açmaktadır. Sert adam kültürüne en güzel örnek parasal eylemlerden dolayı borsa avcılarıdır (Cacciattolo, 2014, s.6).
- Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü (Work Hard/Play Hard Culture): Maço kültürün tersine bu tarz kültüre sahip örgütlerde takım çalışması bulunur ve geri bildirimler fazladır. Risk alma derecesi düşüktür ve riskler bireysel olarak alınır. Bundan dolayı riskler çalışanların kariyerini etkiler. Sıkı çalış/Sert oyna kültürüne sahip örgütlerde çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla yarışmalar, toplantılar vb. monotonluğu engelleyecek organizasyonlar düzenlenir (Türk, 2007, s.53; Tutar, 2017, s.276).
- Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Bet-Your-Company Culture): Bu kültüre sahip örgütlerde çevresel risk yüksektir fakat geri bildirim hızı oldukça düşüktür. Karar verme süreci oldukça uzundur ve uzlaşa ile fikir birliği sağlanabilir (Türk, 2007, s.54). Bu kültüre sahip örgütlerde uzun vadeli ve büyük yatırımlar söz konusu olur. Yatırımın doğru olup olmadığının anlaşılması için ise uzun süreler gerekir. Petrol ve madencilik şirketleri, uçak

ve diğ er sermaye malları üreticileri, yatırım bankaları, mimarlık firmaları, bilgisayar tasarım şirketleri ve sigorta şirketlerinin aktüeryal hizmetleri bu tip kültürlerin tipik örnekleridir. (Fimbel ve Burstein, 1990, s.935). Bu kültürlerde kahraman olarak görülen kişilerin örgütsel bağlılığı, teknik yetenekleri ve sabrı yüksek olan kişilerdir (Türk, 2007, s.54).

- Süreç Kültürü (Process Culture): Süreç kültürü risk almayan örgütleri yansıtır, çok az geri bildirim vardır ve çalışanlar işin nasıl sonuçlandırıldığından ziyade işin nasıl yapıldığına daha fazla ilgi gösterirler (Fimbel ve Burstein, 1990, s.935). Bu kültüre sahip örgütler istikrarlı ve sistemli bir düzen içindedirler fakat fazla detaycı oldukları için işleyiş yavaştır. Örgütlerin başarıları yapılacak işin adım adım açıklanması ve teknik bilginin mükemmeliyeti ile doğru orantılıdır(Tutar, 2017, s.276).. Bu kültür tipi genelde bankalar, sigorta şirketleri gibi özel sektörde bulunan önemli örgütler ve kamu kuruluşları gibi yüksek bürokrasinin bulunduğu örgütlerde görülmektedir (Fimbel ve Burstein, 1990, s.935).

#### **1.2.6.4. Ouchi'nin Z Modeli**

Ouchi'nin Z kuramı Mc Gregor'un geliştirmiş olduğu X ve Y kuramına bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Z kuramı yüksek üretkenliğe sahip örgütlerin ortak yönlerini belirlemeyi amaçlamıştır (Lunenburg, 2011, s.5). Ouchi'nin Z modelinin temelini örgütün kültürü, gelenekleri ve çevresi oluşturmaktadır. Ouchi Z modelini geliştirirken literatürde "A" modeli olarak bilinen Amerikan tipi örgüt kültürü ve Japon örgüt kültürünü kıyaslamıştır (Çetin, 2017, s.28; Pulat, 2010, s.43). A tipi örgütlerde sıkı bir denetim bulunurken Z tipi örgütlerde kültürleşme ve çalışanların sosyalleşmesi temeline dayanan bir yönetim vardır. Japon şirketlerinde bulunan yöneticiler çalışma dönemlerinde farklı alanlarda çalıştıkları için ortak bilgi ve tecrübelerle sahiptirler. Bu ortak yönler yöneticilere inanç ve değerlerini bazı hikayelere entegre ederek anlatma imkanı sunmaktadır. Ouchi'ye göre sahip olunan kültürel değerler, yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim, uzlaşma ve koordinasyonu sağlayabilecek bir işleve sahiptir. İyi bir yönetim koordinasyonu ile verimlilik artırılabilir (Bütüner, 2011, s.44). A ve Z tipi örgüt tipleri arasındaki farklılıklar ise tablo 2'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 2.** A ve Z Tipi Örgütler

A Tipi Örgütler	Z Tipi Örgütler
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam
Hızlı değerlendirme ve tanıtım	Yavaş değerlendirme ve tanıtım
Uzmanlaşma olanağı	Orta dereceli uzmanlar
Bireysel karar verme	Karşılıklı karar verme
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Açık ve resmi kontrol	Kapalı, gayri resmi kontrol (ancak açık önlemlerle)
Bölümlenmiş endişe	Bütünsel endişe

**Kaynak:** Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978), s.305-315.

Z tipi örgütlerde toplum ile iyi bütünleşebilme özelliği bulunur. Bundan dolayı yabancılaşma ve bağımlılık en aza indirgenir, sosyalleşme ve bağlılık en üst düzeye çıkarılır. Bu şekilde örgütsel işbirliği, hiyerarşik kontrolün daha aşırı biçimlerine başvurmadan güvenceye alınır (Ouchi ve Jaeger, 1978, s.39). Ouchi Z teorisinde şirket kültürünü teknolojik yenilikler yerine insanlara odaklayarak ekonomi ve finans gibi alanlardaki uzmanlar tarafından eleştiriye tutulmuştur (Ouchi ve Jaeger, 1978, s.40).

#### **1.2.6.5. Harrison ve Handy Modeli**

Harrison ve Handy örgütlerde iktidar (güç), insan, görev ve rolün etrafında odaklanan dört kültür tipi tanımlamışlardır. Handy ve Harrison'a göre bu dört kültür tipi örgütlerin maddi ve sembolik kültürleri çerçevesinde odak noktalarının belirlenmesinde yeterlidir (Sergiovanni ve Corbally, 1986, s.130). Handy'nin hazırladığı örgüt kültürü Harrison 'un çalışmalarına dayanır ve Yunan mitolojisinde bulunan Apollo, Athena, Zeus ve Dionysus Tanrı isimleri ile adlandırılmaktadır (Güney, 2015, s.195).

- *Apollo (Rol Kültürü):* Düzen tanrısı olan Apollo (Rol) kültürüne sahip örgütlerde yöneticilerden çalışanlara kadar herkesin örgüt içerisindeki rollerini belirleyen kesin kurallar ve yönetmelikler vardır. Çalışanların yapmaları gereken işler adım adım tanımlanır. Bürokrasinin yoğun olarak görüldüğü bu kültürlerde yaratıcılık ve özerklik bulunmamaktadır. Çalışanlar sadece kendilerine verilen görevi yerine getirmekle yükümlüdürler (Muafi,



2009, s. ; Dorczak, 2014, s.22; Silva ve Gomez, 2015, s.681; Dorczak, 2011, s.50).

- *Athena (Görev Kültürü)*: Athena (görev) kültürü örgüt içerisinde bulunan departmanlar arasındaki ilişkileri ve bağlantıları temsil eder. Örgüt içerisindeki yapılması planlanan bir çalışma veya problemin çözümü için farklı departmanlardan yardım alınır. Herkesin otonom katılımı ve örgütün tüm üyelerinin potansiyellerini kullanma olasılığı, örgütsel süreçlere dâhil olan herkesin bireysel gelişimi için iyi bir ortam yaratır. Özerklik ve yaratıcılık desteklenir. Atina kültüründe liderlik, takım çalışmasının sosyal süreci sırasında dağıtılır ve gerçek kapsayıcı liderlik olarak adlandırılabilir (Muafi, 2009, s.110 ; Dorczak, 2014, s.22; Silva ve Gomez, 2015, s.681).
- *Zeus (Güç Kültürü)*: Örgüt içerisindeki gücün bir merkezde toplanması ile örümcek ağına benzetilen Zeus(güç) kültüründe örgüt içi kararlar yöneticiden gelmektedir. Örgüt içerisindeki diğer yönetici ve çalışanların kararlara katılabilmesi için Zeus'un (merkezdeki gücü kullanan yönetici) düşüncelerine göre hareket etmeleri gerekmektedir. İktidar merkezli ve ataerkil bir yönetim biçimi benimseyen bu kültürlerde Zeus dışındaki bireylerin kişisel gelişimleri önemsenmez (Muafi, 2009, s. ; Dorczak, 2014, s.22; Silva ve Gomez, 2015, s.681; Dorczak, 2011, s.50).
- *Dionysus (Birey Kültürü)*: Dionysus kültürü, merkezi olmayan, gayri resmi bir kültürdür. Çalışanların kendi çalışma yöntemlerini tanımlayıp bağımsız olarak çalıştıkları bağımsız bireylerin desteklendiği bir kültürdür. Dionysus kültürü çalışanlara özgürlük ve hareket etme olanağı verir fakat hiçbir taahhütte bulunmaz. Bu nedenle, bağımsız ve yaratıcı bireyler için caziptir, fakat sonunda çalışanlar bireysel potansiyellerinde takılı kalır. Çünkü bireysellikte sosyal süreçler, toplumsal gelişim ihmal edilebilir. Hem bireysel gelişim hem de öğrenme için iyi bir kuram olarak görülmemektedir (Muafi, 2009, s. ; Dorczak, 2014, s.22; Silva ve Gomez, 2015, s.681; Dorczak, 2011, s.50).

#### **1.2.6.6. Kilmann Modeli**

Ralph Kilmann ve diğer araştırmacılar “kurum kültürünü” tanımlayan akademisyen, yönetici ve danışmanları bir araya getirebilmek amacıyla “kurum

kültürü” ile ilgili bir makale çağrısında bulunmuştur. Ekim 1984'te aralarında In Search of Excellence'in yazarı Thomas Peters, Edgar Schein, Terrence Deal ve Stanley Davis gibi ünlü araştırmacıların bulunduğu "Kurumsal Kültürleri Yönetmek" adlı bir konferans düzenlenmiştir. Kilmann bu çalışmada kurumsal tabuların ortaya çıkartılarak o kültürün temel inançlarına ulaşılabileceğini savunmuştur (Kilmann, 1987, s.484).

Kilmann modeli kültür ve örgüt verimliliği ilişkisini inceleyerek “birey-kültür uyumu” üzerinde yoğunlaşmıştır. Kilmann çalışmasının eksenini, örgütlerin sahip oldukları kültürün amaçlarına ulaşmalarındaki etkisini, çalışanların bu etkileri hangi yönde algıladıkları ve kültürün örgüt içerisindeki yayılma-benimseme derecesini belirleme yönünde oluşturmuştur (Yahyagil, 2004, s.57).

#### **1.2.6.7. Hofstede Kültür Modeli**

Geert Hofstede 1980, 1990, 1993, 2001, 2005 ve Minkov 1991 ile yıllarında elli ülkede genişletilmiş ulusal kültür üzerinde çalışmalar yapmıştır. Hofstede yapmış olduğu ampirik çalışmaları ve bu çalışmalardan elde ettiği analizleri sonucunda her toplumun karşılaştığı temel sorunlara dayanarak kültürün bireysellik-kolektivizm (ıdv), güç mesafesi (pdı), erillik-dişilik (mas), belirsizlikten kaçınma (uıı) ve uzun dönem oryantasyonu (lto) olarak tanımlanan beş boyutunu belirlemiştir (Danon-leva ve diğerleri, 2010, S.5). Minkov 2010 yılında bu beş boyuta hoşgörü-kısıtlılık (ıvr) boyutunu eklemiştir (Hofstede, 2011, s.16). Hofstede 'ye ait kültür modellemesi bu araştırmacının konusunu oluşturmasından dolayı ikinci bölümünde (s. 44-54) detaylı olarak ele alınacağından dolayı burada konuya değinilmemiştir.

#### **1.2.7. Örgütsel Davranış**

Örgüt yapıları içerisinde toplumların ve bireylerin sahip olduğu karmaşık davranış biçimlerinin açıklanarak örgüt yapısına etkilerinin açıklanabilmesi önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için farklı disiplinlerin bir araya getirilmesi ve birbirine entegre edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. 1950'li yıllardan sonra “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” bir araya gelen farklı disiplinler (psikoloji, antropoloji, sosyoloji, ekonomi vb.) ile birlikte literatürde “Örgütsel Davranış” disiplini olarak yer edinmeye başlamıştır (Erdem, 2009, s.65). Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ile birlikte Terry Mitchell (1979) yılında örgütsel

davranışın “*örgütsel bağlamda bireysel ve grup davranışına odaklanan ayrı bir disiplin haline geldiğini*” belirtmiştir. 1985 yılında ise Schneider örgütsel davranış kapsamında bireysel ve grup davranışları arasında bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmiştir. (O’Reilly, 1991, s.427-428).

Bireylerin çalıştığı örgütler, bireylerin düşüncelerini, duygularını, eylemlerini, aile yaşamlarını etkilemektedir. Aynı şekilde bireylerin düşünceleri, duyguları, eylemleri ve aile yaşamları da çalıştıkları örgütleri etkilemektedir. Örgütsel davranış disiplini ise bu iki etki türünü araştırarak sorgulama alanı oluşturmaktadır (Brief ve Weiss, 2002, s.280). Fakat değişen çevre ve koşullar ile birlikte örgütsel davranışın alanı da değişime uğramıştır. Meydana gelen bu değişimler örgütsel davranış alanını bir “muğlak” olarak nitelendirilmiştir (Rousseau, 1997, s.516). Bu belirsizliğin ortadan kaldırılması için araştırmalar kategorize edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda örgütsel davranış alanı yoğunlukla mikro ve makro düzeyde ele alınmaktadır. Mikro düzeyde yapılan çalışmalar daha çok birey ve gruplar ile örgütler arasındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır. Bu ilişki incelenirken genel olarak 5 boyut üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar; motivasyon, iş tutumları, iş tasarımı, işletme cirosu-devamsızlık ilişkisi ve liderliktir. Makro çalışmalar ise daha çok dış çevre ve diğer disiplinler ile olan ilişkiye odaklanmıştır. Makro çalışmaların artması ile birlikte psikoloji ve sosyoloji disiplinleri örgütsel davranış altında harmanlanmaya başlamıştır (O’Reilly, 1991, s.429-431). Örgütsel davranış ile ilgili yapılan bu çalışmaların genel olarak cevap aradığı temel sorular şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz ve Sığırı, 2015, s.2-3);

- Çalışanların, çalışma ortamında göstermiş oldukları davranış kalıpları nasıl oluşur?
- Çalışanların göstermiş olduğu davranış kalıpları nasıl ve hangi şartlar altında değiştirilebilir?
- Birey ve grupların aynı örgüt içinde olmalarına rağmen farklı davranış kalıplarına sahip olmalarının temel sebepleri nelerdir?
- Biçimsel ve biçimsel olmayan grup davranış kalıplarını hangi faktörler etki etmektedir?

- Örgüt içerisinde, görünmeyen tarafında hangi değerler, tutumlar, alışkanlıklar ve yapılar bulunmaktadır?

İncelenen ve araştırılan bu sorular temelde, bireysel davranış, grup davranışları, iç ve dış çevre etkilerini bir araya toplayarak örgütlerin davranışlarını bir bütün olarak anlamayı hedeflemektedir. Örgütsel davranış disiplini yapılan ve yapılacak olan çalışmalar ile birlikte, çalışan ve yönetici davranışlarını tahmin ederek örgütlerin istenilen, arzu edilen hedeflerine ulaşmalarını sağlar (Gürbüz ve Sığırı, 2015, s.2-3).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HOFSTEDE'YE GÖRE KÜLTÜR KAVRAMI

#### 2.1. Hofstede Kültür Yaklaşımı

Hofstede, 2001 Sosyal Bilimler Atıf Dizininde en çok alıntı yapılan Hollandalı yazar olurken Avrupalı yazarlar arasında ise en çok atıf alan dokuzuncu yazar olmuştur. Alandaki tartışmalar, modern bilimi karakterize eden teori oluşturma, test etme ve sorgulama sürecinin bir sonucu olarak çağdaş kültürlerarası nicel araştırmaların çoğunu karakterize eden mimariyi tasarlamıştır. Hofstede tarafından kültürün özelliklerini açıklamak için üç seviyeli bir piramit geliştirmiştir. Geliştirilen bu üç seviyeli piramidin ilk basamağı olan evrensellik seviyesi bireylere özgü özelliklerin en az olduğu seviyedir. Genel geçer ve her kültür için ortak kabul edilen bu basamaktaki norm ve kurallar bireylere doğuştan gelmektedir. İkinci basamakta ise, bireyin üyesi olduğu kültüre ait olan norm ve kurallar bulunur. Bireyler, yaşamlarını ne şekilde sürdürmeleri gerektiğini, toplum içinde ne şekilde davranmaları gerektiğini ve olası bir problemi ne şekilde çözmeleri gerektiğini yaşayarak ve toplum ile etkileşim içinde bulunarak öğrenirler. Üçüncü ve zirve olan basamak ise doğuştan gelen veya sonradan gelen hiçbir kural ve normla ilgili olmayıp kişinin karakteristik ve zihinsel yapısı ile ilgilidir ve farklılıkların en çok görüldüğü basamaktır. (Bing, 2004, s.2003-2004).

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, 2011, s.5-6).

Gürsoy ve Umbreit (2004, s.59)'e göre literatürde kültür farklılıklarına odaklanılmış çalışmalar arasında en etkili olanların Hofstede tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmalarıdır. Geert Hofstede 1980, 1990, 1993, 2001, 2005 ve

Minkov 1991 ile yıllarında elli ülkede genişletilmiş ulusal kültür üzerinde çalışmalar yapmıştır. Hofstede yapmış olduğu ampirik çalışmaları ve bu çalışmalardan elde ettiği analizleri sonucunda her toplumun karşılaştığı temel sorunlara dayanarak kültürün bireysellik-kolektivizm (idv), güç mesafesi (pdı), erillik-dişilik (mas), belirsizlikten kaçınma (uai) ve uzun dönem oryantasyonu (lto) olarak tanımlanan beş boyutu belirlemiştir (Danon-leva ve diğerleri, 2010, S.5). Minkov 2010 yılında bu beş boyuta ek olarak hoşgörü-kısıtlılık (ivr) boyutunu eklemiştir (Hofstede, 2011, s.16).

Hofstede tarafından elde edilen bu boyutlar, bir grubun (kabile, millet veya ulusal azınlık) " kolektif zihinsel programlama " yoluyla ortaya çıkan ve aynı yaşam deneyimleriyle koşullandırılan kültürün merkezî çekirdeğinin ortak değerlerini tanımlar(Gürsoy ve Umbreit, 2004, s.58). Boyutlar kapsamında elde edilen sonuçlar ise toplumsal kültürlerin farklılıkları meydana çıkarmak için kullanılır. Hofstede toplumsal kültürlerin istikrarlı bir yapıya sahip, sürekli ve kalıcı olduğunu savunmaktadır (Demirkan, 2007, s.82).

## **2.2. Hofstede'in Kültür Boyutları**

### **2.2.1. Kolektivizm ve Bireysellik**

Kolektivizm ve bireysellik boyutu, 'ben' ya da 'biz' olma tercihini belirleyen ve toplum içerisindeki düşünceyi belirten boyuttur. Bireycilik, düşüncesine sahip olunan toplumlarda bireyler gevşek bir sosyal çevre tercihinde bulunurlar. Bireysellik özelliği gösteren bireyler için sadece kendileri ve aileleri (yakın çevreleri) için önem teşkil etmektedir. Kolektivizm özelliği bulunan toplumlarda ise bireyselliğin zıttı olarak daha geniş ve sıkı bağlara sahip bir sosyal çevre bulunur. Toplumdaki bireyler akrabalarına, klanlarına ve toplum içerisindeki diğer gruplara karşı sadakat beslerler. Bireyler arasında sorgulama bulunmaz. Bu boyutta ele alınan temel konu, bir toplumun bireyler arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir. İnsanların benlik kavramıyla ilgilidir (Hofstede, 1984, s. 83). Hofstede 'ye göre bu boyutta ele alınan sorun, dünyadaki bütün toplumlar için son derece temel bir sorundur. Bireysel ve kolektivist toplumlara ait bazı özellikler şu şekildedir; (Hofstede, 2011, s. 11).

**Tablo 3.** Kolektivizm ve Bireysellik (IDV) Boyut Özellikleri

Kolektivizm	Bireysellik
İnsanlar doğdukları geniş aileleri ve toplumu sadakatleri için korurlar.	Bireylerin kendisiyle ya da yalnızca yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekiyor.
Bireyler “Biz” bilincine sahiptirler	Bireyler “Ben” bilincine sahiptirler
Bireyler arasındaki ilişkilerde, görev arka plandadır	Bireyler arasındaki ilişkilerde, görev önceliktir
Normların ihlali utanç duygularına yol açar	Normların ihlali suçluluk duygularına yol açmaz
Özerk yapıya sahiptir	Evrenseldir
Eğitimin amacı bir işin nasıl yapılacağını öğrenmektir	Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir.

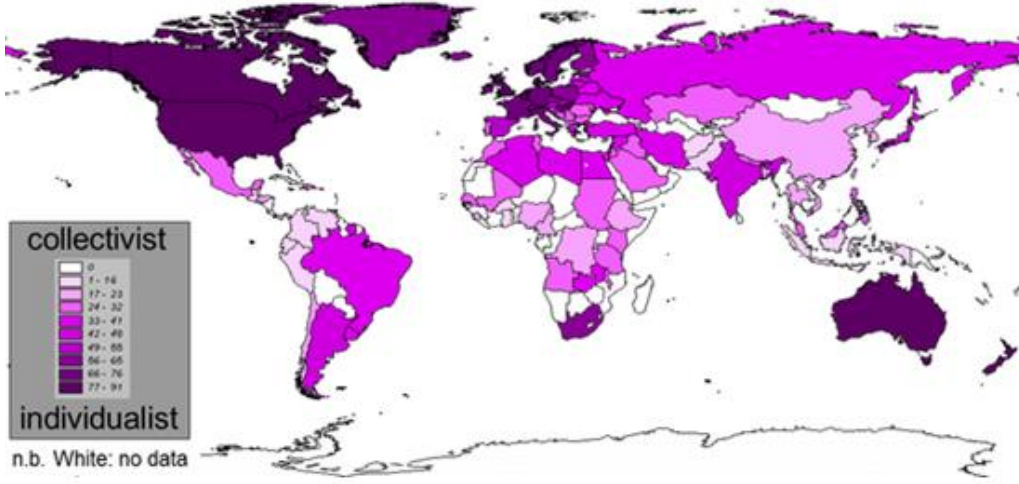
**Kaynak:** Hofstede, G., 2011, s.11

Toplumda bireylerin kendi kararlarını vermesi ve özgür olması son derece bireyselci toplumların yönlerini yansıtmaktadır. Bireysel inisiyatife yüksek bir vurgu, yeni fikirlerin ve yaratıcı olmanın öneminin bir göstergesidir. Bireyci toplumlarda, eğlencenin ve zevk veren şeylerin önemi, iyi zamana sahip olmanın önemi ve boş zamanın önemi ön plandadır . Bu göstergeler yaşamda önemli görülen zevk ve keyifle bağlantılıdır ve hedonizm (hazcılık: eylemlerini haza göre devam ettirme) bireyci toplumlarda hayatta kalma değerlerine egemen olmaktadır ( Kaasa ve diğerleri, 2013, s.833).

Kolektivizm, bireylerin gruplara entegre olmasını ifade eder ve ekonomik hayat kolektivist çıkarlar tarafından organize edilir. Kolektivist toplumların bir diğer özelliği ise eğitim, fiziksel koşullar ve becerilerin kullanımının öneminin vurgulanmasıdır (Hofstede ve McCrae, 2004, s. 63).

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).

Bu boyut ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda “Bireycilik” gelişmiş ve Batılı ülkelerde hüküm sürerken, kolektivizmin daha az gelişmiş ve Doğu ülkelerinde hüküm sürdüğü görülmüştür. Japonya ise bu boyutta bir orta pozisyon almaktadır (Hofstede, 2011, s.12). Hofstede’nin yaptığı çalışmalar sonucunda bu boyut ile ilgili hazırladığı “İklim Haritası” aşağıda verilmiştir.



**Şekil 2.** Hofstede Kolektivistik ve Bireysellik İklim Haritası

**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Hofstede’nin hazırlamış olduğu ve iklim haritası olarak adlandırdığı bu görsel ülkelerin sahip olduğu değerlerin karşılaştırılabilmesine yardımcı olmaktadır. Harita incelendiğinde Avustralya, Kuzey Amerika ve Avrupa’nın kuzey kesimlerinde bulunan ülkelerde bireysel davranışların en üst seviyelerde olduğu görülürken, Güney Asya, Güney Amerika kıtasının kuzey kesimlerinde kolektivist davranışların etkili olduğu görülmektedir. Güney Amerika kıtasının büyük kısmı, Avrupa’nın iç kesimleri ve Asya’nın büyük kısmının orta düzeylerde davranışlar gösterdikleri anlaşılmaktadır.

### 2.2.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi boyutu ile incelenen temel sorun, toplumsal yapı içerisinde insanlar arası eşitsizlik ile nasıl ilgilenildiğidir. Hofstede ’ye göre insanlar fiziksel ve entelektüel kapasiteleri çerçevesinde eşitsizdir. Bazı toplumlar bu eşitsizliğin zaman içinde güç ve zenginlikteki eşitsizliklere dönüşmesine izin vermiştir. Bazı toplumlar,



güç ve zenginlik eşitsizliklerini mümkün olduğu kadar azaltmaya çalışmıştır fakat hiçbir toplum tam eşitliğe ulaşmamıştır. Çünkü toplumda mevcut eşitsizlikleri devam ettiren kuvvetli güçler vardır. Bütün toplumlar eşit değildir. Bu eşitsizlik derecesi, 0 (küçük güç mesafesi) ile 100 (büyük güç mesafesi) arasında bulunan Güç Mesafesi ölçeği ile ölçülmektedir (Hofstede, 1983, s.81).

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 anlatıldığı 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). Aşağıda verilen tablo 4’te araştırmalar sonucunda bu boyutla ilgili belirlenen farklılıklar listelenmektedir.

**Tablo 4.** Güç Mesafesi (PDI) Boyut Özellikleri

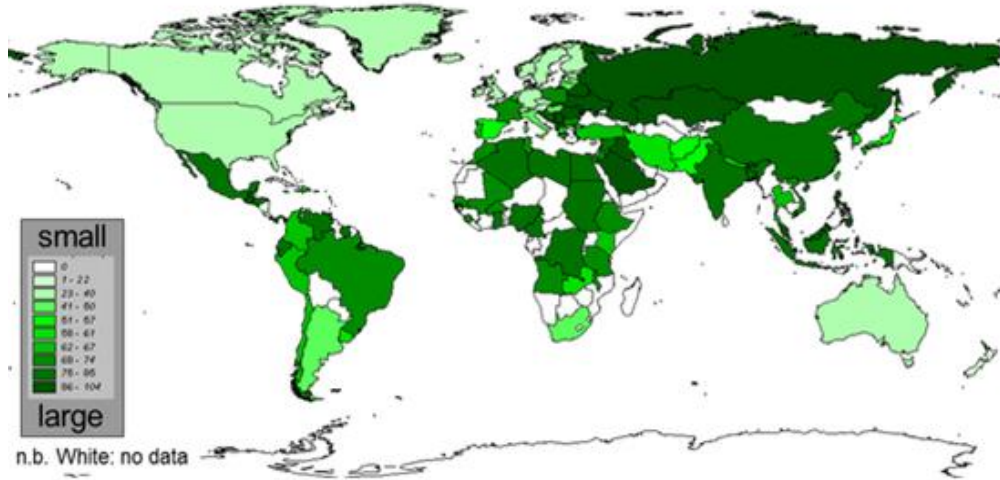
Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Tüm bireyler birbirleri ile bağlantılıdır	Toplumun çok azı bağımsızdır. Büyük çoğunluğu ise bağımlıdır.
Toplum içerisindeki eşitsizlikler minimuma indirilmelidir	Toplumda eşitsizlik düzeni olmalıdır.
Sosyal ilişkiler dikkatli ele alınmalıdır.	Statü, kısıtlamalar ile dengelenmelidir.
Herkes eşittir.	Bireyler sahip oldukları güce ve statüye göre sınıflandırılır

Güçlü veya güçsüz tüm bireyler birbirine bağlıdır.	Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağlıdır.
Gücün kullanımı yasal olmalı ve sorgulanmalıdır.	Güç toplumun temel gerçeğidir ve sorgulanması söz konusu değildir.
Herkes eşit haklara sahiptir.	Güce sahip olanların ayrıcalıkları vardır.
Toplum içerisindeki eşitsizlik asgariye çekilmelidir.	Toplumda herkesin belirli bir yeri olan eşitsizlik düzeni olmalıdır.

**Kaynak:** Hofstede, G., 2011, s.9

Bu boyut ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, Doğu Avrupa, Latin Asya ve Afrika ülkeleri için daha yüksek güç mesafesi eğilimi görülürken, Almanca ve İngilizce konuşan Batı ülkeleri daha düşük güç mesafesine sahiptirler (Hofstede, 2011, s,9).

Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucunda bu boyut ile ilgili hazırladığı "İklim Haritası" aşağıda verilmiştir.



**Şekil 3.** Hofstede Güç Mesafesi İklim Haritası

**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Güç mesafesine ait iklim haritası incelendiğinde Avusturalya ve Kuzey Amerika'nın düşük güç mesafesi davranışları gösterdikleri anlaşılmaktadır. Avrupa'nın Asya kıtasına yakın bölümlerinde ve Asya kıtasının büyük bir bölümünde yüksek güç mesafesi davranışı gösterildiği anlaşılmaktadır.

### 2.2.3. Erillik ve 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).

Erillik ve dişilik her ne kadar fiziksel özellikleri çağrışırsa da toplumsal cinsiyet rollerine atıfta bulunmaktadır. Hofstede, atılganlık, rekabet ve tokluğu eril roller başlığı altında incelerken aile yaşamını, insanlar arası iyi ilişkileri ve hassasiyeti ise dişil roller başlığı altında incelemiştir. Farklı kültürlerde cinsiyetlerin toplumsal açıdan farklı alanlara egemen olduğunu kabul edilir. Örneğin, kadınlar ABD toplumunda genel anlamda bir egemenlik kurarken, Sovyetler Birliği'nde tıp mesleğine hâkimdirler. Eril kültürlerde geleneksel ayrımlar güçlü bir şekilde korunurken, kadınsı kültürler geleneksel ayrımları çökertmeye ve toplumsal cinsiyet rollerini aşmaya eğilimlidir. Örneğin hem erkekler hem de kadınlar, hem yaşam kalitesi hem de maddi başarı ile alçakgönüllülük, hassasiyet ve endişe gösterebilirler. Geleneksel eril toplumlarda iş hedefleri kazanç, tanınma, ilerleme ve mücadeledir. Geleneksel dişil toplumlarda iş hedefleri arasında ise denetçiler, akranlar ve astlar ile iyi ilişkiler, iyi yaşam ve çalışma koşulları, istihdam güvenliği vardır. Erilliğin yüksek olduğu kültürlerde toplumsal cinsiyet eşitsizliği yüksektir (Marcus ve Gould, 2000, s.38-39).

Dişilik endeksinin yüksek olduğu toplumlarda kadınlar, iş hayatında erkeklere verilen değerler ile aynı değere sahiptirler. Eril endeksi yüksek toplumlarda ise erkek ve kadınlara verilen değerler arasında bir uçurum vardır. Eril kültürlerde sabit tabular vardır ve bu tabular, köklü değerlere dayanmaktadır; Bu söz konusu tabular, bazı toplumlardaki erillik/dişilik boyutunun, temelde ve çoğunlukla bilinçdışı değerlere, açıkça tartışılacak kadar kötü sonuçlara değindiğini göstermektedir. Aslında tabu, boyutun önemini doğrular. Aşağıda verilen tabloda araştırmalar sonucunda bu boyutla ilgili belirlenen farklılıklar tablo 5'te listelenmektedir.

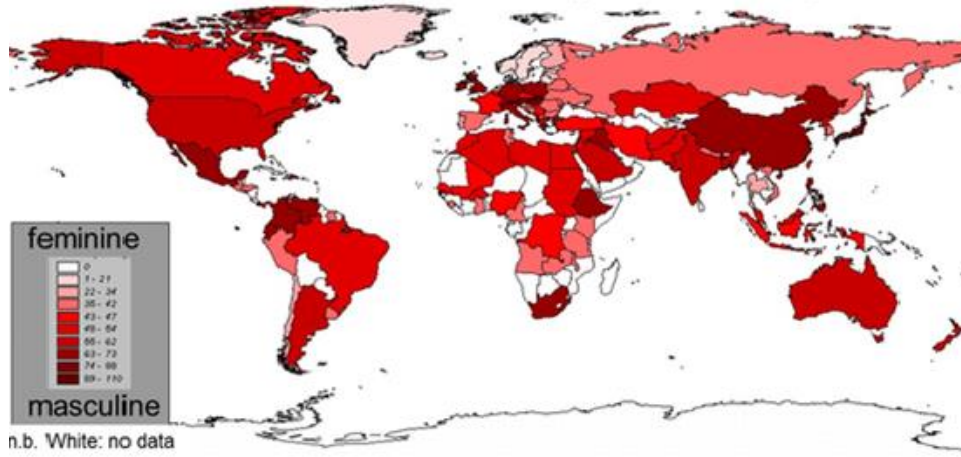
**Tablo 5. Erillik ve Dişilik (MAS) Boyut Özellikleri**

<i>Dişilik</i>	<i>Erillik</i>
Cinsiyetler arasında asgari düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır.	Cinsiyetler arasında maksimum düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalı.	Erkekler iddialı olmak zorundalar.
Aile ve iş arasında denge olmalıdır.	İş ailenin geçimi için geçerlidir
Babalar ve anneler, gerçekler ve hislerle uğraşır.	Babalar gerçeklerle ilgilenir, anneler duygularla
Hem erkekler hem kızlar ağlayabilirler.	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz. Erkekler savaşmalı, kızlar ise savaşmamalıdır
Anneler çocuk sayısına karar verir.	Babalar çocuk sayısına karar verir.
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın bulunabilir.	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda az sayıda kadın bulunmalıdır.
Din, diğer insanlara odaklanır.	Din, Tanrı ya da tanrılara odaklanır
Cinselliğe dair olguların tutumları; cinsiyet bir ilişki yoludur.	Cinsellik hakkında ahlaki tutumlar; seks yapmak için bir yol

**Kaynak:** Hofstede, G., 2011, s.12

Erillik ve dişilik boyutu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir;

Erillik endeksi Japonya'da, Almanca konuşan ülkelerde, İtalya ve Meksika gibi bazı Latin ülkelerinde yüksekken İngilizce konuşan Batı ülkelerinde orta derecede yüksektir. Kuzey ülkeleri ve Hollanda'da düşüktür ve Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore, Tayland gibi bazı Latin ve Asya ülkelerinde orta derecede düşüktür (Hofstede, 2011, s.13). Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucunda bu boyut ile ilgili hazırladığı "İklim Haritası" aşağıda verilmiştir.



**Şekil 4.** Hofstede Dişilik ve Erillik İklim Haritası

**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Erillik ve dişilik haritasında özellikle Çin, Kolombiya, Venezuela, Güney Afrika bölgelerinde eril davranışların oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Rusya, Polonya, Ukrayna, İspanya, Belarus gibi ülkelerde ise daha dişil davranışlar görülmektedir.

#### 2.2.4. Belirsizlikten Kaçınma Derecesi

İnsanlar, bilinen veya anlaşılmamış tehditlerin neden olduğu daha evrensel korku duygusunun tersine, belirsiz veya bilinmeyen konularda endişe duydukları ölçüde değişmektedir (Marcus ve Gould, 2000, s.40). Belirsizlikten kaçınma boyutu riskten kaçınma ile farklıdır. Ayrıca belirsizlikten kaçınma boyutu temel olarak bir toplumun belirsizlik karşısında gösterdiği hoşgörü ile ilgilidir ve toplumdaki üyelerin, yapılandırılmamış durumlar karşısında rahatsız olma veya rahat hissetme derecelerinin nasıl geliştiğini gösterir. 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 indirgemeye çalışırlar. “Sadece bir gerçek olabilir ve bizde var” inancı hâkimdir (Hofstede ve McCrae, 2004, s.62).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda kültürler, farklı ritüeller oluşturma, formalite, dakiklik, yasal-sosyal gereklilikler ve belirsizlik toleransı ile ilgili farklı değerlere sahip olmaları açısından farklılık göstermektedir. Hofstede, yüksek

belirsizlikten kaçınma oranına sahip kültürlerin yüksek oranda intihar, alkolizm, kaza sonucu ölümlere ve çok fazla sayıda tutukluya sahip olma eğiliminde olduğunu belirtmektedir (Marcus ve Gould, 2000, s.40-41). 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 (Mooij ve Hofstede, 2002, s.64). Aşağıda verilen tabloda araştırmalar sonucunda bu boyutla ilgili belirlenen farklılıklar tablo 6'da listelenmektedir.

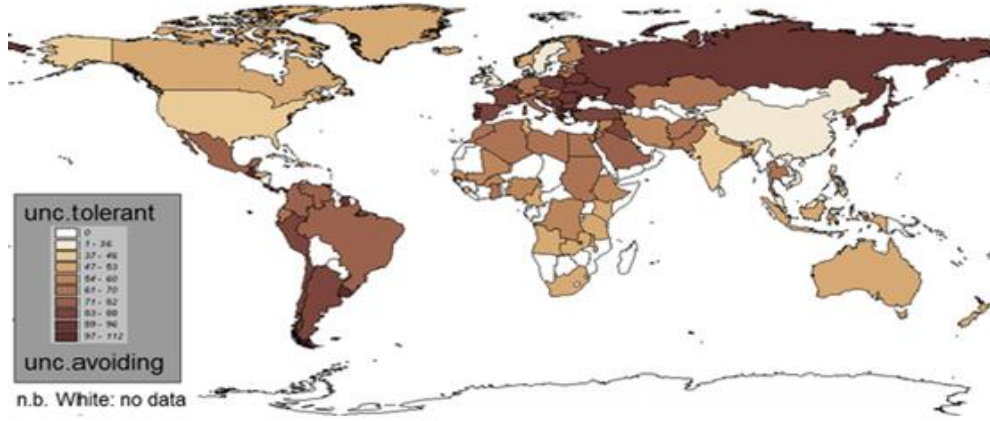
**Tablo 6.** Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) Boyut Özellikleri

<i>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</i>	<i>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</i>
Hayatta var olan belirsizlikler kabul edilir ve sıradan bir şey olarak düşünülür	Hayatta var olan belirsizlikler savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak hissediliyor
Kolaylık, düşük stres, kendini kontrol, düşük kaygı vardır.	Daha yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevroz vardır.
Öznel sağlık ve refah üzerinde daha yüksek puanlar vardır.	Öznel sağlık ve esenlik üzerine düşük puanlar vardır.
Sapkın kişilerin ve fikirlerin toleransı: farklı olan şey meraklıdır	Sapkın kişilerin ve fikirlerin hoşgörüsüzlüğü: farklı olan şey tehlikelidir
Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilir	Öğretmenlerin tüm cevaplara sahip olması gerekiyordu.
İş değiştirmek sorun değil	İşten uzak kalsalar bile işlerde kalmak isterler
Kurallardan hoşlanılmaz - yazılı veya yazılı	Kurallara duygusal ihtiyaç vardır - itaat edilmese bile
Siyasette vatandaşlar yetkililere karşı kendilerini yetkin olarak görüyorlar.	Politikada, vatandaşlar yetkililere karşı kendilerini yetersiz hissediyor ve görüyorlar
Din, felsefe ve bilim: rölativizm ve ampirizm	Din, felsefe ve bilimde: nihai gerçeklere ve büyük teorilere olan inanç

**Kaynak:** Hofstede, G., 2011, s.15

Bu boyut ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir;

Belirsizlikten Kaçınma endeksi Latin ve Doğu Avrupa ülkelerinde daha yüksek iken Japonya, Almanya ve Almanca konuşan ülkelerde, İngilizce konuşan, Kuzey ve Çin kültürüne sahip ülkelerinde daha düşüktür (Hofstede, 2011, s.11). Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucunda bu boyut ile ilgili hazırladığı “İklim Haritası” aşağıda verilmiştir.



Şekil 5. Hofstede Belirsizlikten Kaçınma Derecesi İklim Haritası

**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>

Belirsiz kaçınma boyutuna sahip olan iklim haritası incelendiğinde dişil davranış gösteren (Bkz. s.52) ülkelerin birçoğunda belirsizlikten kaçınılmaya çalışıldığı görülmektedir. Eril davranışlar gösteren bölgelerde ise belirsizlikten kaçınmanın daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Aradaki bu çapraz ilişkinin daha detaylı bir şekilde incelenmesi literatüre farklı açılardan yardımcı olacaktır.

### 2.2.5. Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu

Bu boyut ilk olarak Çinli akademisyenler tarafından geliştirilen bir ölçeğe dayanarak 23 ülkede öğrenciler ile yapılan bir çalışma sonucunda literatüre kazandırılmıştır. Çalışmanın ilk yazarı olan Michael Harris Bond, Konfüçyüsçülük geçmişine sahip olan ülkelerin sıkı çalışma puanlarının yükselmesi sonucunda Konfüçyüs İş Dinamizminin boyutunu eklemiştir. Hofstede IBM şirketi çalışanları ile yaptığı çalışmalar sonucunda elde ettiği 4 boyuta (Güç Mesafesi, Belirsizlikten

Kaçınma Derecesi, Bireysellik ve Kolektivizm, Erillik ve Dişilik) özel izin ile Bond'un literatüre kazandırdığı bu boyuta "Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu" adını vererek kendi çalışmasına eklemiştir (Hofstede, 2011, s.13).

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 ufkuна sahiptir. 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 geleneğe 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).

Tablo 7'de verilen araştırmalar sonucunda bu boyutla ilgili belirlenen farklılıklar listelenmektedir.

**Tablo 7.** Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO) Boyut Özellikleri

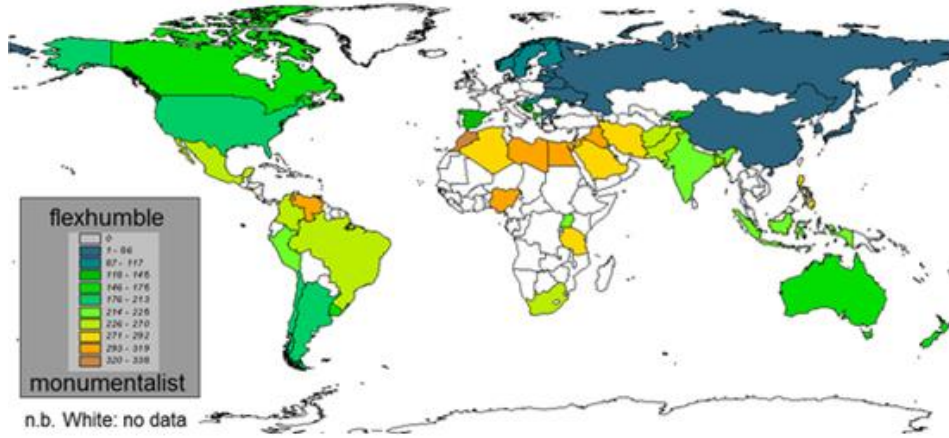
Kısa Dönem Oryantasyonu	Uzun Dönem Oryantasyonu
Hayattaki en önemli olaylar geçmişte gerçekleşti ya da şimdi gerçekleşiyor	Hayattaki en önemli olaylar gelecekte ortaya çıkacak
Kişisel istikrar ve istikrar: İyi bir insan her zaman aynıdır	İyi bir insan şartlara uyar
İyi ve kötü olan şey hakkında evrensel kurallar vardır.	İyi ve kötünün anlamı, şartlara bağlıdır.
Gelenekler kutsaldır	Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir
Aile hayatı şartlar tarafından yönlendirilir	Paylaşılan görevler tarafından yönlendirilen bir aile hayatı vardır
Başkalarına hizmet önemli bir amaçtır	Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir
Sosyal harcama ve tüketim vardır	Büyük tasarruf teklifi, yatırım için kullanılabilir fonlar vardır
Öğrencilerin başarılar şansa başarısızlığı ise şanssızlığa bağlıdır	Öğrenciler başarıları çabadan, başarısızlığı ise çaba eksikliğinden kaynaklanır

**Kaynak:** Hofstede, G., 2011, s.14



Bu boyut ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir;

En uzun dönem oryantasyonu düzeyine sahip olan ülkeler Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya ve Kore'dir. Bunu Brezilya, ardından da diğer Asya ülkeleri olan Hindistan, Tayland ve Bangladeş takip etmektedir. En kısa dönem oryantasyonu düzeyineuna sahip olan ülkeler ise Filipinler ve Pakistan'dır. Hiçbir Batılı ülke ise orta vadeden fazla düzey alamadı (Hofstede, 2007, s.418). Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucunda bu boyut ile ilgili hazırladığı "İklim Haritası" aşağıda verilmiştir.



Şekil 6. Hofstede Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu İklim Haritası

**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>

Şekil 6 incelendiğinde, Asya ülkelerinin daha uzun döneme odaklandıkları görülürken Afrika'nın kuzey kesimlerinde bulunan ülkeler kısa dönemli odaklı davranışlar gösterdikleri görülmektedir.

### 2.2.6. Hoşgörü ve Kısıtlılık

Son boyut olan hoşgörü ve kısıtlılık, 93 ülkedeki Dünya 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 özelliklerinin nispeten özgür bir şekilde artırılmasını sağlayan bir toplum anlamına

gelir. (Al Omoush, vd., 2012, s.2392). Boyutun bir diğer değişkeni olan kısıtlılık ise insani hazların bastırılarak, sıkı ve sosyal normlar yoluyla düzenlemesini, 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 yönler odaklanmaktadır ve literatürde “mutluluk araştırması” olarak bilinmektedir (Hofstede, 2011, s.15).

Gösterişe önem veren toplumlar, bireylerin kendilerini sevmeye 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). Aşağıda verilen tabloda araştırmalar sonucunda bu boyutla ilgili belirlenen farklılıklar listelenmektedir.

**Tablo 8.** Hoşgörü ve Kısıtlılık (IVR) Boyut Özellikleri

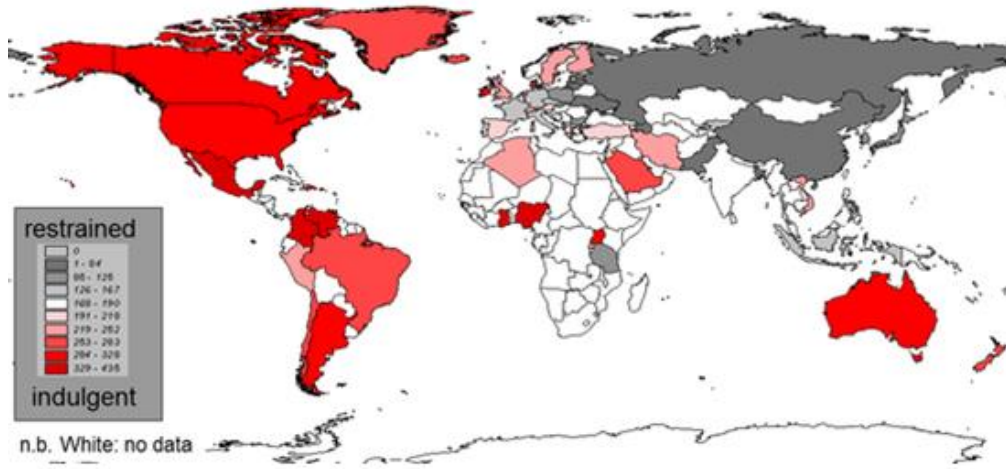
<i>Kısıtlılık</i>	<i>Hoşgörü</i>
Daha az mutlu insan vardır	Kendilerini mutlu eden insanların yüzdesi daha yüksektir
Çaresizlik algısı vardır	Kişisel yaşam kontrol algısı vardır
Konuşma özgürlüğü öncelikli bir konu değildir	Konuşma özgürlüğü önem verilir
Boş zamanın önemli değildir	Boş zamanın önemlidir
Olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha azdır	Olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha yüksektir
Eğitilmiş nüfuslu ülkelerde, düşük doğum oranları vardır	Eğitilmiş nüfusa sahip ülkelerde, yüksek doğum oranları vardır
Sporu aktif olarak daha az kişi vardır	Aktif olarak spor yapan daha çok kişi bulunur
Yeterince gıda olan ülkelerde, daha az obez insan vardır	Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, daha yüksek oranda obez insan bulunur

**Kaynak:** Hofstede, G., 2011, s14

Bu boyut ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir;

Hoşgörü boyutu Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Sahra-altı Afrika bölgelerinde hüküm sürmektedir. Doğu Avrupa'da, Asya'da ve Müslüman dünyasında kısıtlama hâkimdir. Akdeniz ve Avrupa ise bu boyutta orta derecede yer almaktadırlar (Hofstede, 2011, 16).

Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucunda bu boyut ile ilgili hazırladığı "İklim Haritası" aşağıda verilmiştir.



**Şekil 7.** Hofstede Hoşgörü ve Kısıtlılık İklim Haritası

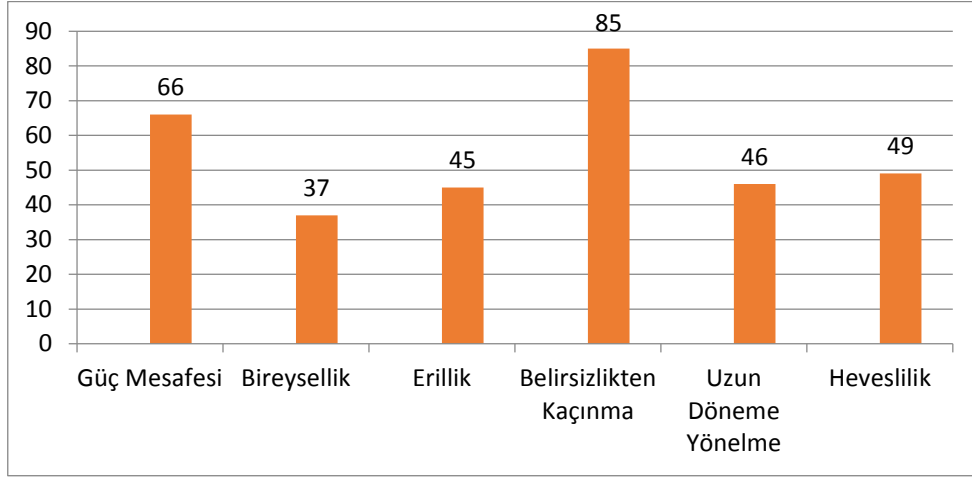
**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>

Hofstede tarafından hazırlanan hoşgörü-kısıtlılık boyutuna ait iklim haritası incelendiğinde Asya ülkelerinin ve Avrupa ülkelerinin büyük kısmında kısıtlılığın bulunduğu görülürken, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'da bulunan ülkelerde hoşgörünün bulunduğu görülmektedir.

### **2.2.7. Hofstede'nin Ülkelere Ait Kültür Araştırmasının Türkiye'ye Yönelik Sonuçları**

Hofstede IBM şirketi çalışanları aracılığıyla ülkelerin kültürel boyutlarını belirlemek için elliden fazla ülkede çalışmalar yürütmüştür. Çalışmaları neticesinde ülkelerin kültür özelliklerini altı boyut altında belirlemiştir. Hofstede ülkelerin

kültürel boyutlarının belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda elde ettiği altı boyuta ait Türkiye puanlandırmaları ise şu şekildedir;



Şekil 8. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Türkiye Ortalaması

**Kaynak:** <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>

Bu kapsamda Türkiye'ye ait boyutların puanlarına ilişkin açıklamalar şu şekildedir;

- *Güç mesafesi (PDI)*; 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
- *Kolektivizm - bireysellik (IDV)*; Türkiye'nin bireysellik-kolektivizm boyutu için aldığı puanı 37'dir (geerthofstede.com). Elde edilen bu puanı Türk toplumunun kolektivist bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.
- *Dişillik - erillik (MAS)*; Türkiye'nin erillik-dişilik boyutu için aldığı puanı 45'tir (geerthofstede.com). Türkiye elde ettiği bu puanı ile orta seviyelerde bir özellik taşıdığını göstermiştir. Fakat 45 puanı ile dişil özellikler görüldüğü anlaşılmaktadır.
- *Belirsizlikten kaçınma (UAI)*; 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 ihtiyacı yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.
- *Uzun dönem oryantasyonu (LTO)*; 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.

- *Hoşgörü-kısıtlılık (IVR)*; 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.

### **2.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Alt Kültürlerde İncelenmesinde Dair Literatür Taraması**

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 göstermemektedirler. 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 olmadığının belirlenmesi 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 Endülüslü gençlerin Katalan gençlere göre dışsal ve içsel iş değerlerinde daha yüksek puanlar almışlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA TURİZM ÇALIŞANLARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde Hofstede’nin kültürel boyutları kapsamında turizm çalışanlarında bölgesel farklılıkların incelenmesine yönelik olarak elde edilen verilerin istatistikî analizlerine ve bulgulara yer verilmiştir. Çalışma kapsamında veriler iki bölge için ayrı ayrı ele alınmıştır.

#### 3.1. Güneydoğu Anadolu Bölgesine Ait Verilerin Analizi ve Bulgular

Bir çalışma kapsamında yapılacak olan analizler ve yorumlamalardan önce hangi testlerin uygulanacağı belirlenir. Parametrik analizlerin (t-testi, Anova testi vb.) kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma sahip olması gerekir (Akça ve Demir, 2019, s.152). Bu kapsamda yapılan normallik dağılımı Basıklık ve Çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Basıklık ve Çarpıklık değerleri +3 ile -3 arasında bir değere sahip olması verilerin normal dağılım gösterdiğini göstermektedir (Karaatlı, 2017, s.6).

**Tablo 9.** Güneydoğu Anadolu Bölgesine Ait Verilere Ait Normallik Analizi

	Güç Mesafesi	Bireysellik Kolektivizm	Erillik Dişilik	Belirsizlikten Kaçınma	Uzun Dönemli Oryantasyon	Heveslilik Kısıtlılık	
Ortalama	3,874	4,135	4,088	3,742	3,777	3,552	
Ortalama Güven Aralığı %95	Alt Sınır	3,834	4,094	4,042	3,699	3,728	3,505
	Üst Sınır	3,915	4,117	4,135	3,784	3,825	3,597
Kesilmiş Ortalama %5	3,881	4,147	4,102	3,749	3,792	3,555	
Medyan	4,000	4,250	4,250	3,750	3,750	3,500	
Varyans	0,166	0,174	0,217	0,182	0,235	0,209	
Standart Sapma	0,407	0,417	0,466	0,426	0,484	0,456	
Minimum	2,750	2,750	2,750	2,250	2,000	2,000	
Maksimum	4,750	5,000	5,000	4,750	5,000	4,750	
Menzil	2,000	2,250	2,250	2,500	3,000	2,750	
Çeyrekler Arası Aralık	0,750	,0500	0,750	0,500	0,500	0,500	
Çarpıklık	-0,151	-0,401	-0,455	-0,283	-0,449	-0,104	
Basıklık	-0,330	0,194	0,158	0,033	0,622	-0,138	



Tablo 9’da verilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde;

- Güç mesafesi (PDI) çarpıklık değeri -0,151, basıklık değeri ise -0,330’dur.
- Kolektivizm – Bireysellik (IDV) çarpıklık değeri -0,401, basıklık değeri ise 0,194’tür.
- Erillik – Dişilik (MAS) çarpıklık değeri -0,455, basıklık değeri ise 0,158’dir.
- Belirsizlikten kaçınma (UAI) çarpıklık değeri -0,283, basıklık değeri ise 0,033’tür.
- Uzun dönemli oryantasyon (LTO) çarpıklık değeri -0,449 basıklık değeri ise 0,622’dir.
- Hoşgörü – Kısıtlılık (IVR) çarpıklık değeri -0,104, basıklık değeri ise -0,138’dir.

Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin altı boyutta da +3 ve -3 arasında değerler alması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

### **3.1.1. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları Ölçeğinin Faktör Analizi**

Çalışma kapsamında Hofstede tarafından hazırlanmış olan ölçek kullanıldığından dolayı faktör analizi yapılmamıştır ve Hofstede tarafından belirlenen faktörler dikkate alınmıştır. Ölçekte bulunan faktörler ve ifade sayıları şu şekildedir;

- *Kolektivizm ve Bireysellik (IDV)*: Ölçekte bulunan 1, 4, 6 ve 9. sorular ile ölçülmüştür.

1. ifade: Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak

4. ifade: İstihdam güvenliğine sahip olmak

6. ifade: İstihdam güvenliğine sahip olmak

9. ifade: Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak

- *Güç Mesafesi (PDI)*: Ölçekte bulunan 2, 7, 20 ve 23. sorular ile ölçülmüştür.

2. ifade: Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak

7. ifade: Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak

20. ifade: Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çalışmaktan ne sıklıkla korkarlar?

23. ifade: Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (garson-şef gb.) çalışmaktan ne sıklıkla korkarlar?

- *Erillik ve Dişilik (MAS)*: Ölçekte bulunan 3, 5, 8 ve 10. sorular ile ölçülmüştür.
- 3. ifade: İyi performansınızın fark edilmesi
- 5. ifade: Mutlu insanlar ile birlikte çalışmak
- 8. ifade: Hoşlanılan bir çevrede yaşamak
- 10. ifade: Hoşlanılan bir çevrede yaşamak
- *Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI)*: Ölçekte bulunan 15, 18, 21 ve 24. sorular ile ölçülmüştür.
- 15. ifade: Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?
- 18. ifade: Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız
- 21. ifade: Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir
- 24. ifade: Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir.( Çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile )
- *Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO)*: Ölçekte bulunan 13, 14, 19 ve 22. sorular ile ölçülmüştür.
- 13. ifade: Arkadaşlarınıza hizmet etmek
- 14. ifade: Arkadaşlarınıza hizmet etmek
- 19. ifade: Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz
- 22. ifade: Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur
- *Hoşgörü ve Kısıtlılık (IVR)*: Ölçekte bulunan 11, 12, 16 ve 17. sorular ile ölçülmüştür.
- 11. ifade: Eğlence için boş zaman harcamak
- 12. ifade: Eğlence için boş zaman harcamak
- 16. ifade: Mutlu bir kişi misiniz?
- 17. ifade: Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi?

### **3.1.2. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi**

Güvenirlilik analizinde 0 ve 1 arasında bir değer alan Cronbach Alpha katsayısı her ifade arasındaki ilişkiyi inceleyerek ölçeğin bütünü ifade edip

etmediğini belirlemektedir. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2017: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 10.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Hofstede Kültür Boyutları Ölçeği Güvenirlik Analizi

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma		Düzeltilmiş Madde- Toplam Puan Korelasyonu	
1	4,260	0,707		0,134	
2	4,076	0,671		0,359	
3	3,867	0,836		0,248	
4	4,005	0,777		0,329	
5	4,063	1,014		0,402	
6	4,230	0,766		0,374	
7	4,122	0,826		0,589	
8	4,186	0,873		0,358	
9	4,046	0,980		0,582	
10	4,235	0,838		0,378	
11	3,677	0,879		0,304	
12	3,672	0,874		0,248	
13	3,774	0,758		0,415	
14	3,693	0,983		0,497	
15	3,670	0,798		0,378	
16	3,352	0,873		0,098	
17	3,503	0,822		0,301	
18	3,626	0,770		0,218	
19	3,823	1,089		0,237	
20	3,383	0,977		0,327	
21	3,741	0,842		0,182	
22	3,790	0,731		0,169	
23	3,890	0,807		0,206	
24	3,897	0,784		0,296	
Ölçeğin	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
	93,5405	8,002	64,033	24	,783

Tablo 10 incelendiğinde elde edilen Cronbach Alpha Değerinin 0,783 olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değerinin  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  aralığında olmasından dolayı ölçek oldukça güvenilirdir (Kalaycı, 2017: 405).

Çalışma kapsamında kullanılacak boyutlara yönelik yapılan güvenilirlik analizi ile kolektivizm-bireysellik boyutu 0,682, güç mesafesi boyutu 0,712, erillik-dişilik boyutu 0,637, belirsizlikten kaçınma boyutu 0,641, uzun dönem oryantasyonu boyutu

0,733, hoşgörü-kısıtlılık boyutu ise 0,609 sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar boyut düzeyinde de ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.1.3. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bulunan Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yapılan çalışma kapsamında çalışmaya dâhil olan katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 11.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Yaşlarına Ait Bulgular

Yaşınız		Frekans (F)	Yüzde (%)
	20 yaşından küçük	13	3,3
21-24 yaş arası	61	15,6	
25-29 yaş arası	137	35,0	
30-34 yaş arası	126	32,2	
35-39 yaş arası	46	11,8	
40-49 yaş arası	4	1,0	
Belirtmeyen	4	1,0	
Toplam		391	100

Tablo 11'e göre araştırma kapsamında Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan 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.

**Tablo 12.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Ait Bulgular

Eğitim Durumu		Frekans (F)	Yüzde (%)
	İlkokul-Ortaokul	28	7,2
Lise	164	41,9	
Ön lisans	112	28,6	
Lisans	64	16,4	
Lisansüstü	19	4,9	
Belirtmeyen	4	1,0	
Toplam		391	100

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren tablo 12 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.

**Tablo 13.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Cinsiyetlerine Ait Bulgular

Cinsiyet		Frekans (F)	Yüzde (%)
	Kadın	135	34,5
Erkek	245	62,7	
Belirtmeyen	11	2,8	
Toplam		391	100

Tablo 13 incelendiğinde Güneydoğu Anadolu bulunan katılımcıların 245'si (%62,7) erkek katılımcılardan, 135'si (%34,5) ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 14.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Medeni Durumlarına Ait Bulgular

Medeni Durum		Frekans (F)	Yüzde (%)
	Evli	154	39,4
Bekâr	204	52,2	
Belirtmeyen	33	8,4	
Toplam		391	100

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan katılımcıların medeni durumları ile ilgili Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların 204'ünün (%52,2) bekâr, 154'ünün (%39,4) evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 15.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Aylık Gelirlerine Ait Bulgular

Gelir		Frekans (F)	Yüzde (%)
	1500 TL ve altı	21	5,4
1501-2500 TL arası	131	33,5	
2501-3000 TL arası	122	21,2	
3501-4000 TL arası	54	13,8	
4001 TL ve üzeri	37	9,5	
Belirtmeyen	26	6,6	
Toplam		391	100

Katılımcıların aylık gelir düzeylerini gösteren tablo 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.

### 3.1.4. Güneydoğu Anadolu Bölgesine Ait Kültür Boyutu Değerleri

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yapılan anket çalışması sonucunda 391 adet anket elde edilmiştir. Hofstede'nin kültür boyutlarını tam olarak belirlemek amacıyla hazırlanmış olduğu formüller kullanılmıştır. Formüller şu şekildedir;

- Güç mesafesi (PDI) =  $35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + c(pd)$
- Bireysellik - Kolektiflik (IDV) =  $35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + c(ic)$
- Erillik - Dişilik (MAS) =  $35(m05 - 03) + 35(m08 - m10) + c(mf)$
- Belirsizlikten Kaçınma (UAI) =  $35(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + c(ua)$
- Kısa - Uzun Döneme Oryantasyonu (LTO) =  $40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + c(ls)$
- 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 16.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Anket İfadelerinin Genel Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Güç mesafesi</b>		
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	0,777
<b>Bireysellik-kolektiflik</b>		
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
İlgi duyduğunuz işi yapmak	4,18	0,873
<b>Erillik-dişilik</b>		
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
<b>Belirsizlikten kaçınma</b>		
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
<b>Kısa-uzun dönem oryantasyonu</b>		
Arkadaşlarınıza hizmet etmek	3,5	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
<b>Hoşgörü-kısıtlılık</b>		
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

Güç mesafesi içerisinde bulunan ifadeler arasından en yüksek değeri “İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması (X=4,26)” ifadesi almıştır. Bu ifade çalışanların güç mesafesi davranışlarını en çok etkileyen durumun ast-üst ilişkileri olduğunu göstermektedir.

Bireysellik-kolektiflik faktörü içerisinde bulunan “Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak (X=4,23)” ifadesi çalışanların kendilerine ve ailelerine ayırdıkları zamanın bireysellik-kolektifliklerini en çok etkileyen durum olduğunu göstermektedir.

Erillik-dişilik faktöründe en yüksek ortalamaya sahip olan “İyi performansınızın fark edilmesi (X=4,23)” ifadesi çalışanların gösterdikleri performansların fark edilmesi ve takdir edilmesinin çalışanların eril veya dişil davranışlarını en çok etkileyen durum olduğu görülmektedir.

Çalışanların belirsizlikten ne derece kaçındığını belirlemek amacı taşıyan faktörde bulunan “Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız (X=3,77)” ifadesi, çalışanların sağlık durumlarının belirsizlik derecelerini en çok etkileyen durum olduğunu göstermektedir.

Çalışanların vatandaşı oldukları ülke ile ilgili olarak sorulan “Ülkenizin vatandaşı olmakta ne kadar mutlusunuz (X=3,82)” ifadesinin kısa-uzun dönem oryantasyonunu en çok etkileyen durum olduğu görülmektedir.

Heveslilik-kısıtlılık boyutu kapsamında yer alan “Diğer kişi veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerde sizi engeller mi ve Mutlu bir kişi misiniz (X=3,89) ifadelerinin çalışanların heveslilik-kısıtlılıklarını en çok etkileyen durumlar olduğunu göstermektedir.

Yapılan analiz ile elde edilen ifade ortalamaları formüldeki yerlerine yerleştirilerek belirlenen kültür ortalamaları şu şekildedir;

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

$$\text{Güç mesafesi (PDI)} = 35(4,12 - 4,07) + 25(3,38 - 3,89) + 50 = 39$$

Elde edilen 39 puanlık güç mesafesi sonucu Güneydoğu Anadolu Bölgesinde hiyerarşinin düşük olduğu, turizm sektöründe ast-üst ilişkilerinin etkileşim halinde olduğu, iş yaşamında eşitsizliklerin aza indirildiğini göstermektedir. Türkiye'nin güç mesafesi puanı ise 66'dır.

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

$$\text{Bireysellik - Kolektiflik (IDV)} = 35(4,00 - 4,26) + 35(4,04 - 4,23) + 50 = 34,25$$



Elde edilen 34,25'lik IDV puanı Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının kolektivizme daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu sonuç bölgede kişisel çıkarların örgüt çıkarlarından sonra geldiği, verilen sorumluluk ve görevlerin ön planda durduğunu göstermektedir. Türkiye'nin Bireysellik – Kolektiftik puanı 37'dir.

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

$$\text{Erillik - Dişilik (MAS)} = 35(4,06 - 3,86) + 35(4,18 - 4,23) + 50 = 55,25$$

Erillik – dişilik boyutu cinsiyetçi bir yaklaşımdan uzak tamamen cinsiyetlere yüklenen değerlerler üzerinden bir yorumlama boyutudur. Elde edilen 55,25'lik boyut puanı Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının her ne kadar ortalama bir puan olsa da Eril bir toplumun göstergelerine daha yakındır. Turizm çalışanlarının sorunları çözme yöntemi olarak biraz daha güç kullanmaya yönelik oldukları, çalışmanın hayat için önemli ve zaruri olduğunu, çalışanların ayakta kalabilmesi için hırslı oldukları söylenebilir. Türkiye'nin genel Erillik- Dişilik puanı 45'tir.

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

$$\text{Belirsizlikten Kaçınma (UAI)} = 35(3,62 - 3,67) + 25(3,74 - 3,89) + 50 = 44,50$$

Elde edilen 44,50'lik düşük belirsizlikten kaçınma puanı ortalamaya yakın olsa da düşük belirsizlikten kaçınma davranışına daha yakındır. Bu puan Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının risk almaktan çekinme derecelerinin düşük olduğunu, belirsizliklerin yaşamın bir parçası olduğunu düşünürler. İş değiştirmelerinin hayatlarını olumsuz etkilemeyeceğini düşündükleri görülmektedir. Türkiye'nin Belirsizlikten Kaçınma puanı 85'tir. Arada oluşan bu fark dönemsel değişimlerin bir sonucu olduğu söylenebilir.

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

$$\text{Kısa - Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO)} = 40(3,77 - 3,69) + 25(3,82 - 3,79) + 50 = 54,75$$

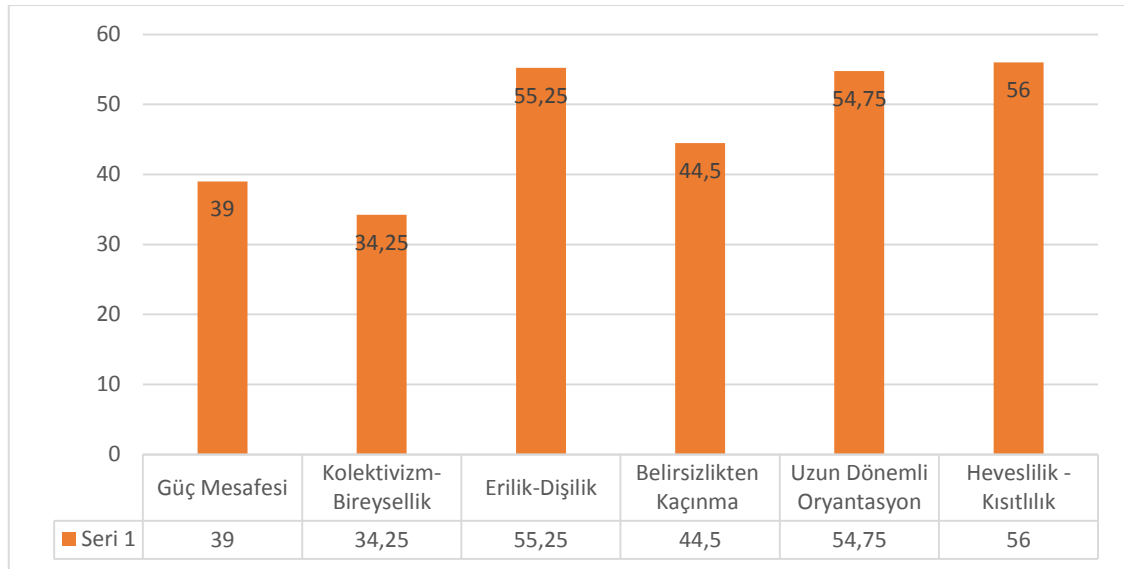
Elde edilen 54.75'lik puan Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının ortalamasının biraz yukarısında olduklarını ve uzun dönemli oryantasyona yatkın olduklarını göstermektedir. Bölge turizm çalışanlarının yaptıkları planların daha uzun vadeli olduğunu, çalışma yaşamı için eğitimin gerekli olduğunu düşündükleri ve bu yönde çalışmalar gerçekleştirdiklerini, geleneksel kültürün döneme göre değişip şekillenebileceğini düşündükleri görülmektedir. Türkiye'nin Kısa – Uzun Dönem Oryantasyon puanı 46'dır.

$$\text{Hoşgörü - Kısıtlılık (IVR)} = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + c(ir)$$

$$\text{Hoşgörü - Kısıtlılık (IVR)} = 35(3,67 - 3,67) + 40(3,50 - 3,35) + 50 = 56$$

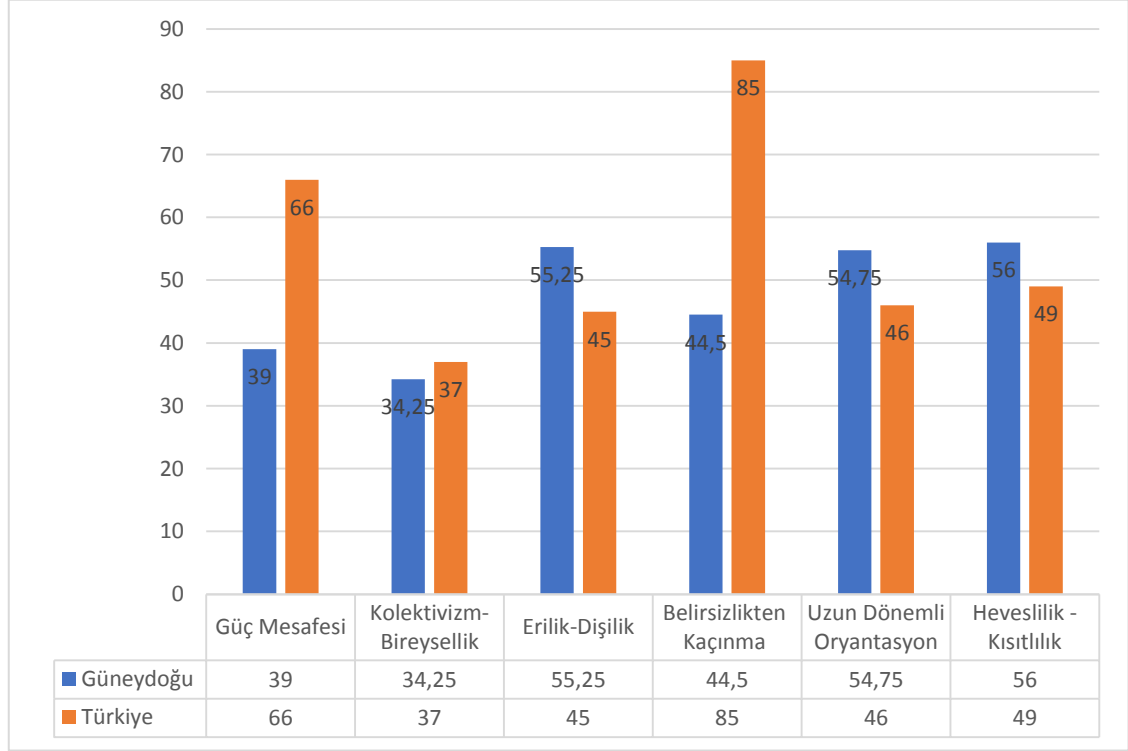
Ortalamasının biraz üstünde elde edilen 56 puanlık sonucun Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının Hoşgörü boyutuna yakın olduklarını göstermektedir. Turizm çalışanlarının kısmen mutlu olduklarını, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirdiklerini, kişisel yaşam alanlarının önemli olduğunu ve Kısa-Uzun dönem oryantasyonu gibi geleneksel kültürün zamana göre değişip şekillenebileceğini düşündüklerini göstermektedir. Türkiye'nin Hoşgörü-Kısıtlılık puanı 49'dur.

Şekil 9'da elde edilen puanların genel ortalaması grafik üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 9. Güneydoğu Anadolu Kültür Ortalamaları

Güneydoğu Anadolu Bölgesinden elde edilen kültür boyut ortalamaları ile Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik yapmış olduğu çalışmanın kültür ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil 10'da verilmiştir.



**Şekil 10.** Güneydoğu Anadolu ve Türkiye Kültür Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

Şekil 10'da verilen karşılaştırmalı veriler incelendiğinde Türkiye kültür boyut düzeyleri ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi kültür boyut düzeyleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeylerinde oldukça yüksek farklılıklar gözlemlenirken, erillik-dişilik, uzun-kısa dönemli oryantasyon ve heveslilik-kısıtlılık boyutlarında ise küçük düzeyde ve zıt yönlü farklılıklar olduğu görülmektedir.

### 3.1.5. Güneydoğu Anadolu Bölgesi T-Testi Sonuçları

Çalışma kapsamında katılımcıların demografik bilgilerinden olan ve iki değişkene sahip olan cinsiyet ve medeni durum ile kültür boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla T-testi yapılmıştır.

**Tablo 17.** Cinsiyet Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

Cinsiyet	N	Güç Mesafesi Ort.	Bireysellik Kolektivizm Ort.	Erillik Dişilik Ort.	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.	Heveslilik Kısıtlılık Ort.
Kadın	135	3,883	4,100	4,087	3,782	3,804	3,635
Erkek	245	3,884	4,151	4,080	3,723	3,758	3,512
t testi		t= 4,807 p=0,029*	t= 1,059 p=0,304	t=0,300 p=0,584	t=6,417 p= 0,012*	t=0,178 p=0,673	t=0,724 p=0,395

Yapılan T-testi sonucunda katılımcıların cinsiyetleri ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma boyutlarındadır.

Tablo 18’de yer alan bulgulara göre, kadın katılımcıların (X=3,782) erkek katılımcılara (X= 3,723) göre daha yüksek belirsizlikten kaçınma davranışı gösterdikleri saptanmıştır (p<0,05). Ayrıca erkek katılımcıların (X=3,884) kadın katılımcılara (X=3,883) göre daha yüksek güç mesafesi davranışı gösterdikleri saptanmıştır (p<0,05). Ancak Cinsiyet değişkeni ile bireysellik-kolektivistik, erillik-dişilik, kısa-uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlılık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin genel kültürel yapısı, aşiret sisteminin kısmen devam etmesi, toplum içerisinde hiyerarşiye dikkat edilmesi, bölgenin terör unsurlarından henüz temizlenememiş olması gibi hususlardan kaynaklı olarak gerek geçim sıkıntısı gerek bölgesel istihdam sıkıntısından dolayı erkek katılımcıların güç mesafesi davranışlarını daha çok gösterdiği ifade edilebilir. Ayrıca bölgede bulunan turizm çalışanları tarafından eril davranışlar sergilenmesinin (Bkz. s.73) yapılan bu çıkarımı destekleyeceği düşünülmektedir. Ayrıca kadın katılımcıların daha yüksek belirsizlikten kaçınma davranışı göstermelerinde, gerek eril davranış gösterilen bir toplulukta bulunmaları gerek bölge kültüründe bulunan kuralcılığın etkili olabileceği ifade edilebilir.

**Tablo 18.** Medeni Durum Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Güç Mesafesi Ort.</i>	<i>Bireysellik Kolektivizm Ort.</i>	<i>Erillik Dişilik Ort.</i>	<i>Belirsizlikten Kaçınma Ort.</i>	<i>Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.</i>	<i>Heveslilik Kısıtlılık Ort.</i>
<i>Evli</i>	154	3,909	4,160	4,090	3,759	3,785	3,528
<i>Bekar</i>	204	3,851	4,116	4,080	3,716	3,760	3,553
<i>t testi</i>		t=0,654 p=0,419	t=1,324 p=0,251	t=6,950 <b>p=0,009*</b>	t=4,297 <b>p=0,039*</b>	t=1,845 p=0,175	t=,016 p=0,898

Yapılan T-testi sonucunda katılımcıların medeni durum ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki medeni durum ile erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarındadır.

Tablo 19'daki bulgulara göre, evli katılımcıların (X=4,090) bekar katılımcılara (X=4,080) göre daha eril davranışlar gösterdikleri saptanmıştır. (p<0,05). Ayrıca evli katılımcıların (X=3,759) bekar katılımcılara (X=3,716) göre daha fazla belirsizlikten kaçınma davranışını gösterdikleri saptanmıştır. (p<0,05). Fakat medeni Durum değişkeni ile diğer boyutlar olan güç mesafesi, bireysellik-kolektivistik, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü-kısıtlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha eril davranış göstermelerinde ailelerini geçindirme düşüncesinin etken durum olabileceği düşünülmektedir. Çünkü Hofstede (2011)'e göre eril davranış gösterilen toplum özelliklerinden biride çalışma yaşamının aile geçimi için önemli olduğudur. Ayrıca evli katılımcıların, belirsizlikten kaçınmaları eril davranışlar göstermelerini destekleyici bir durum olabileceği ifade edilebilir. Çünkü iş yaşamında belirsizlik var ise bu stres ve kaygı gibi duygulara yol açar ve evli bireylerde geçim sıkıntısı bu duyguların artmasına yol açabilir. Bundan dolayı da çalışanlar güce olan bağlılıklarını arttırarak daha eril davranışlar gösterebilirler.

### 3.1.6. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Anova Testi Sonuçları

Çalışma kapsamında katılımcıların demografik bilgilerinden olan aylık gelir, yaş ve eğitim durumu ile kültür boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Anova Testi yapılmıştır.

**Tablo 19.** Eğitim Durumu Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>Güç Mesafesi Ort.</i>	<i>Bireysellik Kolektivism Ort.</i>	<i>Erillik Dişilik Ort.</i>	<i>Belirsizlikten Kaçınma Ort.</i>	<i>Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.</i>	<i>Heveslilik Kısıtlılık Ort.</i>
<i>İlkokul-Ortaokul (A)</i>	28	3,946	4,258	4,169	3,737	3,78	3,452
<i>Lise (B)</i>	164	3,882	4,117	4,063	3,747	3,715	3,539
<i>Ön lisans (C)</i>	112	3,839	4,100	4,073	3,716	3,791	3,602
<i>Lisans (D)</i>	64	3,903	4,187	4,156	3,761	3,926	3,566
<i>Lisansüstü (E)</i>	19	3,868	4,157	4,065	3,732	3,668	3,460
<i>Anova Testi</i>		F=0,591 p=0,669	F=1,142 p=0,337	F=0,697 p=0,594	F=0,141 p=0,967	F=02,471 <b>p=0,044*</b>	F=0,909 p=0,459
<i>Tukey Testi</i>		-	-	-	-	D>B	-

Yapılan Anova Testi sonucunda katılımcıların eğitim durumu ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu boyutlarındadır.

Lisans mezunu katılımcıların (X=3,926), lise mezunu (X=3,715) katılımcılara göre daha fazla uzun döneme odaklandıkları saptanmıştır. Ancak Eğitim durumu değişkeni ile diğer boyutlar (güç mesafesi, bireysellik-kolektivistik, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik ve hoşgörü-kısıtlılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Uzun döneme odaklı toplumlarda özellikle kültürün, geleneklerin zamana göre uyarlanabileceği düşüncesinin var olması ve gerek iş gerek aile yaşantısında paylaşımcı davranışların var olması artan eğitim düzeyi ile ifade edilebilir. Ayrıca uzun döneme odaklanılan kültürde başarının azim ve çaba ile mümkün olabileceği düşüncesi eğitilmiş bireylerin uzun döneme odaklanmalarında etkili olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 20.** Aylık Gelir Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

Aylık Gelir	N	Güç Mesafesi Ort.	Bireysellik Kolektivizm Ort.	Erillik Dişilik Ort.	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.	Heveslilik Kısıtlılık Ort.
1500 TL ve altı (A)	21	3,797	4,190	4,119	3,590	3,679	3,543
1501-2500 TL arası (B)	131	3,842	4,127	4,112	3,791	3,766	3,524
2501-3000 TL arası (C)	122	4,087	4,241	4,178	3,785	3,822	3,588
3001-4000 TL arası (D)	54	3,609	4,000	3,958	3,609	3,693	3,541
4001 TL arası (E)	37	3,628	3,973	3,939	3,786	3,732	3,533
Anova Testi		F=22,116 p=0,000*	F=5,259 p=0,000*	F=3,441 p=0,009*	F=2,798 p=0,026*	F=0,941 p=0,440	F=0,321 p=0,864
Tukey Testi		B>D B>E C>A C>B C>D C>E	C>D C>E	C>D C>E	B>A	- - - - -	- - - - -

Yapılan Anova testi sonucunda katılımcıların aylık gelirleri ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki güç mesafesi, kolektivizm-bireysellik, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarındadır.

2501-3000 TL arası (X=4,087) aylık gelire sahip katılımcıların, 1500 TL ve altı (X=3,797), 1501-2500 TL (X=3,842), 3001- 4000 TL(X=3,609) TL, 4001 TL ve üzeri aylık gelire sahip katılımcılara göre daha fazla güç mesafesi davranışı göstermektedirler. Ayrıca 1501-2500 TL (X= 3,842) aylık gelire sahip katılımcılarda 3001-4000 TL (X=3,609) ve 4001 TL ve üzeri (X=3,628) aylık gelire sahip katılımcılara göre daha fazla güç mesafesi davranışı göstermektedirler. Orta düzey gelire sahip olan grupta bulunan çalışanların otorite ihtiyacı, fazla otoriteye ve sorumluluğa sahip olmamaları, statünün değerli olması düşüncelerin meydana gelen farklılığı açıklamada yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Bireysellik boyutunda 2501-3000 TL ( $X=4,241$ ) aylık gelire sahip katılımcıların, 3001-4000 TL ( $X=4,000$ ) ve 4001 TL ve üzeri ( $X=3,973$ ) aylık gelire sahip katılımcılara göre bireysel davrandıkları belirlenmiştir. Gelir düzeyi dağılımında 3001-4000 TL ve 4001 TL ve üzeri gelir grubunun az olması, yönetici ve deneyimli kişilerin bu gruplarda olabileceğini düşündürmektedir. Yönetici grupların ve genel olarak emek-yoğun sektör olan turizmde deneyimli kişilerin olması takım çalışması, örgüt menfaatleri, diğer çalışanların haklarını gözetme gibi kolektivist davranışları göstermelerinin ön planda olmasından dolayı meydana gelen bu bireyci davranışların nedeni olabileceği düşünülmektedir.

Erillik-dişilik boyutunda 2501-3000 TL ( $X=4,178$ ) arası aylık gelire sahip katılımcılar, 3001-4000 TL ( $X=3,958$ ) ve 4001 TL ve üzeri ( $X=3,939$ ) aylık gelire sahip katılımcılara göre daha eril davranışlar göstermektedirler. Türkiye’de asgari ücretin biraz üstünde olan 2501-3000 TL gelir grubunun daha çok alt kademe çalışanların varlığını göstermektedir. Örgütte kendini ispatlama, belirli bir düzeye gelebilme, güce olan inancın, otoriteye bağlılığın ve merkezi bir güce ihtiyacın daha çok alt kademelerde olmasından dolayı eril davranışların 2501-3000 TL arası gelir grubunda meydana gelmesinin nedeni olduğu ifade edilebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise 1501-2500 TL ( $X=3,791$ ) arası aylık gelire sahip katılımcılar, 1500 TL ve altı ( $X=3,590$ ) aylık gelire göre daha fazla belirsizlikten kaçınma davranışı göstermektedirler. 1500 TL ve altı grubun asgari ücretin altında ve düşük bir kazanç olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu grupta bulunan çalışanların kısmı zamanlı çalışan veya stajyer gibi devamlı olmayan çalışanlar olabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı aradaki anlamlı farklılığın iş değiştirmenin sorun olmayacağı, kaygıların az olması ve kuralların fazla önemsenmediği kısa dönemli davranışların gösterilmesinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Kültür boyutları ve yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.



### 3.1.7. Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları Korelasyon Analizi

Kültürel boyutlar arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

**Tablo 21.** Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		Güç Mesafesi	Bireysellik Kolektivizm	Erillik Dışılık	Belirsizlikten Kaçınma	Uzun Dönemli Oryantasyon	Heveslilik Kısıtlılık
Güç mesafesi	(r)	1	0,136**	0,132**	0,163**	0,101*	0,070
Bireysellik-kolektivizm	(r)	0,136*	1	0,256**	0,041	0,105*	0,019
Erillik-dışılık	(r)	0,132**	0,256**	1	-0,009	0,061	-0,044
Belirsizlikten kaçınma	(r)	0,163**	0,041	-0,009	1	0,125*	0,020
Kısa-uzun dönem oryantasyonu	(r)	0,101*	0,105*	0,062	0,125*	1	0,108*
Heveslilik-kısıtlılık	(r)	0,070	0,019	-0,044	0,020	0,108*	1

p\*\* < 0,01  
p\* < 0,05

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda güç mesafesi ile bireysellik-kolektivizm ( $r=,136$ ), erillik-dışılık ( $r=,132$ ), belirsizlikten kaçınma ( $r=,163$ ) ve kısa-uzun dönem oryantasyonu arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. bireysellik-kolektivizm boyutu ile kısa-uzun dönem oryantasyonu ( $r=,105$ ) arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Erillik-dışılık ( $r=,256$ ) boyutu ile de zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile kısa-uzun dönem oryantasyonu ( $r=,125$ ) çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kısa-uzun dönem oryantasyonu ile hoşgörü-kısıtlılık boyutu ( $r=,108$ ) arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

### 3.2. Karadeniz Bölgesine Ait Verilerin Analizi ve Bulgular

Bir çalışma kapsamında yapılacak olan analizler ve yorumlamalardan önce hangi testlerin uygulanacağı belirlenir. Parametrik analizlerin (t-testi, Anova testi

vb.) kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma sahip olması gerekir (Akça ve Demir, 2019, s.152). Bu kapsamda yapılan normallik dağılımı Basıklık ve Çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Basıklık ve Çarpıklık değerleri +3 ile -3 arasında bir değere sahip olması verilerin normal dağılım gösterdiğini göstermektedir (Karaatlı, 2017, s.6).

**Tablo 22.** Karadeniz Bölgesi Hofstede Kültür Boyutlarına Ait Normallik Analizi

		Güç Mesafesi	Bireysellik Kolektivizm	Erillik Dişilik	Belirsizlikten Kaçınma	Uzun Dönemli Oryantasyon	Heveslilik Kısıtlılık
Ortalama		3,733	3,941	3,761	3,722	3,555	3,476
Ortalama Güven Aralığı %95	Alt Sınır	3,669	3,866	3,681	3,654	3,487	3,404
	Üst Sınır	3,797	4,015	3,841	3,790	3,622	0,547
Kesilmiş Ortalama %5		3,749	3,971	3,792	3,741	3,564	3,489
Medyan		3,750	4,000	3,750	3,750	3,500	3,500
Varyans		0,439	0,589	0,478	0,494	0,481	0,540
Standart Sapma		0,662	0,767	0,823	0,702	0,693	0,734
Minimum		1,750	1,500	1,500	1,500	1,500	1,250
Maksimum		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Menzil		3,250	3,500	3,500	3,500	3,500	3,750
Çeyrekler Arası Aralık		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Çarpıklık		-0,302	-0,339	-0,372	-0,408	-0,238	-0,232
Basıklık		-0,178	-0,656	-0,424	-0,428	-0,401	-0,210

Tablo 22'ye göre faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerleri şu şekildedir;

- Güç mesafesi (PDI) çarpıklık değeri -0,302, basıklık değeri ise -0,178'dir.
- Kolektivizm – Bireysellik (IDV) çarpıklık değeri -0,339 basıklık değeri ise -0,656'dır.
- Erillik – Dişilik (MAS) çarpıklık değeri -0,372 basıklık değeri ise -0,424'tür.
- Belirsizlikten kaçınma (UAI) çarpıklık değeri -0,408 basıklık değeri ise -0,428'dir.
- Uzun dönemli oryantasyon (LTO) çarpıklık değeri -0,238 basıklık değeri ise -0,401'dir.
- Hoşgörü – Kısıtlılık (IVR) çarpıklık değeri -0,232 basıklık değeri ise -0,210'dur.

Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin altı boyutta +3 ve -3 arasında değerler alması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Dolayısıyla verilerin normal dağılımından dolayı parametrik analizler kullanılabilir.

### 3.2.1. Karadeniz Bölgesi Ölçeğinin Faktör Analizi

Güneydoğu Anadolu Bölgesi için kullanılan faktör yöntemi aynı şekilde Karadeniz Bölgesi için de geçerlidir (Bkz. s.65-66).

### 3.2.2. Karadeniz Bölge Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik analizinde 0 ve 1 arasında bir değer alan Cronbach Alpha katsayısı her ifade arasındaki ilişkiyi inceleyerek bütünü ifade edip etmediğini belirler. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2017: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 23.** Karadeniz Bölgesi Hofstede Kültür Boyutları Ölçeği Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde- Toplam Puan Korelasyonu
1	4,26	1,017	0,852
2	4,03	0,883	0,850
3	3,91	1,043	0,846
4	3,98	1,092	0,849
5	3,81	1,101	0,848
6	3,68	1,211	0,847
7	3,75	1,178	0,848
8	3,73	1,197	0,845
9	3,84	1,135	0,847
10	3,60	1,176	0,849
11	3,54	1,206	0,849
12	3,54	1,186	0,850
13	3,54	1,249	0,849
14	3,54	1,238	0,863
15	3,68	1,053	0,855
16	3,35	1,047	0,857
17	3,47	1,157	0,848
18	3,86	1,234	0,854

19	3,45	1,230	0,850		
20	3,64	1,265	0,857		
21	3,71	1,118	0,855		
22	3,68	1,097	0,850		
23	3,52	1,106	0,853		
24	3,64	1,225	0,850		
Ölçeğin	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
	88,76	13,264	175,924	24	<b>0,856</b>

Tablo 23 incelendiğinde elde edilen Cronbach Alpha Değerinin 0,856 olduğu görülmektedir. Bu sonuç  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  arasında bir değer aldığı için ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2017: 405).

Çalışma kapsamında kullanılacak boyutlara yönelik yapılan güvenilirlik analizi ile kolektivizm-bireysellik boyutu 0,629, güç mesafesi boyutu 0,836, erillik-dişilik boyutu 0,758, belirsizlikten kaçınma boyutu 0,705, uzun dönem oryantasyonu boyutu 0,698, hoşgörü-kısıtlılık boyutu ise 0,795 sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar boyut düzeyinde de ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.2.3. Karadeniz Bölgesinde Bulunan Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde Karadeniz Bölgesinde yapılan anket çalışmasına katılan atılımcılara ait sosyo-demografik bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 24.** Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Yaşlarına Ait Bulgular

Demografik Bilgiler	Frekans (F)	Yüzde (%)	
Yaşınız	20 yaşından küçük	117	28,3
	21-24 yaş arası	66	16,0
	25-29 yaş arası	92	22,3
	30-34 yaş arası	83	20,1
	35-39 yaş arası	33	8,0
	40-49 yaş arası	16	3,9
	50-59 yaş arası	4	1,0
	Belirtmeyen	2	0,5
Toplam	413	100	

Karadeniz bölgesinde bulunan katılımcıların yaşlarına ait olan Tablo 24'e göre en yüksek katılımın 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.

**Tablo 25.** Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Ait Bulgular

Demografik Bilgiler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlkokul-Ortaokul	78	18,9
	Lise	204	49,4
	Ön lisans	87	21,1
	Lisans	28	6,8
	Lisansüstü	6	1,5
	Belirtmeyen	10	2,4
Toplam		413	100

Tablo 25'te yer alan eğitim durumu istatistikleri 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 eğitime sahip katılımcı grubu 87 kişi (%21,1), İlkokul-Ortaokul grubunda bulunan katılımcılar 78 kişi (%18,9) son olarak Lisans eğitime sahip grup ise 28 kişidir (%6,8).

**Tablo 26.** Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Cinsiyetlerine Ait Bulgular

Demografik Bilgiler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	115	27,8
	Erkek	293	70,9
	Belirtmeyen	5	1,2
Toplam		413	100

Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcıların 293'ü (%70,9) erkek, 115'i (%27,8) ise kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 27.** Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Medeni Durumlarına Ait Bulgular

Demografik Bilgiler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	163	39,5
	Bekâr	213	51,6
	Belirtmeyen	37	9,0
Toplam		413	100

Karadeniz Bölgesinde bulunan katılımcıların medeni durumları ile ilgili tablo incelendiğinde, katılımcıların 213'ünün (%51,6) bekâr, 163'ünün (%39,5) ise evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 28.** Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Aylık Gelirlerine Ait Bulgular

Demografik Bilgiler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Gelir	1500 TL ve altı	21	5,1
	1501-2500 TL arası	239	57,9
	2501-3000 TL arası	108	26,2
	3501-4000 TL arası	17	4,1
	4001 TL ve üzeri	7	1,7
	Belirtmemiş	21	5,1
Toplam		413	100

Katılımcıların aylık gelir düzeylerini gösteren tablo 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.

### 3.2.4. Karadeniz Bölgesine Ait Kültür Boyutu Değerleri

Karadeniz Bölgesinde yapılan anket çalışması sonucunda 391 adet anket elde edilmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ne ait boyut değerleri hesaplanırken kullanılan formül aynı şekilde geçerlidir (Bkz. s.69-70).

**Tablo 29.** Karadeniz Bölgesine Ait Anket İfadelerinin Genel Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Güç mesafesi</b>		
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.) çelişmekten ne sıklıkla korkarlar?	3,64	1,265
Bazı astların iki patronu olduğu organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınmalıdır	3,52	1,106
<b>Bireysellik-kolektiflik</b>		
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
<b>Erillik-dişilik</b>		
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	3,6	1,176
<b>Belirsizlikten kaçınma</b>		
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
<b>Kısa-uzun dönem oryantasyonu</b>		
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
<b>Hoşgörü-kısıtlılık</b>		
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

Güç mesafesi boyutuna ait “Saygı duyabileceğiniz bir patrona, yöneticiye sahip olmak ( $X=4,03$ )” ifadesinin Karadeniz Bölgesi’nde bulunan turizm çalışanlarının güç mesafesi davranışı göstermelerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bireysellik-kolektivizm boyutunda “Kişisel veya aile yaşamınız için yeterli zamana sahip olmak ( $X=4,26$ )” ifadesinin en etkili ifade edildiği görülmektedir. Karadeniz Bölgesinde elde edilen bu sonuç Güneydoğu Anadolu bölgesinde elde edilen sonuç ile aynıdır.

Erillik-dişilik boyutunda bulunan “İyi performansınızın fark edilmesi ( $X=3,91$ )” ifadesi çalışanların eril-dişil davranışlarını en çok etkileyen ifade olmuştur. Benzer şekilde Güneydoğu Anadolu Bölgesinde de aynı ifade en çok etkileyen ifade olmuştur.

“Her şeyi hesaba katarak sağlığını bugünlerde nasıl tanımlarsınız ( $X=3,86$ )” ifadesinin çalışanların belirsizlik karşısında gösterdikleri davranışları en çok etkileyen durum olduğu görülmektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde de aynı ifadenin belirsizlikten kaçınma davranışını en çok etkileyen durum olduğu görülmektedir.

“Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur (X=3,68)” ifadesinin Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının dönem oryantasyonlarını en çok etkileyen durum olduğu görülmektedir.

“Kanaatkârlık: Aşırıya kaçmamak (X=3,54) ve Eğlence için boş zaman harcamak (X=3,54)” ifadelerinin bölgede bulunan turizm çalışanlarının heveslilik-kısıtlılık davranışlarını en çok etkileyen durumlar olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz ile elde edilen ifade ortalamaları formüldeki yerlerine yerleştirilerek belirlenen kültür ortalamaları şu şekildedir;

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

$$\text{Güç mesafesi (PDI)} = 35(3,75 - 4,03) + 25(3,64 - 3,52) + 50 = 43,2$$

Elde edilen 43,2’lik PDI düzeyi Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanları arasında hissedilen hiyerarşinin, ast-üst ilişkilerinin, eşitsizlik ve adaletsizliğin orta düzeylerde olduğunu göstermektedir. Türkiye’nin güç mesafesi puanı ise 66’dır.

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

$$\text{Bireysellik - Kolektiflik (IDV)} = 35(3,98 - 4,26) + 35(3,84 - 3,68) + 50 = 45,8$$

Elde edilen ve orta düzeyde olan 45,8’lik IDV düzeyine bakarak Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının her ne kadar orta düzeye yakın olsalarda kolektivist bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. 45,8’lik düzey ile Karadeniz bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının kişisel çıkarlarının, menfaatlerini ve kişisel yaşamlarını örgüt ve aile yaşamının arkasına attığı görülmektedir.

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

$$\text{Erillik - Dişilik (MAS)} = 35(3,81 - 3,91) + 35(3,73 - 3,60) + 50 = 51,05$$

Erillik-Dişilik boyutunda ortalamanın biraz üstünde elde edilen 51,05’lik düzey Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının daha Eril davranışlarda bulduklarını göstermektedir. Eril davranışlar gücün her sorunu çözmeye etkin yol olduğunu, çalışmanın ve para kazanmanın yaşam için mecburi olduğunu belirtir. Ayrıca toplumda erkeklerin daha güçlü ve dik durmaları gerektiğini, kadınların ise



daha çok ailenin gündelik işlerini yapması gerektiğini düşünürler. Türkiye'nin genel Erillik- Dişilik puanı 45'tir

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

$$\text{Belirsizlikten Kaçınma (UAI)} = 35(3,86 - 3,68) + 25(3,71 - 3,64) + 50 = 58,05$$

Elde edilen 58,05'lik düzey yüksek belirsizlikten kaçınma davranışına daha yakındır. Bu düzey Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının risk almaktan çekinme derecelerinin düşük olduğunu, belirsizliklerin yaşamları boyunca sürekli gelişebileceğini düşündüklerini ve iş değiştirmelerinin hayatlarını olumsuz etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Türkiye'nin Belirsizlikten Kaçınma puanı 85'tir.

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

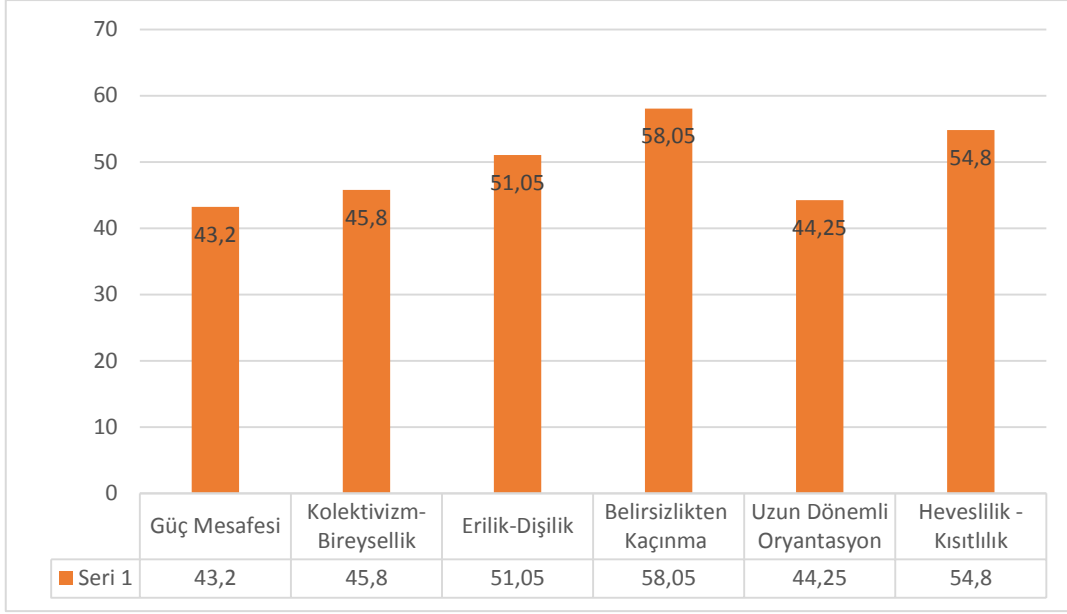
$$\text{Kısa - Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO)} = 40(3,54 - 3,54) + 25(3,45 - 3,68) + 50 = 44,25$$

Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu kapsamında elde edilen 44,25'lik düzey Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının daha kısa döneme odaklı olduklarını göstermektedir. Karadeniz Bölgesinde bulunan çalışanların yaptıkları planların kısa dönemli olduğunu, iş yaşamı için eğitimin gereksiz olduğunu ve kültürün sabit değişmez olduğunu düşündükleri görülmektedir. Türkiye'nin Kısa – Uzun Dönem Oryantasyon puanı 46'dır.

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

$$\text{Hoşgörü - Kısıtlılık (IVR)} = 35(3,54 - 3,54) + 40(3,47 - 3,35) + 50 = 54,8$$

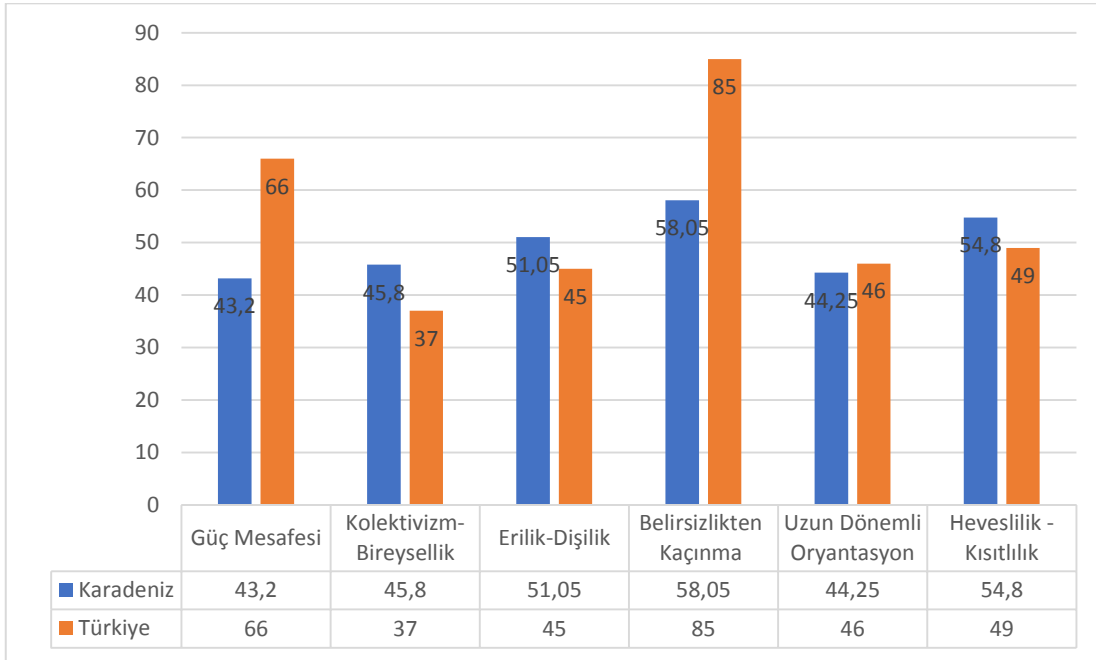
Ortalamanın biraz üstünde elde edilen 54,8'lik düzeyin Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının Hoşgörü boyutuna yakın olduklarını göstermektedir. Turizm çalışanlarının kısmen mutlu olduklarını, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirdiklerini, kişisel yaşam alanlarının önemli olduğunu ve Kısa-Uzun dönem oryantasyonu gibi geleneksel kültürün zamana göre değişip şekillenebileceğini düşündüklerini göstermektedir. Türkiye'nin Hoşgörü-Kısıtlılık puanı 49'dur.



**Şekil 11.** Karadeniz Bölgesi Kültür Ortalamaları

Karadeniz Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının sahip olduğu kültür boyut düzeyleri Şekil 11’de grafiksel olarak gösterilmiştir.

Karadeniz Bölgesinden elde edilen kültür boyut ortalamaları ile Hofstede’nin Türkiye’ye yönelik yapmış olduğu çalışmanın kültür ortalamaları karşılaştırmalı olarak Şekil 12’de verilmiştir.



**Şekil 12.** Karadeniz Bölgesi ve Türkiye Kültür Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

Şekil 12’de verilen karşılaştırmalı veriler incelendiğinde Türkiye kültür boyut düzeyleri ve Karadeniz Bölgesi kültür boyut düzeyleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle güç mesafesinde oldukça yüksek farklılıklar gözlemlenirken, erillik-dişilik ve heveslilik-kısıtlılık boyutlarında ise küçük düzeyde ve zıt yönlü farklılıklar olduğu görülmektedir.

### 3.2.5. Karadeniz Bölgesi T-Testi Sonuçları

**Tablo 30.** Cinsiyet Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

Cinsiyet	N	Güç Mesafesi Ort.	Bireysellik Kolektivizm Ort.	Erillik Dişilik Ort.	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.	Heveslilik Kısıtlılık Ort.
Kadın	115	3,783	4,002	3,847	3,735	3,602	3,453
Erkek	293	3,711	3,917	3,724	3,720	3,529	3,481
t testi		t= 5,772 p=0,017*	t= 3,270 p=0,073	t=5,831 p=0,016*	t=0,054 p=0,816	t=4,345 p=0,038*	t=0,918 p=0,339

Yapılan T-testi sonucunda katılımcıların cinsiyetleri ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki Güç Mesafesi, Erillik-Dişilik ve Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu boyutlarındadır.

Kadın katılımcıların ( $X=3,783$ ) erkek katılımcılara göre ( $X=3,711$ ) daha fazla güç mesafesi davranışı göstermektedirler ( $p<0,05$ ). Daha çok erkek katılımcıların güç mesafesi davranışı göstermesi beklenirken Karadeniz Bölgesinde kadın katılımcıların güç mesafesi davranışı göstermesi ilgi çekici bir sonuç olmuştur. Bunun sebebinin ise Türkiye’de kadın çalışanların iş yaşamında az olmasının fakat özellikle Doğu Karadeniz bölgesinde kadınların iş yaşamında Türkiye ortalamasının üstünde bulunmasının (Kamacı, 2016, s.14-15) ve kadınların eril bir toplum olan Karadeniz’de iş yaşamındaki varlıklarını devam ettirme çabası olduğu ifade edilebilir.

Kadın katılımcıların ( $X=3,847$ ) erkek katılımcılara göre ( $X=3,724$ ) daha eril davranışlar göstermektedirler ( $p<0,05$ ). Güç mesafesinde değinildiği gibi kadın

katılımcıların iş yaşamında var olabilme çabaları ve eril toplumda bulunmaları iş yaşamında kadınların da eril davranışlar göstermelerine neden olabileceği düşünülmektedir.

Kadın katılımcıların (X=3,602) erkek katılımcılara göre (X=3,529) daha uzun döneme odaklı davranışlar göstermektedirler (p<0,05). Kadın katılımcıların göstermiş oldukları uzun dönemli davranışların başarılı olma ve iş yaşamında olma çabalarının bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Kadın katılımcılar ile ilgili olarak elde edilen sonuçların daha iyi yorumlanabilmesi ve daha iyi çıkarımlarda bulunabilmesi için benzer bir çalışmanın Karadeniz Bölgesinde bulunan kadın turizm çalışanları üzerinde tekrarlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile diğer boyular (Bireysellik-Kolektivistik, Belirsizlikten Kaçınma ve Hoşgörü-Kısıtlılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

**Tablo 31.** Medeni Durum Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<b>Güç Mesafesi Ort.</b>	<b>Bireysellik Kolektivizm Ort.</b>	<b>Erillik Dişilik Ort.</b>	<b>Belirsizlikten Kaçınma Ort.</b>	<b>Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.</b>	<b>Heveslilik Kısıtlılık Ort.</b>
<i>Evli</i>	163	3,748	4,053	3,891	3,736	3,589	3,440
<i>Bekar</i>	213	3,733	3,887	3,649	3,719	3,528	3,495
<i>t testi</i>		t= 4,070 p=0,044	t=1,066 p=0,303	t=0,202 <b>p=0,041*</b>	t=0,159 p=0,690	t=0,118 p=0,731	t=1,361 p=0,244

Yapılan T-testi sonucunda katılımcıların medeni durum ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki Erillik-Dişilik boyutunda oluşmuştur.

Evli katılımcıların (X=3,891) bekâr katılımcılara (X=3,649) göre daha eril davranışlar göstermektedirler (p<0,05). Medeni durum değişkeninde meydana gelen farklılığın evli çalışanların aile yaşamlarını direkt olarak etkileme gücüne sahip olan iş yaşamını koruma isteklerinin var olan sistemde yer alabilmek için itaat etme ve otoriteye boyun eğme davranışları göstermelerine yol açtığı düşünülmektedir.

Medeni Durum değişkeni ile diğer boyular (Güç Mesafesi, Bireysellik-Kolektivistik, Belirsizlikten Kaçınma, Kısa-Uzun dönem Oryantasyonu ve Hoşgörü-Kısıtlılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

### 3.2.6. Karadeniz Bölgesi Anova Testi Sonuçları

Çalışma kapsamında katılımcıların demografik bilgilerinden olan aylık gelir, yaş ve eğitim durumu ile kültür boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Anova Testi yapılmıştır.

**Tablo 32.** Eğitim Durumu Değişkeni ve Kültür Boyutları Arındaki İlişki

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<b>Güç Mesafesi Ort.</b>	<b>Bireysellik Kolektivizm Ort.</b>	<b>Erillik Dişilik Ort.</b>	<b>Belirsizlikten Kaçınma Ort.</b>	<b>Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.</b>	<b>Heveslilik Kısıtlılık Ort.</b>
<i>İlkokul-Ortaokul (A)</i>	78	3,644	4,038	3,820	3,601	3,601	3,310
<i>Lise (B)</i>	204	3,774	3,950	3,791	3,744	3,552	3,512
<i>Ön lisans (C)</i>	87	3,635	3,850	3,629	3,767	3,517	3,505
<i>Lisans (D)</i>	28	4,000	3,866	3,758	3,794	3,602	3,575
<i>Lisansüstü (E)</i>	6	4,125	4,208	4,166	3,833	3,333	3,458
ANOVA		F=2,751 p=0,028*	F=,877 p=0,478	F=1,112 p=0,350	F=,814 p=0,517	F=0,332 p=0,857	F=1,300 p=0,269
Tukey		D>A D>C	- -	- -	- -	- -	- -

Yapılan Anova testi sonucunda katılımcıların eğitim durumu ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki Güç Mesafesi boyutundadır.

Lisans grubu katılımcıların (X=3,926), ilkokul-Ortaokul grubu (X=3,644) ve Ön lisans grubu (X=3,635) katılımcılara göre daha fazla Güç Mesafesi davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Lisans mezunu bireylerin kendilerinden alt seviyede eğitim almış kişilere göre daha fazla güç mesafesi gösterme nedeninin yönetsel olabileceği düşünülmektedir. Yüksek güç mesafesi her ne kadar otoriteye uyma,

gücün önemi ve eşitsizlikler gibi toplumsal sorunlar ile ilişkilendirilse de bu sorunların aynı zamanda disiplin ile ilgili olmasının lisans mezunu kişilerin aldıkları eğitimlerden dolayı statülerine saygı duyulması ihtiyacından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Eğitim durumu değişkeni ile diğer boyular (Bireysellik-Kolektivistik, Belirsizlikten Kaçınma, Erillik-Dişilik, Kısa-Uzun dönem Oryantasyonu ve Hoşgörü-Kısıtlılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

**Tablo 33.** Yaş Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

Yaş	N	Güç Mesafesi Ort.	Bireysellik Kolektivizm Ort.	Erillik Dişilik Ort.	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.	Heveslilik Kısıtlılık Ort.
20'den küçük (A)	117	3,447	3,574	3,384	3,638	3,347	3,406
21-24 yaş arası (B)	66	3,761	3,826	3,715	3,687	3,473	3,333
25-29 yaş arası (C)	92	3,835	4,065	3,940	3,857	3,736	3,616
30-34 yaş arası (D)	83	3,885	4,241	4,033	3,738	3,674	3,503
35-39 yaş arası (E)	33	3,939	4,356	3,901	3,697	3,636	3,545
40-49 yaş arası (F)	16	3,750	3,859	3,765	3,631	3,492	3,428
50-59 yaş arası (G)	4	4,250	4,187	4,312	3,812	3,844	3,625
ANOVA		F=6,093 p=0,000*	F=10,107 p=0,000*	F=7,459 p=0,000*	F=,933 p=0,471	F=3,697 p=,001*	F=1,264 P=0,273
Tukey		C>A B>A D>A E>A	C>A D>A E>A D>B E>B	C>A D>C E>A	- - - -	C>A D>A	- - - -

Yapılan Anova testi sonucunda katılımcıların yaşları ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki Güç Mesafesi, Bireysellik- Kolektivistik, Erillik-Dişilik ve Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu boyutlarındadır.

20 yaşından küçük ( $X=3,447$ ) katılımcıların, 35-39 yaş arasında ( $X=3,939$ ), 30-34 yaş arasında ( $X=3,885$ ), 25-29 yaş arasında ( $X=3,835$ ) ve 21-24 yaş arasında ( $X=3,761$ ) bulunan katılımcılara göre daha düşük güç mesafesi davranışı göstermektedirler. Elde edilen sonuçlar yüksek güç mesafesi davranışının 20 yaşından küçük çalışanlar tarafından sergilendiği görülmektedir. Evrensel kurallar dikkate alındığında ve 20 yaşından küçük yaş grubundakilerin birey olma yolunda ilerledikleri göz önünde bulundurulduğunda bu farklılığın üst yaş grubundaki çalışanların 20 yaşından küçük çalışanlara gösterdikleri davranışların etkili olabileceği düşünülmektedir.

35-39 yaş arasında ( $X=4,356$ ), 30-34 yaş arasında ( $X=4,241$ ) ve 21-24 yaş arasında ( $X=3,826$ ) bulunan katılımcıların, 20 yaşından küçük ( $X=3,574$ ) grupta bulunan katılımcılara göre daha bireysel davrandıkları belirlenmiştir. Ayrıca 30-34 yaş arasında ( $X=4,241$ ) ve 35-39 yaş arasında ( $X=4,356$ ) bulunan katılımcıların 21-24 yaş arasında ( $X=3,826$ ) bulunan katılımcılara göre daha bireysel davrandıkları belirlenmiştir. Elde edilen sonuçların orta yaş grubun kişilerin daha bireysel davranış sergiledikleri saptanmıştır.

25-29 yaş aralığında ( $X=3,940$ ) ve 35-39 yaş aralığında ( $X=3,901$ ) bulunan katılımcıların, 20 yaşından küçük katılımcılara ( $X=3,384$ ) göre daha eril davranışlar gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca 30-34 yaş aralığında bulunan katılımcıların ( $X=4,033$ ) ise 25-29 yaş aralığında ( $X=3,940$ ) bulunan katılımcılara göre daha eril davranışlar gösterdiği saptanmıştır. 25-29 yaş grubunda bulunan bireylerin sektörde belirli bir kariyer hedeflerinin bulunmasının ve yaşları gereği hayata dair yeni planlamalar yapmalarında güce olan ihtiyaçlarını ön plana çıkardığı bundan dolayı eril davranışlar gösterdiği düşünülmektedir. 20-34 yaş grubunda yani sektörde belirli bir süre harcamış, kariyer planlamalarında belirli noktalara ulaşmış kişiler olabileceği ve bundan dolayı geri kalan hedeflerini gerçekleştirebilmek adına eril davranışlar gösterme ihtiyacı duydukları düşünülmektedir.

30-34 yaş aralığında ( $X=3,674$ ) ve 25-29 yaş aralığında ( $X=3,736$ ) bulunan katılımcılar ise 20 yaşından küçük ( $X=3,347$ ) katılımcılara göre daha fazla uzun döneme odaklandıkları belirlenmiştir. Meydana gelen bu farklılığın 20-34 yaş grubu katılımcıların kendilerinden yaşça küçük katılımcılara göre sosyal ve iş yaşamında

belirli bir seviyeye ulaşmış ve bu ulaştıkları seviyeleri devam ettirebilmek adına uzun dönemli davranışlar sergiledikleri şeklinde ifade edilebilir.

Yaş değişkeni ile diğer boyutlar arasında (Belirsizlikten Kaçınma ve Hoşgörü-Kısıtlılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

**Tablo 34.** Aylık Gelir Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

<i>Aylık Gelir</i>	<i>N</i>	<b>Güç Mesafesi Ort.</b>	<b>Bireysellik Kolektivizm Ort.</b>	<b>Erililik Dışılık Ort.</b>	<b>Belirsizlikten Kaçınma Ort.</b>	<b>Uzun Dönemli Oryantasyon Ort.</b>	<b>Heveslilik Kısıtlılık Ort.</b>
<i>1500 TL ve altı (A)</i>	21	3,619	3,440	3,476	3,702	3,357	3,273
<i>1501-2500 TL arası (B)</i>	239	3,762	3,902	3,731	3,835	3,576	3,569
<i>2501-3000 TL arası (C)</i>	108	3,669	4,078	3,861	3,543	3,524	3,331
<i>3001-4000 TL arası (D)</i>	17	3,852	4,161	3,676	3,676	3,573	3,411
<i>4001 TL arası (E)</i>	7	3,678	3,892	3,571	3,464	3,428	3,500
ANOVA		F=0,658 p=0,621	F=3,672 <b>p=0,006*</b>	F=1,209 p=0,306	F=3,612 <b>p=0,007*</b>	F=0,581 p=0,677	F=2,499 <b>p=0,042*</b>
Tukey		-	C>A D>A	-	B>C	-	B>C

Yapılan Anova testi sonucunda katılımcıların eğitim yaşları ile kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Meydana gelen bu ilişki kolektivizm-bireysellik, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü-kısıtlılık boyutlarında meydana gelmiştir.

Aylık 3001-4000 TL arası gelire sahip (X=4,161) ve aylık 2501-3000 TL arası gelire sahip katılımcılar ile 1500 TL ve altı (X=3,440) gelire sahip katılımcılara göre daha fazla bireysel davranış göstermektedirler. Alt seviye gelir grubun işletmelerde devamlı çalışanlardan olmadığı düşünülmektedir. Turizm sektöründe emek gücüne ihtiyaç duyulduğunda sıkça ekstracı tabiri ile belirtilen geçici



çalışanlara istihdam olanağı sağlanmaktadır. Bu grupta bulunan çalışanların kendilerini işletmeye kanıtlama ve devamlı çalışan haline gelme isteklerinin meydana gelen farklılığa sebep olduğu düşünülmektedir.

1501-2500 TL arası gelire sahip ( $X=3,835$ ) katılımcılar, aylık 2501-3000 TL arası ( $X=3,543$ ) gelire sahip katılımcılara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma davranışı göstermektedirler. Alt gelir grubuna sahip kişilerin iş yaşamlarını garantiye alma ve sürekliliklerini sağlamaya çalışmaları, iş değiştirme fikrinin onlara uygun olmayacağı düşüncesinin meydana gelen bu farkın nedeni olduğu düşünülmektedir.

1501-2500 TL arası aylık gelire ( $X=3,569$ ) sahip katılımcıların 2501-3000 TL arası aylık gelire sahip katılımcılara göre daha hevesli oldukları belirlenmiştir.

### 3.2.7. Karadeniz Bölgesi Kültür Boyutları Korelasyon Analizi

Kültürel boyutlar arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 35.** Karadeniz Bölgesi Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		Güç Mesafesi	Bireysellik Kolektivizm	Erillik Dışılık	Belirsizlikten Kaçınma	Uzun Dönemli Oryantasyon	Heveslilik Kısıtlılık
Güç mesafesi	(r)	1	0,550**	0,521**	0,470**	0,463**	0,465**
Bireysellik-kolektivizm	(r)	0,550**	1	0,739**	0,341**	0,438**	0,431**
Erillik-dışılık	(r)	0,521**	0,739**	1	0,390**	0,490**	0,445**
Belirsizlikten kaçınma	(r)	0,470**	0,341**	0,390**	1	0,409**	0,505**
Uzun Dönemli Oryantasyon	(r)	0,463**	0,438**	0,490**	0,409**	1	0,595**
Heveslilik-kısıtlılık	(r)	0,465**	0,431**	0,445**	0,505**	0,595**	1

p\*\* < 0,01

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda güç mesafesi ile bireysellik-kolektivizm ( $r=,550$ ), erillik-dışılık ( $r=,512$ ), belirsizlikten kaçınma ( $r=,470$ ), kısa-uzun dönem oryantasyonu ( $r=,463$ ) ve hoşgörü-kısıtlılık ( $r=,465$ ) arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Bireysellik-kolektivizm ile erillik-dışılık ( $r=,739$ ) yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bireysellik-kolektivizm ile belirsizlikten kaçınma

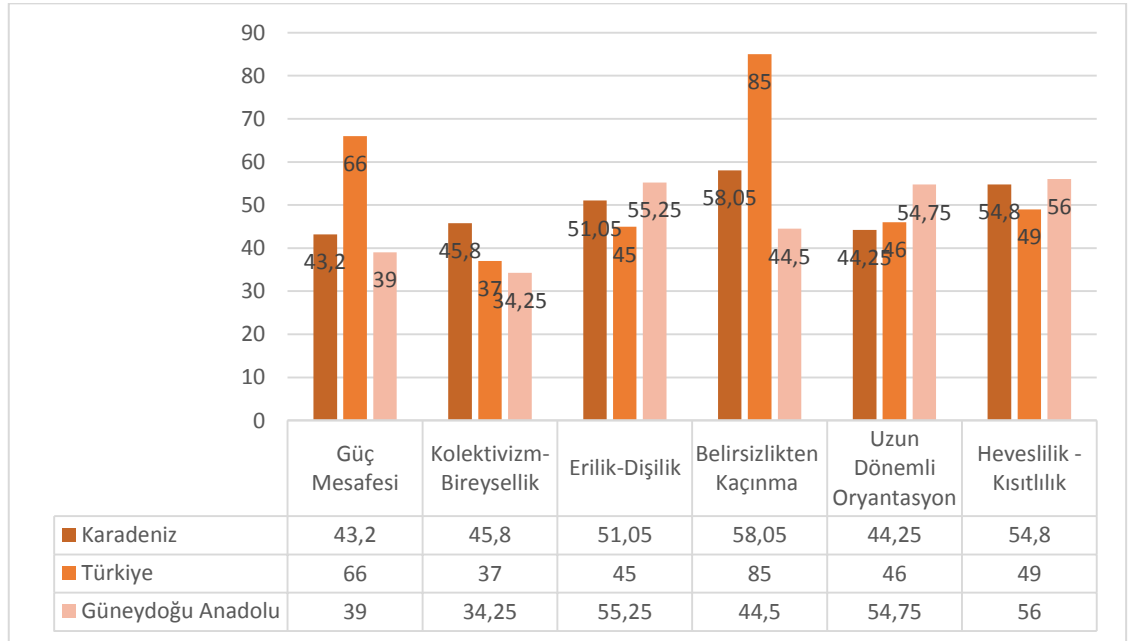
( $r=,341$ ), arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bireysellik-kolektivizm ile kısa-uzun dönem oryantasyonu ( $r=,438$ ) ve hoşgörü-kısıtlılık ( $r=,431$ ) arasında ise orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Erillik-dişilik ile belirsizlikten kaçınma ( $r=,390$ ), kısa-uzun dönem oryantasyonu ( $r=,490$ ) ve hoşgörü-kısıtlılık ( $r=,445$ ) arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Belirsizlikten kaçınma ile kısa-uzun dönem oryantasyonu ( $r=,409$ ) ve hoşgörü-kısıtlılık ( $r=,505$ ) arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Kısa-uzun dönem oryantasyonu ile hoşgörü-kısıtlılık ( $r=,595$ ) arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Her iki bölge içinde elde edilen kültür boyut düzeylerinin ulusal kültür düzeyleri ile karşılaştırılması bölgesel ve ulusal kültürün farklılığını ortaya koymakta faydalı olacaktır. Bu bağlamda elde edilen bölgesel düzeylerin ulusal kültür düzeyleri ile karşılaştırılması şu şekildedir;



**Şekil 13.** Bölgesel Kültür Düzeyleri ve Ulusal Kültür Düzeylerinin Karşılaştırılması

Şekil 13 incelendiğinde ulusal kültür ve bölgesel kültür farkları net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

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 dışıl 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 kaçtığını 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.

### 3.2.8. Hipotez Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde çalışma ile ilgili olarak hazırlanmış olan hipotezlerin yapılan analizler neticesinde değerlendirilmesi verilmiştir. Buna göre hazırlanan çalışma hipotezleri ve sonuçları şu şekildedir;

- H1a: Hofstede'nin Türkiye'ye Yönelik Kültür Boyutları Sonuçları ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları arasında farklılıklar vardır.

Yapılan analiz sonuçlarının, Hofstede tarafından daha önce belirlenmiş ola Türkiye kültür boyutları ile karşılaştırması yapılmıştır. Elde edilen karşılaştırmalı sonuç neticesinde Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Türkiye kültür boyutları arasında kolektivizm-bireysellik boyutu dışında her boyutta farklılıklar tespit edilmiştir. Bundan dolayı H1a **Kısmen Kabul Edilmiştir.**

- H1b: Hofstede'nin Türkiye'ye Yönelik Kültür Boyutları Sonuçları ile Karadeniz Bölgesi Kültür Boyutları arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde yapılan analiz sonuçlarının, Hofstede tarafından daha önce belirlenmiş ola Türkiye kültür boyutları ile karşılaştırması yapılmıştır. Elde edilen karşılaştırmalı sonuç neticesinde Karadeniz Bölgesi ile Türkiye kültür boyutları arasında kolektivizm-bireysellik ve belirsizlikten kaçınma derecesi boyutları dışında her boyutta farklılıklar tespit edilmiştir. Bundan dolayı H1b **Kısmen Kabul Edilmiştir.**

- H2: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kolektivizm ve Bireysellik ile Karadeniz Bölgesi Kolektivizm ve Bireysellik arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde (45,8) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (34,25) bulunan turizm çalışanlarının kolektivizm-bireysellik boyutu kapsamında aldıkları değerler kolektif bir davranış sergilediklerini göstermektedir (Bkz. Şekil 13). Her iki bölgedeki sonuçların aynı olmasından dolayı H2 **reddedilmiştir.**

- H3: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Güç Mesafesi ile Karadeniz Bölgesi Güç Mesafesi arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde (43,2) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (39) bulunan turizm çalışanlarının güç mesafesi boyutu kapsamında aldıkları değerler düşük düzeyde bir güç mesafesi davranışı sergilediklerini göstermektedir (Bkz. Şekil 13). Her iki bölgedeki sonuçların aynı olmasından dolayı H3 **reddedilmiştir**.

- H4: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Erillik ve Dişilik ile Karadeniz Bölgesi Erillik ve Dişilik arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde (51,05) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (55,25) bulunan turizm çalışanlarının MAS boyutu kapsamında aldıkları değerler neticesinde eril davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Bkz. Şekil 13). Her iki bölgedeki sonuçların aynı olmasından dolayı H4 **reddedilmiştir**.

- H5: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Belirsizlikten Kaçınma Derecesi ile Karadeniz Bölgesi Belirsizlikten Kaçınma Derecesi arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde (58,05) bulunan turizm çalışanlarının belirsizlikten kaçınma dereceleri için yapılan analiz sonucunda yüksek belirsizlikten kaçınma değeri belirlenirken, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (44,5) turizm çalışanlarının düşük belirsizlikten kaçınma davranışı sergiledikleri saptanmıştır (Bkz. Şekil 13). Bundan dolayı H5 **onaylanmıştır**.

- H6: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Uzun-Kısa Dönem Oryantasyonu ile Karadeniz Bölgesi Uzun-Kısa Dönem Oryantasyonu arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde (44,25) bulunan turizm çalışanlarının uzun-kısa dönem oryantasyonu değerleri analizi sonucunda kısa dönemli bir oryantasyon değeri belirlenirken, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (54,75) turizm çalışanlarının uzun dönemli oryantasyon davranışı sergiledikleri saptanmıştır (Bkz. Şekil 13). Bundan dolayı H6 **onaylanmıştır**.

- H7: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Hoşgörü-Kısıtlılık ile Karadeniz Bölgesi Hoşgörü-Kısıtlılık arasında farklılıklar vardır.

Karadeniz Bölgesinde (54,8) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde (56) bulunan turizm çalışanlarının IVR boyutu kapsamında aldıkları değerler neticesinde hoşgörölü davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Bkz. Şekil 13). Her iki bölgedeki sonuçların aynı olmasından dolayı H1f **reddedilmiştir**.

- H8a: Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültür Boyutları arasında farklılıklar vardır.

Yaş değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analizler sonucunda PDI (,000), IDV (,000), MAS (,000) ve LTO (,001) arasında anlamlı ( $p < 0,000$ ) bir ilişki saptanmıştır. Fakat UAI ve IVR boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 34).

Cinsiyet değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde PDI (,029) ve UAI (0,12) arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Fakat IDV, MAS, LTO ve IVR boyutlarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 17).

Eğitim değişkeni ile kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde sadece LTO (,044) boyutunda anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Diğer boyutlar olan PDI, IDV, MAS, UAI ve IVR arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 19).

Medeni durum değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analiz neticesinde MAS (,009) ve UAI (,039) boyutunda anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Diğer boyutlar ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (bkz. Tablo 18).

Aylık gelir ile kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde IDV (,000), IDV (,000), MAS (,009) ve UAI (,026) boyutlarında anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Aylık gelir ve diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 35).

Demografik değişkenler ile kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde **H8a kısmen kabul edilmiştir**.

- H8b: Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Karadeniz Bölgesi Kültür Boyutları arasında farklılıklar vardır.

Yaş değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki saptanamamıştır

Cinsiyet değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde PDI (,017), MAS (,016) ve LTO (,038) boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Fakat IDV, UAI ve IVR arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 31).

Eğitim değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde sadece PDI (,028) boyutunda anlamlı ( $p<0,05$ ) saptanmıştır. IDV, MAS, UAI, LTO ve IVR boyutlarında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 33).

Medeni durum değişkeni ve kültür boyutları arasında yapılan analiz neticesinde sadece MAS (,041) boyutunda anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Diğer boyutlar ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (bkz. Tablo 32).

Aylık gelir ile kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde IDV (,006), UAI (,007) ve IVR (,042) boyutlarında anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Aylık gelir ve diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Bkz. Tablo 35).

Demografik değişkenler ile kültür boyutları arasında yapılan analizler neticesinde **H8b kısmen kabul edilmiştir.**

## SONUÇ

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 davranışların 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.

Çalışma kapsamında ele alınan turizm sektörü kültür etkisinin en çok hissedildiği sektörlerden biridir. Çünkü globalleşen dünya ile birlikte kurulan turizm dünyanın birçok farklı coğrafi bölgesinde kurulmuştur. Bu durum çalışan profillerinde farklılıkların oluşmasına neden olmuştur. Bu farklılıklar örgüt içerisinde bağlılığın azalması, iletişim aksaklıkları ve kültürel çatışmalar gibi olumsuz sonuçlara sebep olabileceği gibi, çeşitlilik, yaratıcılık, müşteri yönetimini iyileşmesi, sinerji oluşturma gibi olumlu sonuçlara da yol açabilir (İçigen, 2014, s.173-174).

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). 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 kültürlere 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. Kasaa 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 kısmı 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. Genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

*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-Dişilik* 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-dişilik düzeyi ise 45'tir. Bu çalışma Hofstede'nin ulusal kültür hakkında elde etmiş olduğu dişil 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 olduğu 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 belirgin fark sonucunda Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan turizm çalışanlarının gelenekselliğin değişebilir bir durum olduğunu düşündükleri, iş hayatında başarı elde edebilmenin tek yolunun çaba göstermekten geçtiğine inandıkları, 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 hoşgörü insanların sosyal yaşamlarını ve iş yaşamlarını icra ederken daha mutlu ve hevesli oldukları yönündedir. Ayrıca çalışanların maddi gelirden çok manevi hazzı önem verdikleri, insan odaklı çalıştıkları, kişisel yaşam alanlarına sahip çıktıkları ve iş yaşamlarında daha hareketli oldukları durumlarda toplumlar hoşgörülüdür.

## TARTIŞMA VE ÖNERİLER

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

- Akça, B. A. ve Demir, E. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi İçin Mobil Uygulama Geliştirilmesi. *Honorary Board*, 150.
- 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.
- Akova, S. (2012). Balkan Savaşları'ndan Günümüze Batı Balkanlar ve Kültürlerarası İletişim Bağlamında Türkiye İle İlişkiler. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi* (2), 170-201.
- 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.
- Arslan, H., Satıcı, A., ve Kuru, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(3), 371-394.
- At-Twajiri, M. I., & Al-Muhaiza, I. A. (1996). Hofstede's Cultural Dimensions in the Gcc Countries: An Empirical Investigation. *International Journal of Value Based Management*, 9(2), 121-131.
- Aykanat, Z.(2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı.
- 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.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(2), 5-18.
- Berberoğlu, G., Besler, S., ve Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 29-52.



- 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.
- Blackmore, J. (2004). Leading as Emotional Management Work in High Risk Times: the Counterintuitive Impulses of Performativity and Passion. *School Leadership and Management*, 24(4), 439-459.
- Brugha, C. M. (1998). The Structure of Adjustment Decision-Making. *European Journal of Operational Research*, 104(1), 63-76.
- Bucak, E. B. (2011). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(7), 11-27.
- Bütüner, O (2011). *İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal*, 2, 1-7.
- Chung, K. H. (1982). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. *Academy of Management. The Academy Of Management Review*, (7),317.
- Çekmecilioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetin, A.(2017). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, F. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalgün, Ö. (2011). *Türkiye'nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Danon-Leva, E., Cavico, F. J., and Mujtaba, G. B. (2010). Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison Between Hong Kong and The United States. *Journal of Business*, 1(4), 1-20.
- De Mooij, M., and Hofstede, G. (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69.
- Demirel, Y., ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Deniz, T., ve Savaşkan, Y. Taşınmaz Kültür Varlıkları Kapsamında Ayasofya Müzesi'nin İstanbul Kültür Turizmine Katkısı. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 92-103.
- Disli, M., Ng, A., ve Askari, H. (2016). Culture, Income, and Co2 Emission. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62, 418-428.
- 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.
- Dorczak, R. (2011). School Organisational Culture and Inclusive Educational Leadership. *Współczesne Zarządzanie*, (2), 45-55.
- Dorczak, R. (2014). Leadership for Democracy: Developing Democratic Organizations. *Contemporary Educational Leadership*, 1(3).
- Dörtüoğlu, İ. T. (2012). *Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-6.

- Dutton J.E. and Dukerich, J.M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, (34), 517-554.
- Dyer, W. G., Kilmann, R. H., Saxton, M. J., and Serpa, R. (1987). Gaining Control of the Corporate Culture. *Administrative Science Quarterly*, 32(3).
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emre, S.(2007). Girişimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 65-78.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ.(1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eres, N. F. (2012). *Örgüt İmajı Geliştirmede Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkenekli, M. (2015). Toplumsal Kültür. İçinde, Örgütsel Davranış (ss. 564). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertaş, Ç. (2018). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri, *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 7 (2), 4-23.
- Esinbay, E.(2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eylon, D., and Au, K. Y. (1999). Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences Along the Power Distance Dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385

- Fimbel, N., and Burstein, J. S. (1990). Defining the Ethical Standards of the High-Technology Industry. *Journal Of Business Ethics*, 9(12), 929-948.
- 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.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- 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.
- Gönen, Z., Ö. (2012). *Örgüt Kültürü ve Efqm Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guest, D. (2001). Right Enough to be Dangerously Wrong. *Organizational Studies: Modes of Management*, 1, 347.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Sığrı, Ü. (2015). *Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi*, Editör (Ü. Sığrı ve S. Gürbüz), İstanbul: Beta Basım.
- 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. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Vol. 5). Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology And Culture*, 2(1), 1-25.
- 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., Garibaldi De Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., and Vinken, H. (2010). Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3), 336-352.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., and Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, 35, 286-314.
- 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
- İpek C. (1999). *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411-442.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kaasa, A., Vadi, M., and Varblane, U. (2014). Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence From Multi-Country Surveys. *Management International Review*, 54(6), 825-852.
- Kalkan, A.(2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamacı, A. (2016). Doğu Karadeniz’de İşgücü ve İstihdam. *JOMELIPS-Journal of Management Economics Literature Islamic and Political Sciences*, 1(1), 14-32.

- Kao J. (1989), *Entrepreneurship, Creativity & Organization*, London: Prentice Hall International Limited.
- Karaatlı, M. (2017). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Kalaycı Ş. (Ed.), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde (s.1-50)* Ankara: Dinamik Akademi Yayın.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kocadaş, B. (2006). Kültür ve Medya. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, K.(2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Lessem, R. (1990). *Managing Corporate Culture*. Gower Publishing Company Ltd. Usa.
- 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.
- Li, C. L., Lai, P. C., Chick, E. G., Zinn, C. H., and Graefe, R. A. (2007). Cross-Cultural Models Of Customer Service: A Case of Country Park Recreation in Hong Kong. *Journal of Park & Recreation Administration*, 25(3), 41-66.
- 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.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* 29(4), 1-10.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.

- Marcus, A., and Gould, E. W. (2000). Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design. *Interactions*, 7(4), 32-46.
- Masland, A. T. (1985). Organizational Culture in the Study of Higher Education. *The Review of Higher Education*, 8(2), 157-168.
- Mcgregor, D. M. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mcgraw-Hill.
- Muafi, M. (2009). The Effects of Alignment Competitive Strategy, Culture, and Role Behavior on Organizational Performance in Service Firms. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(1), 106-134.
- Najimudinova, S., ve Özden, K. (2013). Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bişkek Örneği. *Journal of Yasar University*, 29(8), 4813 - 4834.
- Naumov, A., & Puffer, S. (2000). Measuring Russian Culture Using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology*, 49(4), 709-718.
- O'Keeffe, T. (2003). Preparing Expatriate Managers of Multinational Organisations For the Cultural and Learning Imperatives of Their Job in Dynamic Knowledge-Based Environments. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 233-243.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.
- Ouchi, W. G., and Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in The Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Oudenhoven, J. P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 1(25), 89-107.
- Örücü, E., ve Ayhan, N. (2001). *Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 87-105.
- Özlem, D. (2015). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi İstanbul: Notos KitapYayınevi*.

- Pampaloni, A. M. (2010). The Influence of Organizational Image on College Selection: What Students Seek in Institutions of Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20(1), 19-48.
- Peterson, K. D., and Deal, T. E. (2011). *The Shaping School Culture Fieldbook*. John Wiley & Sons.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-81.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review Of Psychology*, 48(1), 515-546.
- 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.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schultz, D. E., and Kitchen, P. J. (2004). Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-Opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 347-366.
- Sergiovanni, T. J., and Corbally (1986). *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. University Of Illinois Press.
- Sezgin, M., & Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Silva, M. C., and Gomes, C. F. S. (2015). Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies. *Procedia Computer Science*, (55), 678-687.



- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Soydaş, A. ,U. (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları (Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Şahinyan, M.(2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeşen, H. (2015). Örgüt Kültürü. Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.), *Örgütsel Davranış içinde* (S. 596-633). İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Şişman, M. (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açısından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., and Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and Whistleblowing an Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 49-64
- Timurtaş, M. (2018). *Hastanelerde Örgüt Kültürü İle Bilgi İşçisi İlişkisinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tsai, C. L. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port1. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392.

- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Turner, W. L., Reisinger, V. Y., and McQuilken, L. (2002). How Cultural Differences Cause Dimensions of Tourism Satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(1), 79-101.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüfekçi, N. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ueltschy, C. L., Laroche, M., Tamilia, D. R., and Yannopoulos, P. (2004). Cross-Cultural Invariance of Measures of Satisfaction and Service Quality. *Journal of Business Research*, 57(8), 901-912.
- Uğurlu, C. T., ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(1), 72-85.
- Ülbeği, İ. D. (2017). *Örgütsel Alt Kültürler*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Wursten, H. ve Fadrhonc, T. (2012). International Marketing and Culture. *Itim International*, 1(9).
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yolcu, H. (2016). Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4501-4519.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

Hofstede, G. (2018). [www.geerthofstede.com/research-and-vsm/](http://www.geerthofstede.com/research-and-vsm/).

Güncel Türkçe Sözlük. (2018, 05 22). Türk Dil Kurumu:

[Http://Www.Tdk.Gov.Tr/İndex.Php?Option=Com\\_Gts&Arama=Gts&Guid=](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=)

Tdk. Gts.5b034e583ed877.51758702 Adresinden Alındı.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgüt Kültürü Tanımları .....	26
<b>Tablo 2.</b> A ve Z Tipi Örgütler .....	38
<b>Tablo 3.</b> Kollektivizm ve Bireysellik (IDV) Boyut Özellikleri .....	45
<b>Tablo 4.</b> Güç Mesafesi (PDI) Boyut Özellikleri .....	47
<b>Tablo 5.</b> Erillik ve Dişilik (MAS) Boyut Özellikleri .....	50
<b>Tablo 6.</b> Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) Boyut Özellikleri.....	52
<b>Tablo 7.</b> Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu (LTO) Boyut Özellikleri ....	54
<b>Tablo 8.</b> Hoşgörü ve Kısıtlılık (IVR) Boyut Özellikleri .....	56
<b>Tablo 9.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesine Ait Verilere Ait Normallik Analizi .....	62
<b>Tablo 10.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Hofstede Kültür Boyutları Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	65
<b>Tablo 11.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Yaşlarına Ait Bulgular....	66
<b>Tablo 12.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Ait Bulgular .....	66
<b>Tablo 13.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Cinsiyetlerine Ait Bulgular .....	67
<b>Tablo 14.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Medeni Durumlarına Ait Bulgular .....	67
<b>Tablo 15.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Katılımcılarının Aylık Gelirlerine Ait Bulgular .....	67
<b>Tablo 16.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Anket İfadelerinin Genel Ortalamaları.....	69
<b>Tablo 17.</b> Cinsiyet Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	74
<b>Tablo 18.</b> Medeni Durum Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	75
<b>Tablo 19.</b> Eğitim Durumu Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	76
<b>Tablo 20.</b> Aylık Gelir Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	77
<b>Tablo 21.</b> Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi .....	79
<b>Tablo 22.</b> Karadeniz Bölgesi Hofstede Kültür Boyutlarına Ait Normallik Analizi..	80
<b>Tablo 23.</b> Karadeniz Bölgesi Hofstede Kültür Boyutları Ölçeği Güvenirlik Analizi	81
<b>Tablo 24.</b> Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Yaşlarına Ait Bulgular .....	82
<b>Tablo 25.</b> Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Eğitim Durumlarına Ait Bulgular....	83
<b>Tablo 26.</b> Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Cinsiyetlerine Ait Bulgular.....	83
<b>Tablo 27.</b> Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Medeni Durumlarına Ait Bulgular ..	83
<b>Tablo 28.</b> Karadeniz Bölgesi Katılımcılarının Aylık Gelirlerine Ait Bulgular .....	84

<b>Tablo 29.</b> Karadeniz Bölgesine Ait Anket İfadelerinin Genel Ortalamaları.....	84
<b>Tablo 30.</b> Cinsiyet Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	89
<b>Tablo 31.</b> Medeni Durum Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	90
<b>Tablo 32.</b> Eğitim Durumu Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	91
<b>Tablo 33.</b> Yaş Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki .....	92
<b>Tablo 34.</b> Aylık Gelir Değişkeni ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	94
<b>Tablo 35.</b> Karadeniz Bölgesi Kültürel Boyutlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi .....	95

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Araştırma Modeli .....	17
<b>Şekil 2.</b> Hofstede Kolektivistik ve Bireysellik İklim Haritası .....	46
<b>Şekil 3.</b> Hofstede Güç Mesafesi İklim Haritası .....	48
<b>Şekil 4.</b> Hofstede Dişilik ve Erillik İklim Haritası .....	51
<b>Şekil 5.</b> Hofstede Belirsizlikten Kaçınma Derecesi İklim Haritası .....	53
<b>Şekil 6.</b> Hofstede Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu İklim Haritası .....	55
<b>Şekil 7.</b> Hofstede Hoşgörü ve Kısıtlılık İklim Haritası .....	57
<b>Şekil 8.</b> Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Türkiye Ortalaması .....	58
<b>Şekil 9.</b> Güneydoğu Anadolu Kültür Ortalamaları .....	72
<b>Şekil 10.</b> Güneydoğu Anadolu ve Türkiye Kültür Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması .....	73
<b>Şekil 11.</b> Karadeniz Bölgesi Kültür Ortalamaları.....	88
<b>Şekil 12.</b> Karadeniz Bölgesi ve Türkiye Kültür Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması .....	88
<b>Şekil 13.</b> Bölgesel Kültür Düzeyleri ve Ulusal Kültür Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	96

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı,          Bu anket Kültürel Boyutlar ve İş yaşamını etkileyen Farklılıklar üzerinde araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların cevaplanması en fazla 7-8 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz <b>kesinlikle istenmemektedir</b>. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Soruları cevaplandırarak araştırmaya yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.</p> <p><b>Araştırmacı: Doğan KARADAĞ</b> Karabük Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği ABD</p>						
<p><b>BÖLÜM A Lütfen çalıştığınız kurumu düşünerek aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.</b></p>						
<p><b>Lütfen varsa, şu anki işinizi göz ardı ederek ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçerken, sizin için aşağıdaki konular ne kadar önemli olurdu.</b></p>						
		Son Derece Önemli	Çok Önemli	Orta Derecede Önemli	Çok Önemli Değil	Çok Az Vey Önemsiz
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)
<p><b>Özel hayatınızda, aşağıdakilerden her biri sizin için ne kadar önemli?</b></p>		Son Derece Önemli	Çok Önemli	Orta Derecede Önemli	Çok Önemli Değil	Çok Az Vey Önemsiz
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 sinirli 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)
	<b>Aşağıdaki ifadelerin her birine ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
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)
<b>BÖLÜM B Demografik Bilgiler</b>						
1.	<b>Yaşadığımız bölge</b>	( ) Güneydoğu Anadolu ( ) Karadeniz				
2.	<b>Cinsiyetiniz</b>	( ) Kadın ( ) Erkek				
3.	<b>Yaşınız</b>	( ) 20 yaş ve altı ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39		( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 yaş ve üzeri		
4.	<b>Kaç yıl resmi okul eğitimi (veya eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?</b>	( ) Eğitim yok ( ) İlkokul-Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans		( ) Lisans ( ) Lisansüstü		
5.	<b>Medeni Durum</b>	( ) Evli ( ) Bekar				
6.	<b>Aylık Gelir</b>	( ) 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.	<b>Ücretli bir işiniz oldu mu ya da yaptıysanız, bu ne tür bir işti?</b>	( ) 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				
<b>Katılımınız için teşekkürler...</b>						



## Ek 2: Etik Kurul İzin Formu



İ.Ü.  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU**  
**KARARLARI**

TOPLANTI TARİHİ : 18.09.2019  
TOPLANTI NO : 2019/14

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

**Karar 2:**

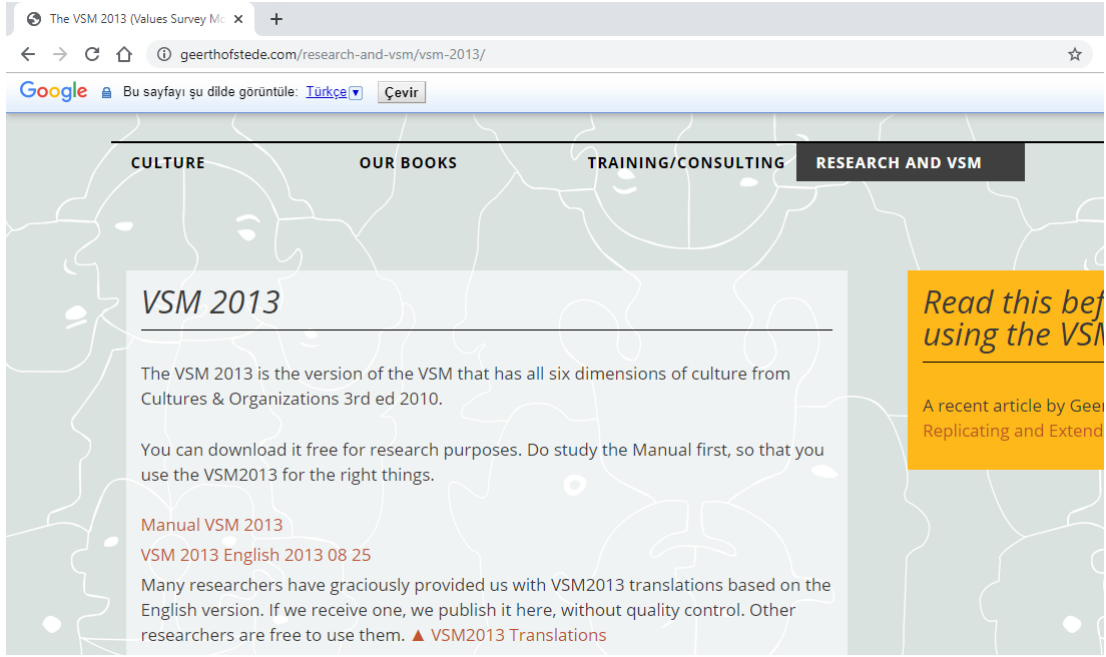
22/07/2019 tarih ve E.28750 sayılı Dr. Öğr.Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP'in Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi öğretim üyelerinden Dr.Öğr.Üyesi Halime GÖKTAŞ KULUALP'in danışmanlığında yürütülen **“Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi”** konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

**ASLI GİBİDİR**

Prof. Dr. Fatih BAYRAM  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## Ek 3: Ölçek Kullanım İzni



The screenshot shows a web browser window with the URL [geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/](http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/). The page features a navigation menu with the following items: CULTURE, OUR BOOKS, TRAINING/CONSULTING, and RESEARCH AND VSM. The main content area is titled "VSM 2013" and contains the following text:

The VSM 2013 is the version of the VSM that has all six dimensions of culture from Cultures & Organizations 3rd ed 2010.

You can download it free for research purposes. Do study the Manual first, so that you use the VSM2013 for the right things.

[Manual VSM 2013](#)

[VSM 2013 English 2013 08 25](#)

Many researchers have graciously provided us with VSM2013 translations based on the English version. If we receive one, we publish it here, without quality control. Other researchers are free to use them. ▲ [VSM2013 Translations](#)

On the right side, there is a yellow box with the text: "Read this before using the VSM" and "A recent article by Geert Hofstede: Replicating and Extending the VSM".

## ÖZGEÇMİŞ

Doğan KARADAĞ, 1994 yılında Diyarbakır/Lice’de doğmuştur. Düzce/Akçakoca’da ilkokul, ortaokul ve lise eğitimini tamamladıktan sonra 2017 yılında Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu lisans bölümünden mezun olmuştur. 2017-2018 öğretim yılı güz döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Programı’na kayıt olmuştur.

### **Bildiri ve Yayınlar:**

Deniz, T. ve Karadağ, D. (2018). Politik Çatışmaların ve Terörizmin Turizm Sektörüne Etkileri: 2010-2017 Türkiye Örneği. *Eastern Geographical Review*, 23(40).

Karadağ, D. ve Savaşkan, Y. (2018). Türk Dünyası Kültür Başkenti Projesi’nin Türkiye Turizmine Etkileri. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-78.

Deniz, T. ve Karadağ, D. (2019). Türk Dünyası’nın Tanıtımında “Modern İpek Yolu Ortak Tur Paketi” *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi. Journal of Turkish Tourism Research*, 3(1), 93-101.

Kulualp, H. G. ve Karadağ, D. (2019). Davranış Bilimleri Açısından Halkın Turizmin Gelişimini Desteklemeye Yönelik Algısını Etkileyen Faktörler: Akçakoca Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 40-62.

Kulualp, H. G., ve Karadağ, D. (2019). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 87-95.

Akılcı Davranışlar Teorisine Göre Üniversite Öğrencilerinin Kredi Kartı Kullanımında Rasyonel Davranışlar ve Banka Özelliklerinin İncelenmesi, V. Uluslararası TURKCESS Eğitim ve Sosyal Bilimler Kongresi 27-29 Haziran 2019, Özet Bildiri Kitabı, İstanbul

Türk Dünyası’nın Tanıtımında “Modern İpek Yolu Ortak Tur Paketi, 4. Uluslararası Türk Dünyası Turizm Sempozyumu, 19-21 Temmuz 2018, Özet Bildiriler Kitabı, Kastamonu.

Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma, Business and Organization Research, 12-14 Eylül 2018, Özet Bildiriler Kitabı, Karabük.

Hofstede'nin Kültür Boyutlarının Karadeniz Bölgesi Turizm Çalışanları Üzerinde İncelenmesi. International Black Sea Coastline Countries Symposium -3, 18-20 Ekim 2019, Tam Metin Kitabı, Zonguldak.