

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜLTÜRLER ARASI YÖNETİM: KONAKLAMA
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ KÜLTÜRLER
ARASI UYUM BECERİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Miray CEYHAN BİLGİÇER

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Gürhan AKTAŞ

2011

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kültürler Arası Yönetim: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürler Arası Uyum Becerileri Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

28.01.2011

Miray CEYHAN BİLGİÇER

İmza

TEZ ONAY SAYFASI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Miray CEYHAN BİLGİÇER
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez/Proje Konusu :
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
- ** Bu halde adayın kaydı silinir.
- *** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tez basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kültürler Arası Yönetim: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürler

Arası Uyum Becerileri Üzerine Bir Çalışma

Miray CEYHAN BİLGİÇER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Küreselleşmenin giderek dünya ülkelerine nüfuz etmesiyle birlikte ekonomik, sosyal ve ticari alanlar başta olmak üzere, toplumlar arasında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişimle birlikte, ülkeler ve bireyler arasındaki iletişim giderek artmakta ve ülkeler arası sınırlar yerini karşılıklı iletişime bırakmaktadır. Ulusal pazarlarda faaliyetlerine devam eden işletmeler de bu değişimden etkilenmekte ve değişime uyum sağlama arzusu ile yeniliklere açık bir şekilde ilerleme çabası göstermektedir. Uluslararası pazarda kendisine geniş bir yer edinen turizmin bir ögesi olarak konaklama işletmelerinin bu kaçınılmaz değişim faaliyetlerine hızlı bir tempoda uyum gösterme çabası yadsınamaz bir gerçektir. Girilen yeni pazarlarda karşılaşılan en önemli zorluklardan biri kültürler arasında kendini gösteren farklılıklardır. Farklı kültürlerin bireyleri ile iletişim kurma ihtiyacı hem otel çalışanları hem de yabancı turistler için beraberinde farklı ırk, dil, din, kültürel geçmiş, anlayış, statü sahibi bireyleri aynı çatı altında uyum içerisinde çalıştırma gerekliliği de doğurmaktadır. Farklı kültürlerin bir arada olduğu çok uluslu otel işletmelerinde yönetsel anlamda bazı zorluklar yaşanırken, karışıklığı fırsata çevirmeyi başarabilen otel işletmecileri ve personeli açısından ise farklılıkların doğru biçimde yönetimi olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Bu tezde, hızla küreselleşen dünyada özellikle ulaştırma, iletişim ve bilgi teknolojileri gibi alanlarda kendini gösteren gelişmelerin de etkisiyle farklı kültürlerden bireylerle sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunan konaklama sektörü çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Antalya’da yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ile farklı ülkelerden gelen yabancı turistlerle yaşanan kültürel farklılıklar üzerinde durulmuş ve bu farklılıkların çalışanlar ile otel yönetimi tarafından doğru anlaşılıp yönetilmesi için öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürler Arası Yönetim, Küreselleşme, Kültürel Farklılıklar

ABSTRACT

Master Thesis

Cross Cultural Management: A Study on Cross Cultural Harmony Capability of Employee in Accommodation Sector

Miray CEYHAN BİLGİÇER

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department Tourism Management
Tourism Management Program**

With the increasing penetration of globalisation over the world-countries, a rapid change has been taking place in the societies, particularly in social and commercial fields. With this change, the communication between countries and individuals are increasing and borders between countries give their places to the mutual communication. Companies which continue their activities in national markets have been affected by this change as well and with eager of adapt to change, they strive for progressing in an innovative way. Strive of adapting to this unavoidable change very rapidly, is a stubborn fact for the accommodation companies which are a member of tourism who has established a wide presence in the international market. One of the most important difficulties faced in the recently penetrated markets are the differences show themselves between the cultures. The necessity of establishing a communication between the individuals of different cultures, brings for both foreign tourists and hotel workers the necessity of working in harmony of individuals who have different race, language, religion, cultural history, understanding and level, under the same roof. In terms of management while some challenges have been faced in multinational hotel companies where different cultures gather together, on the other hand, for the ones who succeeded to change the confusion to opportunity, managing the differences in a right manner creates positive results.

In this thesis, at a rapidly globalizing world, with the effects of the developments especially in transportation, communication and information technologies, accommodation market workers has been investigated which is in a continuous communication and interaction with individuals from different cultures. Cultural differences between the tourists from different countries and hotel workers in the 4 and 5 star hotels located in the vicinity of Antalya and its effects have been analysed and in order to understand cultural differences, some proposals are presented which helps management of these differences in a correct manner.

Key Words: Cross Cultural Management, Globalisation, Cultural differences

**KÜLTÜRLER ARASI YÖNETİM: KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÇALIŞANLARININ KÜLTÜRLER ARASI UYUM BECERİLERİ ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ ONAY SAYFASI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLO LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

**KÜLTÜR ve KÜRESELLEŞMENİN KÜLTÜRLER ARASI
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

1.1. KÜRESELLEŞME VE KÜLTÜR.....	3
1.2. KÜLTÜR KAVRAMI.....	5
1.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.3.1. Kültür Öğrenilir	8
1.3.2. Kültür Tarihi ve Süreklidir	9
1.3.3. Kültür Toplumsaldır	9

1.3.4. Kültür İhtiyaçları Karşılayıcı ve Doyum Sağlayıcıdır	10
1.3.5. Kültür Bütünleştiricidir	10
1.3.6. Kültür Değişir	11
1.4. KÜLTÜRÜ OLUşTURAN UNSURLAR	11
1.4.1. Dil	13
1.4.2. İnançlar	13
1.4.3. Değerler ve Tutumlar	14
1.4.4. Semboller	14
1.4.5. Teknoloji	14
1.4.6. Sanat, Estetik, Müzik ve Dans	14
1.4.7. Eğitim	15
1.4.8. Sosyal Sistemler	15
1.4.9. Sosyal Kurumlar	15
1.4.10. Gelişmişlik Düzeyi	15
1.4.11. Maddi Kültür	16
1.5. KÜLTÜR VE İLETİşİM	16
1.5.1. İletişim	16
1.5.2. Kültürler Arası İletişim Bariyerleri	20
1.5.2.1. Dil	20
1.5.2.2. Sözsüz İletişim	20
1.5.2.3. Kalıplar	21
1.5.2.4. Yargılama Eğilimi	21
1.5.2.5. Stres	21
1.6. KÜLTÜREL BOYUTLAR VE HOFSTEDE	22
1.6.1. G�� Mesafesi	22
1.6.2. Belirsizlikten Kaçınma	24
1.6.3. Bireysellik / Toplumsallık	27
1.6.4. Kadınsılık / Erkeksilik	29
1.6.5. Kısa Döneme ya da Uzun Döneme Yönelik Olma Durumu	32
1.7. KÜLTÜRLER ARASILIK VE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	38

BÖLÜM 2

KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ UYUM SÜRECİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	47
2.2. KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN KONAKLAMA İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	51
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARA UYUM SÜRECİ	58
2.3.1. Uyum Süreci.....	59
2.3.2. Kültürler Arası Farklılıklara Uyum Sürecinde İletişim.....	62
2.3.3. Çalışanların Kültürler Arası Farklılıklara Uyum Süreci Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmaları.....	70
2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRLER ARASI EĞİTİM....	75

BÖLÜM 3

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ve KÜLTÜRLER ARASI YÖNETİM ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	82
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	83
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	83
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLAMALARI VE SINIRLARI.....	87
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	89
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	92
3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ	93
3.8. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	96
3.9. KATILIMCI BİLGİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	96
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi	96
3.9.2. Katılımcıların Konaklama Sektöründeki Deneyimi ve Yabancı Dil Bilgisi İle İlgili Özelliklerinin Değerlendirilmesi	100

3.9.3. Katılımcıların Çalıştıkları Mevcut Otelleri ve Oteldeki Görevleri İle İlgili Özelliklerinin Değerlendirilmesi	104
3.10. HİPOTEZLER	116
3.10.1. Hipotez 1	116
3.10.2. Hipotez 2	120
3.10.3. Hipotez 3	123
3.10.4. Hipotez 4	126
3.10.5. Hipotez 5	128
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKLAR	146
EKLER.....	164

KISALTMALAR

Akt.	Aktarma
BTS	Barlett's Test of Sphericity testi
ed.	Editör
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
H0	Farksızlık (Null) Hipotezi
H1	Farklılık (Alternatif) Hipotezi
İİBF	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaise-Mayer-Olkin testi
RW	Reverse Wording
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
USA	Amerika Birleşik Devletleri
vd.	ve diğerleri
WWW	World Wide Web

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. 1. Kültüre Ait Maddi ve Manevi Unsurlar.....	12
Tablo 1. 2. Güç Mesafesi Farkı.....	24
Tablo 1. 3. Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi.....	26
Tablo 1. 4. Toplumsalcılık-Bireycilik Farkı	28
Tablo 1. 5. Dişillik/Erillik Farkı.....	31
Tablo 1. 6. Uzun Döneme Yönelik Olma	32
Tablo 1. 7. Ulusal Kültürün 5 Boyutuna Göre Skorlar	33
Tablo 1. 8. Hofstede’ın Türkiye Modeli	34
Tablo 3. 1. 2006-2009 Yıllarında Ülkemize ve Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Sayısı	84
Tablo 3. 2. 2007-2010 Yıllarında Antalya’ya Gelen Ziyaretçilerin Sayısı.....	85
Tablo 3. 3. 2007-2010 Yıllarında Antalya’ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı (Ocak-Temmuz Dönemi).....	86
Tablo 3. 4. Kültür ve Turizm Bakanlığından Turizm İşletmesi ve Turizm Yatırımı Belgeli Konaklama Tesislerinin İlçeler Bazında Dağılımı	90
Tablo 3. 5. Otel İşletmelerinde Personelin Yüzde Olarak Dağılımı	91
Tablo 3. 6. KMO Değerinin Yorumları	94
Tablo 3. 7. KMO ve Bartlett’s Test SPSS Çıktısı	94
Tablo 3. 8. Faktör Analizi Rotated Component Matrix SPSS Çıktısı.....	95
Tablo 3. 9. Güvenilirlik Analizi Reliability Statistics SPSS Çıktısı	96
Tablo 3. 10. Cinsiyete İlişkin Verilerin Dağılımı	97
Tablo 3. 11. Yaşa İlişkin Verilerin Dağılımı.....	97
Tablo 3. 12. Eğitim Durumlarına İlişkin Verilerin Dağılımı	98
Tablo 3. 13. Toplam Hanehalkı Gelirlerine Göre Veri Dağılımı	99
Tablo 3. 14. Çalışanların Sektördeki Deneyimi İle İlgili Dağılım.....	101
Tablo 3. 15. Çalışanların Bildiği Yabancı Dil Sayısı İle İlgili Dağılım.....	102
Tablo 3. 16. Çalışanların Bildiği Yabancı Diller İle İlgili Dağılım	103
Tablo 3. 17. Mevcut Pozisyonla İlgili Dağılım.....	104
Tablo 3. 18. Çalışanların Mevcut İşletmedeki Deneyimi İle İlgili Dağılım	104

Tablo 3. 19. Çalışılan İşletmedeki Yabancı Müşteri Profili ile İlgili Dağılım.....	105
Tablo 3. 20. Katılımcıların Çalıştıkları Mevcut Otelleri Ziyaret Eden Yabancı Müşterilerin Milliyetleri Üzerine Dağılım.....	106
Tablo 3. 21. Çalışanların Mevcut İşletmede Kültürler Arası Eğitim Alıp Almadıkları İle İlgili Dağılım.....	106
Tablo 3. 22. Ankete Katılan Çalışanların “Kültürel Kimlik” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	108
Tablo 3. 23. Ankete Katılan Çalışanların “Kültürel Uyumluluk” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	110
Tablo 3. 24. Ankete Katılan Çalışanların “Etkili Kültürel İletişim” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	111
Tablo 3. 25. Ankete Katılan Çalışanların “Hizmet Sunumu” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	113
Tablo 3. 26. Hipotez Kabul ve Red Alanları.....	116
Tablo 3. 27. Hipotez-1 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test Sıralaması.....	117
Tablo 3. 28. Hipotez-1 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test İstatistikleri	118
Tablo 3. 29. Kültürler Arası Eğitim Alan ve Almayan Çalışanların Farklı Kültürden İnsanlarla İletişim Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 3. 30. Sektördeki Tecrübeye Göre Yabancı Turistlere Verilen Hizmet Sunumu Arasındaki İlişki	121
Tablo 3. 31. Hipotez-2 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test Sıralaması.....	121
Tablo 3. 32. Hipotez-2 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test İstatistiği.....	121
Tablo 3. 33. Hipotez-3 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test Sıralaması.....	124
Tablo 3. 34. Hipotez-3 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test İstatistikleri	124
Tablo 3. 35. Hipotez-4 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test Sıralaması.....	126
Tablo 3. 36. Hipotez-4 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test İstatistiği.....	127
Tablo 3. 37. Hipotez-5 SPSS Çıktısı Wilcoxon Signed Ranks Test Sıralaması	129
Tablo 3. 38. Hipotez-5 SPSS Çıktısı Wilcoxon Signed Ranks Test İstatistiği	129

GİRİŞ

Maslow'un Hiyerarşi Teorisi'ne göre doğduğu andan itibaren birey, ihtiyaçlarının karşılanması yönünde sürekli bir gereksinim duymakta ve bu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak da dış dünyayla temas halinde bulunmaktadır. Toplumdan topluma bireylerin ihtiyaçları farklılaşsa da tüm bireyler için geçerli olan ortak ihtiyaçlar (fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygı, kendini gerçekleştirme) mevcuttur. Topluluğun diğer bireylerinden, içinde büyüdüğü yakın çevreden, aileden gelen algılama ve davranış biçiminden etkilenen birey, sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunduğu toplumla ortak bir paydada buluşur ve aralarında ortaya çıkıp zaman içinde gelişen kendi "kültür" değerlerine ulaşır. Tarih boyunca farklı zamanlarda, değişik coğrafyalarda ve koşullarda yaşayan topluluklar düşünüldüğünde bu değerlerin birbirleri ile aynı olması ve kültürün ortak bir tanım altında birleştirilmesi oldukça güçtür.

Bireylerin sahip oldukları kültürlerin farklı olması bazen kendi kültürlerini diğer kültürlerden üstün görmelerine ve kendisi gibi olmayanlara karşı önyargı ile yaklaşmalarına neden olmaktadır. Ancak giderek küreselleşen dünyada, ülkeler arası sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla farklı ülkelerden insanlar daha çok karşılaşmakta ve kültürler arası iletişim zorunlu hale gelmektedir. Özellikle bireylerin çalışma alanı olarak farklı coğrafyaları seçmesi ve işletmelerin de faaliyetlerini farklı ülkelere yaymak istemesi, kültürler arası farklılıkların iyi anlaşılıp doğru yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu tez çalışması ile konaklama işletmeleri gibi farklı kültürden birçok insanı birarada buluşturan çokkültürlü ortamlarda, yabancı turistler ile onlarla birebir temas halinde bulunan çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yabancı ziyaretçilerin ve otellerin fazla sayıda olması nedeni ile Antalya ili çalışma alanı olarak seçilmiş, yabancı turistler tarafından tercih edilme sıklığına bağlı olarak da 4 ve 5 yıldızlı otellerde anket çalışmasının yürütülmesi tercih edilmiştir.

Birinci bölümde, kültürden ve küreselleşen çağda meydana gelen değişikliklerin kültür üzerine etkilerinden, kültürler arası ilişkilerin artması neticesinde ortaya çıkan kültürler arası yönetim kavramının öneminden ve etkilerinden bahsedilecektir.

İkinci bölümde ise, birinci bölümde bahsi geçen kültürel farklılıklar ve kültürler arası yönetim konuları, konaklama işletmeleri açısından ele alınacak ve konaklama işletmelerinde farklı kültürden turistlerle ilişkileri düzenlemekte önemli rolü olan işletme çalışanlarının kültürel farklılıklara uyumu üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde, birinci ve ikinci bölümde söz edilen kültürel farklılıkların yönetimi ve çalışanların bu sürece uyumu kapsamında yapılan araştırmanın bulguları yer alacak, Antalya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde, yabancı müşterilerle birebir iletişimde bulunan çalışanlara uygulanan anketlerin sonuçları değerlendirilecek ve ileriki çalışmalara kaynaklık edebilmek açısından bazı görüş ve öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 1

KÜLTÜR ve KÜRESELLEŞMENİN KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

1.1. KÜRESELLEŞME ve KÜLTÜR

Dünya soğuk savaşın sona ermesinden bu yana demokratik prensiplerin yayılması, piyasaların genişlemesi, kültürel malların dolaşımı, ulaşımın ve iletişimin gelişmesi yoluyla küreselleşmektedir (Doytcheva, 2009: 9). Sosyal, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanlarda yaşanan dünya ölçekli gelişmeler, toplumlar ve bireyler arasındaki sınırları ortadan kaldırmakta ve giderek toplumlar arası iletişimi zorunlu hale getirmektedir.

21. yüzyılın başlangıcında, dünyada büyük ölçüde insan, bilgi, mal ve teknoloji kültürü akışı mevcut olmakta, bu nedenle küreselleşme, “sınırların aşılma” sıklığına güç ve hız kazandırmaktadır. Günümüzde daha fazla sayıda insan, hem sanal hem gerçek seyahatlerle kendi ulusal ve kültürel sınırlarını aşarak daha önce benzeri görülmemiş bir kültürler arası karşılaşma ve etkileşim yaratmaktadır. Tarihte, bu karşılaşmalar kurumlarda, uygulamalarda ve anlamlarda değişim potansiyeli oluşturarak, güçlü kültürel dürtüler yaratmıştır. Günümüzdeki çağdaş dönemde, küreselleşmenin artan temposu ve ulaşım imkanı, insanlar ve kültürler için, değişim alan ve kaynaklarını katlayarak, sayısız buluşma noktası yaratmaktadır (Spindler ve Stockard, 2007: xix). Küreselleşme ve teknolojik gelişim ile farklı kültürler arasındaki iletişimin artması yeni yaşam biçimlerinin, davranışların ve öğretilerin diğer kültürlerle aktarılmasına neden olmaktadır (Börü, 2007: 430).

Küreselleşmenin temel dinamiklerini oluşturan dönüşümler şu şekilde sıralanabilir:

- Teknolojik gelişmeler sonucunda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi,
- Geleneksel üretim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayalı üretim süreçlerine doğru evrim geçirmesi,

- Ekonominin ulusal boyutun sınırlarını aşıp uluslararası düzeye yayılması,
- Hiyerarşik yapının yerini ağ iletişimine ve örgütlenmesine bırakması (Saran, 2005: 60).

Robertson (1999: 21), küreselleşmenin hem dünyanın küçülmesine hem de bir bütün olarak dünya bilincinin güçlenmesine gönderme yaptığından ve giderek küreselleşen dünyada uygarlık, toplum, ırk, din ve gerçekte birey düzeyinde bir bilinç yükselişinden söz eder. Küreselleşme, pek çok açıdan gerçekten de arzu edilecek bir gelişmedir. Küreselleşme bireylere herhangi bir devletin garanti edemeyeceği derecede özgürlük getirmektedir. Küresel ölçekte serbest rekabet, yaratıcı ve girişimci insan kaynaklarını özgür kılmış ve teknolojik ilerlemeyi hızlandırmıştır (Soros, 2003: 3).

Stiglitz, küreselleşmenin, bilgi ve düşüncelerin uluslararası akışı, kültürlerin paylaşımı, küresel uygarlık toplumu ve küresel çevre hareketi gibi pek çok şeyi kapsadığına değinerek gelişen ve gelişmekte olan tüm ülkelere, karşılıklı olarak büyük menfaat sağlama potansiyeline olan inancından bahsetmektedir. Küreselleşme ile ilgili en büyük beklenti yaşam standartlarını yükseltmesi yönündedir: yoksul ülkeler yabancı pazarlara ulaşarak mallarını satabilecek, yeni ürünlerin daha düşük fiyatlarla satılmasına katkıda bulunacak yabancı sermaye girişi sağlanabilecek ve insanların eğitim, iş amaçlı yurtdışı seyahati yapmalarına imkan vererek, ailelerine para yardımı sağlayabilmelerine ve yeni iş kurabilmelerine olanak tanıyacak açık sınırlar ortaya çıkacaktır (Stiglitz, 2006). Yeni pazarlarda uluslararası ortak kullanıma ve dolanıma giren ürünlerin varlığı rekabeti arttırmakta, aynı zamanda hammadde, sermaye ve işgücü maliyetlerini düşürmektedir. İletişim araçlarının kullanımı, kullanım ücretinin giderek düşmesiyle daha geniş kesimlere yaygınlaşmaktadır. Bu yaygınlaşma, kültürel bir küreselleşmeye doğru yol alındığının farklı perspektiflerden dile getirilmesinin itici gücünü oluşturmaktadır (Tutal, 2006: 45).

Her geçen gün sayıları artan çok uluslu işletmelerin, bu küresel yapı içerisinde rekabette başarı elde edebilmeleri için, gittikleri ülkelerde farklılık yaratmaları

varlıklarının devamı için son derece önemlidir. Bu nedenle bu işletmelerdeki yöneticiler için, gittikleri ülkedeki kültürleri, sosyal ve siyasal yapıları öğrenmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu durum aynı zamanda farklı ülke kimliklerinden değerler ile kendi örgüt kültürlerini evrensel bir iş örgüt kültürü oluşturacak biçimde bütünleştirmelerini gerekli kılmaktadır (Yılmaz, 2005: 83).

1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Toplum içinde ve günlük hayatta kendisine sıklıkla ve kolaylıkla yer edinmiş olan “kültür” terimi literatürde bir çok tanımla bütünleşmektedir. Kesin ve nihai bir tanımı olmamakla birlikte, dinamik yapısı ve değişkenliği nedeniyle zaman zaman tarih boyunca farklı düşünür ve dilbilimciler tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Kültür konusunda farklı tanımlamaların bulunmasının nedenleri arasında kültür olarak değerlendirilen süreçlerin çeşitliliği ve nicel olarak kavramsallaştırmada ortaya çıkan sorunlar ile bu alandaki farklı disiplinlerin geleneksel yöntemsel yaklaşımları ve kuramsal görüşlerdeki farklılaşmaları da sayılabilmektedir (Çukur, 2007: 37).

Kültürün en temel özelliği, onun farklılıkları içermesidir (Lull, 2001: 201). Kültür konusunda çok sayıda çalışmalar gerçekleştiren Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede, *Culture's Consequences* adlı kitabında (2001) farklı yazarların kültürle ilgili tanımlarına yer vererek kültürün farklı bakış açılarıyla tanımlanageldiğinden söz etmektedir. Kluckhohn (1951), kültürden “insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir. Kültürün temelini geleneksel görüşler (tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş) ve özellikle onlara atfedilen değerler oluşturmaktadır; kültürel sistemler bir yandan davranışın ürünü, diğer yandansa gelecekteki davranışın koşullayıcısıdır” olarak bahsetmektedir. Kroeber ve Parsons (1958) ise kültürü “insan davranışlarını ve onların ortaya koydukları eserleri şekillendiren değer kalıpları, fikirler ve diğer sembolik anlam sistemlerinin yaratılması ve aktarılması” olarak tanımlamaktadır. Hofstede ise en kısa tanımla kültürün “aklın ortaklaşa programlanması” olduğu görüşündedir (Hofstede, 2001: 9).

Kültür, farklı toplumsal yapıların tarihi süreç içerisindeki yaşamlarıyla oluşan deneyimlerinin bir sonucudur ve üretilip kuşaktan kuşağa aktararak geliştirilmektedir. Buna göre kültürü; “kuşaktan kuşağa aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve moral öğelerden oluşan bir çerçeve” şeklinde tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kültür; toplumların yaşam sürecinde gerek kendilerinin ürettikleri, gerek kendilerinden önceki kuşağın aktardıkları ve gerekse başka toplumlardan edindikleri değerlerden oluşmaktadır (Çağlar, 2001: 143).

Kültür, neye dikkat gösterilmesi, nasıl davranılması ve neye itibar edilmesi konularında bilgi veren, paylaşılan bir anlam sistemidir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998: 13). İnsanların zaman içerisinde entellektüel, ruhsal ve estetik açıdan ilerleme kaydederek daha “kültürlü” bir hale geldikleri gözlemlenmektedir (Rapport ve Overing, 2003: 92).

Aileler ve öğretmenler, çocuklara iyi-kötünün, doğru-yanlışın, normal-anormalin açıkça tanımlandığı “kendi” toplumlarında, başarılı etkileşimler kurabilmeleri için doğru yönlendirmelerde bulunabilecek insanlardır (Lewis, 1996: 26). Yeni doğmuş bir bebek, içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak, derhal dikkat gerektiren basit ihtiyaçlar ile dünyaya gelmektedir. Bu ihtiyaçların nasıl karşılandığı ve küçük çocukların sosyalleşme şekilleri basit bir kültürün etnik grupları arasında ve kültürler arasında oldukça değişiklik göstermektedir (Gardiner ve Kosmitzki, 2002:57).

Kültürü çeşitli bilim dallarının ortak bir araştırma konusu olarak gören Şişman kültürü esas itibari ile antropolojinin bir konusu olarak değerlendirmektedir. Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilen kültürün çağlar içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanageldiğini belirterek farklı tanımlarına yer vermektedir (Şişman, 2002: 1-2):

- Bir toplumun yaşama biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşrutiyyet aracı.

Kültürlerin çeşitliliği bitmek tükenmek bilmeksizin belgelenebilmektedir. İnsanlara özgü herhangi bir davranış alanı, bazı toplumlarda neredeyse yok olana kadar göz ardı edilebilmektedir; bu en akla gelmedik durumlarda bile olasıdır. Ya da söz konusu davranış alanı toplumun tüm örgütlü davranışlarını tekeli altına alabilmekte ve en aykırı durumlar bile salt onun koşullarıyla işlemeye başlayabilmektedir. Birbiriyle yapısal ilişkisi bulunmayan, tarihsel açıdan bağımsız olan özellikler, bu özleştirmeleri yapmayan bölgelerde karşılığı bulunmayan davranışların ortaya çıkması koşuluyla, içiçe geçip kaynaşmakta ve birbirinden ayrılmaları olanaksızlaşmaktadır. Davranış biçimleri ne olursa olsun, ölçütlerin farklı kültürlerde artı uçtan eksi uca sıralanışı işte bu durumun sonucu olmaktadır. Örneğin, can alma konusunda bütün halkların aynı düşüncede birleşip bunu kınadığı sanılmaktadır. Oysa, her iki komşu ülkenin siyasal ilişkileri kesilmişse ya da adamın biri töre gereği iki çocuğundan büyüğünü öldürmüşse veya ana-babasını yaşlanmadan önce öldürmek çocuğun görevi sayılıyorsa, cana kıymaya bir suç gözüyle bakılmayabilmektedir (Benedict, 1934: 61).

1.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Küreselleşmenin etkisi ile daha çok etkileşimin söz konusu olduğu bir dünyada, kültürü anlamak ve farklı düşünce sistemleri arasında köprüler kurmak, yakından tanınan ya da kültürü hakkında çok az bilgi sahibi olunan bireylerle iletişim kurmayı kolaylaştırmaktadır (Cambié ve Ooi, 2009).

Kültürün tüm özelliklerini yansıtan hiçbir duruş ve jest yoktur. Bir kültüre mensup bireylerin yararlandığı jestler, başkalarının kullandığı jestlerden kimi kez bütünüyle farklı olabilmekte, en azından benzerlik göstermeyebilmektedir (Lazar, 2001: 55). Günlük aktivite ve etkileşim için gerekli olan standart yönetim prosedürlerinin tam listesini içermekte olan kültür, günlük hayatı kolaylaştırmaktadır. Örneğin, kültür bir kimsenin nasıl selamlanacağı, hangi saatte telefonla aramanın uygun olup olmayacağı, konuşma dilinde hangi konuların bahsinden uzak durulacağı hakkında bilgi vermektedir (Laroche, 2003: 6).

Peterson kültürü buzdağına benzetirken, tıpkı bir buzdağı gibi suyun üstünde gözle görülebilir (gözlemlenebilir davranış) bir kısmı ve suyun altında ise daha büyük ancak görülemeyen, şüphe duyulabilir, hayal edilebilir veya sezilebilir kısmı olduğu görüşündedir. Suyun üzerindeki maddelerle suyun altındakiler arasında bir ilişkinin varlığından söz ederken çoğu durumda, görülemeyen maddelerin, görülebilir olanlara neden olabileceğini veya onları etkileyebileceğini öne sürmektedir. (Örneğin dini inanışlar, tatil geleneklerini ve alçak gönüllülük kavramı ise giyinme tarzını etkilemektedir) (Peterson, 2004: 20-23).

İnsanoğlu ilk çağlardan bu yana çeşitli sebeplerle farklı toplumlarla karşılaşmakta, maddi-manevi pek çok kültürel unsuru birbirine geçirmektedir. Bu karşılaşmaların nedeni ne olursa olsun, toplumların-grupların baskın kültürel öğeleri, bir diğeri üzerinde etki yaratmakta, bazen de karşılıklı bir bütünleşme sağlanmaktadır (Susar, 2005: 10). Literatürde kültürün temelde var olan özelliklerinden aşağıdaki biçimde bahsedilmektedir (Güvenç, 1993; Güney ve Nurmakhmatuly, 2007; Laroche, 2003).

1.3.1. Kültür Öğrenilir

Kültür, her bireyin doğumuyla birlikte kazanmaya başladığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir.; kalıtsal değildir. İnsan hangi toplumda doğarsa ve yetişirse o toplumun kültürünü öğrenir. Kültür öğrenilerek ve deneyimlerle kazanılmaktadır.

Beslenme, barınma, korunma ve üreme gibi biyolojik ihtiyaçlar pek çok toplumda benzerdir. Ancak bu ihtiyaçların karşılanma yolları toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Beslenme ihtiyacını gideren bir Japon ile bir Amerikalının yemek yeme alışkanlıkları, kullandıkları araç ve gereçleri birbirinden çok farklılık göstermektedir. İşte bu alışkanlıklar bireyin yaşadığı toplum içinde eğitim yoluyla edinilmektedir.

1.3.2. Kültür Tarihi ve Süreklidir

Kültürün en önemli özelliklerinden biri, biriktirilen öğelerden oluşmasıdır. Başka deyişle, kuşaklar boyunca aktarılan yaşantı ve bilgileri içermesidir. Bu özelliği ile insan yaşamını öteki canlılarınkinden ayrı ve ayrıcalıklı kılar. Çünkü öğrenme yalnız insana özgü bir yetenek değildir; ancak öğrendiklerini yavrusuna -dil ile- aktarabilen tek canlı insandır. Bu nedenle, insanoğlunun öğrendikleri yalnız yaşantıları ve yaşamı ile sınırlı değildir; başkalarıyla ve kuşaklar arasında paylaşılır; süreklidir. Her toplumda bu sürekliliği sağlayan, o toplumu kültürü ile diğerlerinden farklı kılan törelerdir (gelenek ve görenekler). Bunlar insanın doğuştan taşıdığı beslenme, korunma, cinsellik gibi temel güdü ve eğilimlerini toplumsal yaşama ve kültüre göre biçimlendirir, sınırlandırır ve yönlendirirler. Kültürün sürekliliğini sağlayan töreler aynı zamanda onun tarihi bir varlık olduğunu göstermektedir.

1.3.3. Kültür Toplumsaldır

Kültüre özgü öğretiler örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılırlar. Bir grubun ya da topluluğun üyeleri tarafından ortaklaşa paylaşılan alışkanlıklar, değerler, davranışlar o grubun/toplumun kültürüdür. Kısaca, kültür toplumsal bir varlık alanıdır. Bütün toplumlar kültürlerini korumak ve sürdürmek için grup birliğini ve dayanışmasını sağlayan duygu, düşünce ve hizmetleri, toplumsal denetim mekanizmaları, düşmana karşı savunma sistemleri ile nüfusun devamını güvenceye alan çoğalma önlemleri konularında hassas davranmaktadır.

Kültür aracılığı ile bir grup insan, diğer insanlardan farklı olarak, ortak değerler paylaşmakta ve bu ortak değerler, farklı yerlere seyahat edildiğinde dahi aynı gruba dahil olan insanların birbirini bulmasına olanak tanımaktadır.

1.3.4. Kültür İhtiyaçları Karşılایıcı ve Doyum Sağlayıcıdır

Kültür, üyelerinin temel biyolojik gereksinimleri ve bunlardan doğan ikinci derecedeki gereksinimleri çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılamaktadır. Kültürel kurumlar ve ilkeler başarısı denenmiş çözüm yollarıdır. Bunlar toplumun üyeleri için doyum ve hizmet verici oldukları sürece varlıklarını sürdürürler. Başka deyişle, herhangi bir kültürel unsurun verdiği doyum ya da umut, onun neden olduğu açıdan daha büyük olduğu sürece toplumdaki geçerliliği devam etmektedir. Kültürün insanların temel biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini genelde karşılama gücü, bütün kültürlerde benzer öge ve kurumların bulunmasına yol açmaktadır.

1.3.5. Kültür Bütünleştiricidir

Belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir. Örneğin bir tarım kültüründe geleneksel aile ve akrabalık ilişkileri ile feodal ilişkilere dayalı ekonomik ve siyasal sistem genellikle birlikte bulunmaktadır. Bununla birlikte, kültürel öge ve kurumlardaki uyum ve bütünleşmenin yalnızca bir eğilim olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Çünkü kültürler tam anlamıyla bütünleşmiş (kusursuz işleyen) sistemler oluşturamamaktadır. Böyle bir görelî bütünleşmenin gerçekleşeceği zaman iç ya da dış güçlerden kaynaklanan değişimler, kültürün dengesini sarsmaktadır. Örneğin, kendi kültürümüzde medeni yasa, kimi kesimlerde sürdürülen geleneksel aile yapısı açısından fazla çağdaş / ileri olurken, kadının eğitim ve çalışma alanında çağdaş düzeye ulaştığı kesimler için yetersiz olabilmektedir.

Kültür bir bütündür ve bu bütünü anlayabilmek için bir yönünü irdelemek yeterli değildir. Örneğin bir toplumda var olan ekonomik kurum ve ilişkiler incelendiğinde,

o toplumun sadece ekonomiye dayanan kültürel yapısı ile ilgili verilere ulaşılmaktadır. O toplumun bütünsel anlamda kültürünü anlamak için kültürün tüm yönlerini irdelemek gerekmektedir.

1.3.6. Kültür Değişir

Kültür uyum yoluyla değişmektedir. Bu değişim, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve gereksinimlerini karşılayacak bir uyum biçiminde gerçekleşmektedir. Daha önce (1.3.4.'te) kültürel kurum ve öğelerin genelde doyum sağlayıcı oldukları ölçüde varlıklarını sürdürdüklerine değinilse de koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmakta ve değişmektedir; yeni gereksinimler ortaya çıkmakta ve bilinç siyasal irade düzeyine ulaşmaktadır. Bunları karşılayacak yeni çözüm yolları ve düzenlemeler aranır, yeni kurum ve kuruluşlar ortaya çıkar. Ayrıca kültürler yakın ve uzak komşularından yayılma, ödünç alma, öykünme yollarıyla etkilenerken de değişmektedir. Öte yandan doğal çevre koşullarına uyum yoluyla değişimi de gözardı etmemek gerekir. Gerçi doğal koşullar kültürel özellikleri doğrudan belirleyecek kadar güçlü değildir; ama kültürler zaman boyutunda doğal çevreye de uyum göstermektedir. Her kültür, kendi elemanlarıyla tutarlı bir uyum gösterir. Çok yavaş olarak meydana gelen değişmelerde, toplumsal kontrol önemli rol oynar.

1.4. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN UNSURLAR

Ügeöz (2003), “Kültürler arası İletişim” adlı kitabında Hollandalı kültürbilimci Hofstede’a ait olan bir benzetmeden bahsederek toplumların kültürlerini oluşturan unsurlar arasındaki bağlantı ve ilişkilere anlaşılabilirlik kazandırmaktadır. Tablo 1.1., toplumun maddi ve manevi unsurlarını göstermektedir.

Tablo 1. 1. Kültüre Ait Maddi ve Manevi Unsurlar

Maddi Unsurlar	Manevi Unsurlar
* Sanat, Tiyatro, * Edebiyat, Müzik, * Dil, Kıyafet, Mimari, Gıda * Tarih, İklim, Coğrafya	* Fikirler, Görüş Tarzları, Davranışlar * İdealler, Normlar, Değerler * İnançlar, Alışkanlıklar
Objektif * Kültürün ürettiği, geliştirdiği ürünler * "Buzdağı"nın görünen kısmı	Subjektif * İnsanların ve / veya bir grup insanın olayları, gerçekleri yorumlama tarzı * Buzdağı"nın görünmeyen kısmı
* Görülebilen , öğrenilebilen unsurlar	* Gizli, çoğunlukla yalnız hissedilen unsurlar

Kaynak: Ügeöz, 2003: 21

Hofstede’a göre soğana benzetilen kültürün çekirdek katmanını oluşturan “değerler” toplum fertlerinin yaşamlarına, davranışlarına, beklentilerine, dünyaya bakış açılarına anlam ve yön veren ölçülerdir. İçinde yaşanılan toplumun değerleri, sorgulama gereksinimi duymaksızın bilinç altına yerleştiğinden gelişim psikologları toplumun temel değerlerinin çocukluktan itibaren 10 yaşına gelene kadar öğrenildiği görüşündedir (aile ve namus gibi). Bazı evrensel nitelikli kültürel değerler mevcut olsa dahi, farklı sosyal yaşam alanlarında olmalarından kaynaklanarak farklı toplumların birbirinden farklı, hatta kimi zaman birbiri ile çelişen değerleri bulunmaktadır. Değerler katmanının hemen etrafında bulunan “gelenekler, adetler” tabakası toplumun davranış kurallarını sergileyen alışkanlıklar olarak adlandırılır (düğün, bayram, sünnet). Bir üst tabaka olan “kahramanlar ve önderler” tabakasında fertlerin sanat dünyasından, tarih, politika ya da efsanelerden kendisine önder olarak gördüğü / görmek istediği kişiler vardır (Atatürk ve Mevlana örneğinde olduğu gibi).

En dış katman olan “semboller” katmanında ise dil, bayrak, cami, İstanbul Boğazı gibi somut unsurları kapsayan maddeler bulunmaktadır (Ügeöz, 2003: 20-29). Kültür üzerine literatürde yapılan farklı araştırmalar sonucunda kültürü oluşturan unsurlar aşağıdaki biçimde sıralanmıştır (Yeşil, 2009; Şişman, 2002; Susar, 2005; Güvenç, 1997):

1.4.1. Dil

Dil, kültürün en önemli unsurlarından biri olarak literatürde yerini almaktadır ve uluslararası işletmecilik bağlamında da en çok bahsi geçen konulardan biridir. Toplum ve kültürde ne varsa dilde ifadesini bulurken, bir kültür içindeki her türlü bilginin öğrenilmesi ve aktarılması büyük ölçüde dile bağlıdır.

İnsanlar arası iletişimin temel unsuru kabul edilen dil, günlük yaşamın her alanına nüfus etmiş bir iletişim sistemidir. Topluluklar arasında önemli farklılıklar yaratmakta; aynı zamanda kültürel farklılığı en fazla ortaya koyan ve aynı lisanın paylaşılmadığı ortamlarda büyük sorunlara neden olmaktadır. Örneğin, uluslararası bir şirketin, faaliyette bulunduğu ülkenin lisanını bilmeyen bir yönetici ile o ülkedeki şirketini yönetmek istemesi çeşitli sorunlara neden olabilmektedir.

1.4.2. İnançlar

İnançlar, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. İnsanoğlu, ilkçağlardan bu yana nedenini bilemediği doğal güçleri kontrol edebilmek için her olağanüstü durum ve olaya daha çok tanrısal bir anlam atfederken, bilimin gelişmesiyle bu durum daha rasyonel bir şekil almaktadır. Ancak, bilimin cevap veremediği sorular karşısında hala insanlar çeşitli inanç sistemleri içinde manevi anlamda rahatlama yollarına başvurmaktadır.

İnançlar, kültürün en derin ve soyut tarafını oluşturmakta, diğer kültürel öğelere biçim vermektedir.

1.4.3. Değerler ve Tutumlar

Değerler, neyin doğru veya neyin yanlış, neyin iyi veya neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir ve kültürün inançlara göre daha soyut yönünü oluşturmaktadır. Ülkeler arasında değer farklılıkları mevcuttur ve bunu anlamak da değerlerin iki farklı kutup şeklinde sıralanması ile mümkün olabilmektedir. Örneğin, insanları kötü veya iyi olarak görmek gibi.

Tutumlar, değerler çerçevesinde alternatiflerin değerlendirilmesidir. Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu tepki öneğilimini ifade etmektedir. Bireyler benzer tutumda olan kişilerle daha kolay biraraya gelip grup oluşturmaktadır.

1.4.4. Semboller

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne ve benzeridir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Ancak benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir.

1.4.5. Teknoloji

Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi, kendisi de kültürün bir ögesi olmaktadır.

1.4.6. Sanat, Estetik, Müzik ve Dans

Sanatsal faaliyetler kültürün en önemli öğelerindendir ve hemen hemen her toplumda örnekleri vardır. Çoğunlukla birbirlerine bağımlı ve bütünleştiricidir.

Paleolitik dönemlere kadar gerilere giden sanatsal faaliyetler, birlikte yaşamaya başlamış bir toplulukta içinde çeşitli simgelerin ve anlamların bulunmasıyla dikkat çeker. Estetik bakımdan sanat, müzik, edebiyat bağlamında, insanların sahip oldukları değerler ülkeden ülkeye değişebileceğinden, uluslararası işletmeler toplumun zevklerine önem vererek farklı stratejiler geliştirebilmelidir.

1.4.7. Eğitim

Eğitim bir öğrenme sürecidir. Aile, akraba ve yakın çevre etkili olmakla birlikte, eğitim daha çok kurumlarda ve profesyonel eğitimciler tarafından gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda uluslararası şirketlerin belirli toplumlarda etkileşimleri açısından da önemlidir.

1.4.8. Sosyal Sistemler

Sosyal sistemler, sınıflar arası insanların etkileşimleri ve akrabalık ilişkileri gibi çeşitli aktiviteleri içerisine alan geniş bir kavramdır. Toplum içindeki insanların davranışlarına bir yön verir ve toplumsal istikrarın sağlanmasına katkıda bulunur.

1.4.9. Sosyal Kurumlar

Ortak özelliklerine göre alt gruplara bölünen toplumlarda bireyler birden fazla grubun üyesi olabilirler. Örneğin yaş, ırk, cinsiyet, bireylerin doğuştan kazanılan grup üyeliklerine örnek gösterilebilir. Sosyal kurumların aynı zamanda yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri belirlemede önemli bir rolü vardır.

1.4.10. Gelişmişlik Düzeyi

Ülkeler gelişmişlik düzeyi bakımından farklılık göstermekte ve bu farklılıklar uluslararası şirketler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Çeşitli faktörleri ifade eden gelişmişlik düzeyi özellikle ekonomik anlamda önem kazanırken genellikle kişi başına düşen milli gelirle ölçülmektedir. Bu bağlamda, ülkeleri; üçüncü dünya ülkeleri, az gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler, yeni sanayileşen ülkeler, merkez planla yönetilen ülkeler ve gelişmiş ülkeler olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.4.11. Maddi Kültür

Maddi kültür, bir toplumun sosyal aktivitelerini nasıl organize ettiği ve teknolojinin kullanımıyla ilgilidir ve kültürün bu yönünü incelerken, ülkenin temel ekonomik, sosyal ve finansal altyapılarına bakmak gerekmektedir. Maddi kültür anlamında gelişmişlik yabancı firmaların işlerini kolaylaştırırken, bu anlamda eksiklikler uluslararası firmalar için büyük sorunlar oluşturmaktadır. Özetle maddi kültür, insanın doğaya, topluma, hatta kendi kendisine egemen olma ölçüsünün göstergesidir.

Sanayileşmiş-gelişmiş bir toplumda yaratılan maddi kültür öğeleriyle küçük bir kabile toplumunda yaratılan maddi kültür öğeleri birbirinden oldukça farklıdır. Ancak bu fark, her ikisinde de bu yaratımların belirli ihtiyaçları yerine getirmek üzere oluşturulduğu gerçeğini değiştirmemektedir.

1.5. KÜLTÜR ve İLETİŞİM

1.5.1. İletişim

Sözlük anlamı olarak iletişim, bilgi alışverişi, karşılıklı ileti aktarımı , iletim eyleminin çift yönlü görünümü ya da bir taraftan öbür tarafa bir bilginin, bir duygunun, bir düşüncenin aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Güz vd., 2002: 184). Sosyolojik anlamda ise iletişim; en az iki kişi arasında yapılan, belli bir ihtiyacı karşılayan her türlü ileti (mesaj) alış verişi sürecidir. İletişim esas olarak sosyal bir olgudur. İletişimin niteliği kültürün öğeleri olan sosyal değer ve normlar, sosyal

ilişkiler, sosyal farklılaşmalar, kısacası sosyal yapı tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle iletişim toplumsaldır, toplumsal bilginin aktarılmasıdır. Başka bir ifade ile iletişim, kültürel bir çerçevede kültür öğelerinin çeşitli formlarda aktarılması sürecidir (Bal, 2004: 8).

İletişim öncelikle temel bir antropolojik deneyimdir; çünkü iletişim ötekiyle değiş-tokuşta bulunmaktır. İletişimsiz toplumsal ya da bireysel yaşam düşünülemeyeceği gibi, her türlü bireysel ya da toplumsal deneyimin özü de iletişim kurallarının belirlenmesini gerektirir. Toplumsuz insan olamayacağı gibi iletişimsiz de toplum yoktur. Bu anlamda iletişim hem bir gerçeklik hem de kültürel bir modeldir (Tutal, 2006:123).

İletişim kurma genellikle niyet ve anlamı birlikte içermektedir. Daha kesin bir biçimde tanımlamak gerekirse bir kişinin diğer kişi ile bağlantı kurma yoluyla kendini anlatmasıdır. Daha resmi bir tanım için ise iletişim, anlamların insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirdiği bir işlemdir (Adair, 2004: 13). Kişiler arası iletişimin başarısı için insan, düşünüp hissettiğini karşısındakine en uygun biçimde anlatabilme becerisine sahip olmalıdır (Dalkılıç, 2004: 23)

İletişimin temel işlevi, karşılıklı anlaşmaya ve uzlaşmaya varmaktır. Bir başka deyişle, işletmelerin hedef kitleleriyle uzlaşmaya varmaları, ancak etkili iletişim teknikleriyle mümkündür. İşletmelerde iletişimden sorumlu kişilerin, yaygın olarak görülen iletişim hataları ve bu hatalar sonucunda işletmelerin düştüğü durumlar hakkında detaylı bilgi sahibi olmaları, bu hatalardan kaçınmaları açısından önem taşımaktadır (Ural, 2005: 125).

Serbest göç hareketlerinin ülkelerin nüfuslarını çeşitli kıldığını ve dünyanın daha küçük bir yer haline geldiğini öne süren McKay, Davis ve Fanning (2006), bu tür durumlarda farklı kültürlerle farklı biçimlerde iletişim kurmanın bilincine varmanın önemini belirtmektedir. Kültür ve iletişim arasındaki etkileşim neticesinde, bireyler dahil oldukları kültür aracılığı ile nasıl iletişim kuracaklarını öğrenir ve iletişim becerileri edinirler. Bu beceriler sayesinde hem kültürü ve ülkeler arasındaki kültürel

farklılıkları, hem de bu farklılıkları ortadan kaldırmayı öğrenmektedirler (Susar, 2005: 15).

Organizasyonların can damarı olarak kabul edilen iletişim sadece iyi insan ilişkileri kurmak için gerekli değil, ayrıca iş hayatının da vazgeçilmez bir unsurudur. Kendi haline bırakılan iletişim sistemleri yetersizdir, kötüleşme ve körleşme eğilimi göstermektedir. Sistemler kendilerini geliştiremeyeceğinden, bütün yöneticiler iletişim kurmayı istemeli ve nasıl kurulacağı konusunda mutlaka eğitilmiş olmalıdırlar (Adair, 2004, 45). İşletmelerde kişiler arası iletişimin kuvvetli olması, faaliyetlerin sürdürülmesine ve işletmenin kalıcılığına büyük katkıda bulunmaktadır.

Yaşamımızla iç içe geçmiş, her an ve her yerde birlikte olduğumuz “iletişim” ile insan, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmekte, başka bir deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak, toplumun bir üyesi olmaktadır. Her iletişim davranışının bir amacı vardır. Söz konusu temel amaç, etkili olmak ve etkilemektir. Birçok durumda iletişim, alışkanlıklara ve kalıplara dayanmakta; kalıplaşmış davranışlar ve mesajlarla gerçekleşmektedir. Başka alanlarda olduğu gibi, iletişimde de kalıplaşmış davranışlar ve mesajlar, öngörüü ve birlikte yaşamayı kolaylaştırır da, kimi durumlarda rutine dönüşmüş alışkanlıklar iletişimde yetersizliğe yol açmaktadır. Çünkü, alışkanlıklarımız bazı durumlarda gerçek amacımızı tanımlamamıza ya da onun hakkında düşünmemize engel olabilmektedir. İletişimde amacın iyi tanımlanmamış olması ya da alışkanlığa bağlı olarak gözden kaçması ise, hedefe ve ortam koşullarına göre en uygun iletişim davranışlarının neler olabileceği konusunda bizi düşünmekten, karar vermekten alıkoyarak iletişimde başarısızlığa neden olmaktadır (Gürgen, 1997, 154-155).

Ügeöz, iletişimin ilginç yönlerinden birine dikkati çekerek aynı kültür kalıplarını paylaşan bireylerle iletişimde ilişkilerin sorgulanmadığından söz etmektedir. Ancak bu kültür kalıpları, aynı kültürdeki kişilerin iletişimini kolaylaştırırken, farklı kültürlerin fertleri ile kurulan iletişimde zaman zaman engel teşkil edebilmektedir (Ügeöz, 2003; 30). İletişimin farklı kültürlerden ve alt kültürel sistemlerden etkilenmesi kadar, kültürün de iletişimden etkilenmesi söz konusudur. Küreselleşme

ve teknolojik gelişim ile farklı kültürler arasındaki iletişimin artması yeni yaşam biçimlerinin, davranışların ve öğretilerin diğer kültürlere aktarılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan bir iletişim sürecini tamamlamada kullanılan “jestler, giyiniş tarzı, duruş, resimler, müzik, film, grafik ve çizimler, işaretler, davranış ve tutumlar, renkler, dokunma tolerans düzeyi” gibi konular, aynı zamanda bir kültürü tanımlayan unsurlar arasında da yer almaktadır. Bu anlamda iletişim ile kültür arasındaki ilişkinin döngüsel bir süreç olduğu düşünülmektedir (Börü, 2007: 430-431).

İletişimsizlik mümkün olmadığına göre ister iki insan arasında, isterse bir insan ve bir grup arasında ya da gruplar arasında yaşanan bütün ilişkiler iletişimdir. İletişimin temel işlevleri; bilgilendirme, öğretme, eğlendirme, denetleme, yönlendirme, ikna etme, eğitime, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözme, uyarma sayılabilir. İletişim toplumsal bir gereksinim, siyasal bir araç, ekonomide bir güç, eğitimde başarının yaratıcısı, teknolojide yeni düşlerin kaynağıdır (Bal, 2004: 11-12).

Kültürel alanda bilgi paylaşımı arttıkça iletişim artmakta ve kültürler arası iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Lane’in ve arkadaşlarının (1992) ortaya koyduğu kültürler arası iletişim becerileri Saran (2005: 73) tarafından aşağıdaki biçimde özetlenmektedir:

- 1) Kişisel bilgi ve algılamaların göreceliğini kabul etme kapasitesi.
- 2) Yargılayıcı olmama kapasitesi. Zamanından önce yargıda bulunmamak gereklidir, çünkü bu diyalogu koparabilir ve iletişim, öğrenme önünde bir engel oluşturabilmektedir.
- 3) Belirsizliğe karşı hoşgörülü olmak. İnsan kültürün göreceliğini anlamaya başladıkça ve başka kültür hakkında öğrenmek amacıyla yargılamayı bir yana bıraktıkça, büyük oranda belirsizlik gelişmektedir. İnsan kendi değerlerini ve inançlarını sorguladıkça ve başka insanların inançlarını, değerlerini öğrendikçe, belirsizlik artmaktadır.
- 4) Başka insanların yönetimlerine, ülkelerine ve değerlerine duyulan saygıyı iletme kapasitesi.

- 5) Empati gösterme kapasitesi. Empati bir başka insanın duygularını anlama ve paylaşma yeteneğidir. Empati, sempati ya da başkaları için üzülme anlamına gelmemektedir.
- 6) Esnek olabilme kapasitesi. Çoğu zaman yabancı bir çevrede amaçları gerçekleştirebilmek için esneklik önem taşımaktadır.
- 7) Sıra alma kapasitesi. (Örneğin iş görüşmelerinde)
- 8) Ne olduğunu ya da olmadığını söyleme alçakgönüllülüğü. Bir anlayış ya da bilgi eksikliği olduğu zaman birey bunu itiraf etme ihtiyacı duyabilmekte, biliyormuş gibi davranmaktansa, öğrenme yollarını aramayı tercih edebilmektedir.

1.5.2. Kültürler Arası İletişim Bariyerleri

Kültürler arası iletişimi engelleyen 5 faktörden söz ederken bu engellerin aşılabilmesi için diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olana dek yorum yapmaktan kaçınmak gerekmektedir (J.Hofstede, G.Hofstede ve Pedersen, 2002: 17-19):

1.5.2.1. Dil

Dil, yeni bir kelime ya da cümle yapısı öğrenmenin çok daha ötesindedir. Neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve neden söylenmesi gerektiği ile ilgili olarak kültürel bir yetkinlik içermektedir. Dil konusundaki engelleri azaltabilmek için dili iyi öğrenmek, dili çevirmen gibi kullanabilen birini bulmak ve söylediğinin anlaşılamadığı durumlarda tekrar sorup netlik kazanmak gerekmektedir.

1.5.2.2. Sözsüz İletişim

Mimikler, jestler gibi konuşmadan hissedileni ve düşünüleni göstermek üzere kullanılan araçlardır. Sözsüz iletişim kapsamında yüz ifadesi, mimikler, kıyafetler, göz teması, fiziksel yakınlık ya da uzaklık ile anlatılanlar bazen kastedildiği şekilde algılanamamaktadır. Bu tür durumları aşmak için: 1) yakın olunmayan bir kültüre ait

sözsüz iletişim araçlarının doğru algılandığı düşünülmemeli, 2) farklı kültürden kişilerin sözsüz davranışlarını kendi kültürünü hor gören bir tavır takınmadığı sürece kişisel algılamamalı, 3) farklı kültürlerde “aşağılama” etkisi yaratabilecek kendi kültürüne ait sözsüz iletişim örneklerinin farkına varılmalıdır.

1.5.2.3. Kalıplar

Kültürler arası iletişimin önündeki en büyük engellerden biri kalıplardır. Bireyler karşısındakileri önceki deneyimlerine dayanan kalıplara uydurma isteği ve görmeyi istediği şekilde görüp beklentilerini karşılamayan olası yorumları reddetme eğilimi içerisindedirler. Bu kalıplardan uzak durabilmek için; 1) kendi önyargılarının ve karşılaştığı kültürlerin kalıplarının farkına varabilmek için çaba sarf etmek, 2) diğer kültürleri öğrenmek, 3) karşı kültürün davranışlarını, kültürel perspektifleri yönünde tekrar yorumlamak, kendi kalıplarını yeni deneyimlerine uyarlamak gerekmektedir.

1.5.2.4. Yargılama Eğilimi

Dördüncü engel kendi kültürünün önyargılarına dayanan, yargılama yapmak amacı ile karşı kültürün davranışını iyi ya da kötü olarak değerlendirme eğilimidir. Bu eğilimden kaçınmak için: 1) uygun mesafeyi korumak, 2) bir kültürü birdenbire değiştiremeyeceğini anlamak, 3) başkalarını ve kültürlerini iyice tanımadan kendi kültürel değerlerle onları yargılamamak gerekmektedir.

1.5.2.5. Stres

Kültürler arası iletişimin önündeki engellerden sonuncusu stres seviyesidir. Bu stresin azalabilmesi için: 1) karşılıklı olarak beklentilerin bilinmediği durumlarda kültürler arası yapının belirsizliğini kabul etmek, 2) diğer kültürler arası engelleri azaltmak, 3) başkalarına ve kendine karşı affedici olmak önem taşımaktadır.

1.6. KÜLTÜREL BOYUTLAR ve HOFSTEDE

İşletmeler ulusal sınırlarını aştıkça bireyler de özellikle bu sınırların ötesindeki davranışlarla karşı karşıya kalmakta ve bu durumun üstesinden gelebilmeye yönelik bilgi ve düşüncelerini genişletmeye her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Böylesi bir ortamda, kültürler arası benzerliklerden öte, farklılıkların neler olduğunu öğrenmek işletmeler için daha önemli hale gelmektedir (Joynt ve Warner, 1996: 3). Kültürler arası farklılıklar ilk bakışta işletmeler açısından sorun yaratacak gibi görünse de, doğru yönetildiklerinde işletmeye katkıda bulunabilir. Kültürel farklılıklar problem çözme yeteneğini, esnekliği ve yaratıcılığı arttırarak firma için rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Her ne kadar, şu ana kadar kültürün aynı toplumun bireylerine ait benzerliklerinden oluştuğundan söz edildiyse de kültür belli başlı ayrılıkları ve zıtlıkları da beraberinde getirmektedir. Belirli bir kültüre ait bireyin, farklı kültürden bir bireyle iletişiminde kültürler arası farklılıklarla ve beraberinde bir takım zorluklarla karşılaşması muhtemeldir. Benzer biçimde, farklı coğrafyalarda faaliyetlerine devam eden işletmeler, dahil oldukları kültürün kendi kültürleri ile benzerliklerini ve farklılıklarını saptayıp uyum gösterene dek zorlanmaktadırlar. Kültürel farklılıkların yaşandığı işletmelerde taraflar için farklı değerler, anlayışlar, bakış açıları ve öncelikler söz konusu olmaktadır. Bu farklılıkların aşılıp doğru yönetim çerçevesi etrafında ilerlenmesi işletmelerin yararına olmaktadır. Hofstede 50'den fazla ülkede çok uluslu IBM firmasının çalışanı 116.000 kişi ile gerçekleştirdiği araştırma ile ülkelerin kültürleri arasında beliren farklılıkların 5 boyutunu ortaya çıkarmıştır (Hofstede, 2001: 41-77):

1.6.1. Güç Mesafesi

Kültürün bu boyutu ile ele alınan, aynı işletmedeki güç dağılımının eşit veya eşit olmama durumunun algılanış biçimi ile ilgilidir. Ast ve üst kademeler arasındaki eşitsiz güç dağılımının çalışanlar arasında benimsenip kabul görme derecesini

gösterir. Diğer bir deyişle , daha az bir güce sahip bulunan organizasyon üyelerinin güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelmektedir (Mutlu, 1999: 310). Az güce sahip bireylerin eşitsizlik ve farklılık oranının fazla olduğunu düşünmesi, güç aralığının fazla olduğuna işaret etmektedir.

Güç mesafesi, daha az güce sahip “ast” tarafından, güç sahibi “üst” ile arasındaki toplumsal güç yada etkinin algılanış ölçüsüdür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yöneticilerin daha güçlü olduğu düşüncesiyle verilen emirler dogmatik bir biçimde sorgulanmadan yerine getirilir. Filipinler, Malezya, Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi oldukça yüksektir ve astların üstlerinin emirlerine eksiksiz itaatleri söz konusudur. Venezuela örneğinde olduğu gibi astlar, tüm gücü elinde barındıran üstlerinin aldığı kararları sorgulamanın kendileri için büyük tehlike oluşturacağını bilincindedirler. Böyle bir durumda, insanlar itaatkar davranmayı öğrenmişlerdir (en azından üstlerinin yanında). Konuları üstleri ile yüz yüze konuşmayı öğrenmediklerinden, sonrasında da korkacak bir durum olmadığında bile konuşmanın doğal olduğunu hissetmemektedirler (Hofstede, 2001: 83). Tablo 1.2.’de düşük ve yüksek güç mesafesine sahip ülkelere ait belirgin özelliklerden bahsedilmektedir.

Tablo 1. 2. Güç Mesafesi Farkı

	Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Ailede	Çocuklar bir amaçları olması için özendirilirler	Çocuklara büyüklerinin sözünü dinlemeleri öğretilir
Ailede	Büyüklerle eşit davranılır	Büyüklerle üstünlük verilerek davranılır
Okulda	Çocuklar eğitimin merkezidir	Öğretmenler eğitimin merkezidir
Okulda	Öğrenilenler kişisel olmayan gerçekleri ifade eder	Öğrenilenler öğretmenin kişisel bilgeliğini ifade eder
İşte	Hiyerarşi rahatlık için kurulan rollerin eşitsizliğidir	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizliktir
İşte	Astlar kendilerine danışılmasını beklerler	Astlar ne yapılacağının söylenmesini beklerler
İşte	İdeal amir becerikli demokrattır	İdeal amir yardımsever otokrattır

Kaynak: Jackson, 1995: 151

Güç aralığı dar olan Avusturya, Danimarka, İrlanda gibi ülkelerde astlar ve üstler çalışmalarında birbirine uyum göstermekte ve güç aralığı fazla hissedilmemektedir. Astlar için üstlere ulaşmak daha kolaydır ve önemli kararların alınması aşamasında üstler kadar astların da fikrine danışılmakta, sorumluluklar kadar ödüllendirmede de astlar göz önünde bulundurulmaktadır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde gözlenen merkezi yönetim, hiyerarşi, “ünvan, statü” gibi değerler güç aralığı dar olan ülkelerde yerini yatay organizasyon yapılarına ve kalifiye işgücüne bırakmaktadır.

1.6.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu, sınırları belli olmayan bir durumla karşılaşıldığında, bireylerin kendilerini rahat hissedip hissetmemeleri ve bilinmeyen durumların tehdit olarak algılanıp algılanmaması ile ilgilidir (Husted, 1999: 345).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça yapılandırılıp tanımlanmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içerir. İnsanların, belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamada önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Böylesine belirsiz ortamlarda insanlar; karmaşıklığı kavrama ve eksik, düzensiz, belirsiz ve dinamik durumlarla baş edebilme bakımından, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük ve yüksek olanlar şeklinde farklılaşırlar (Sıgı ve Tıgı, 2006: 331).

Hofstede belirsizlikten kaçınmanın, toplumun karşılaşacağı bir bilinmezlik durumundaki endişenin seviyesi ile ilgili olduğundan söz eder. Hofstede'a göre belirsizlik dayanılmaz bir kaygı yaratır ve insan toplumu belirsiz bir geleceğin eşiğinde yaşamın içsel belirsizliği ile başa çıkmak için çeşitli yöntemler geliştirmektedir. Bu yöntemler teknoloji, hukuk ve din alanındadır. Teknoloji insan eliyle yapılan her şeyi; hukuk sosyal davranışa yön veren tüm resmi ve gayri resmi kuralları; din bilinmeyen hakkında bilinen her şeyi kapsamaktadır. Teknoloji insanoğluna doğanın neden olduğu belirsizliklere karşı; hukuk “diğerleri”nin davranışlarının belirsizliğine karşı ve din kendimizi savunamayacağımız bilinmezlikleri kabul etmemiz için yardım etmektedir (Hofstede, 2001: 146).

Belirsizlik seviyesi yüksek olan toplumlarda sinirlilik halinin, endişeli ve stresli ruh hallerinin baş gösterdiği, insanların bilinmeyenlik olgusu içinde risk almaktan kaçındıkları gözlemlenmektedir. Bu durum toplumun bireylerini giderek daha kuşkucu ve gelecek konusunda kaygılı yapar. Bir işletmede kaygı dolu, endişeli insanların varlığı motivasyonu düşüreceği gibi, yeniliklere ve değişime karşı kapalı, kendilerini güvende hissedebilmek için risk almaktan kaçınan çalışanlar nedeniyle işletmenin yeni fırsatlar yakalayamama ihtimali yüksektir. Belirsizlikten kaçınma seviyeleri farklı olan ülkelerin özellikleri Tablo 1.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 1. 3. Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi

	Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Düşük Olan Toplamlar	Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Yüksek Olan Toplamlar
Ailede	Değişik olan tuhaf ya da merak uyandırıcıdır	Değişik olan tehlikelidir
Ailede	Kolaylık, tembellik, az stres	Yüksek kaygı ve stres
Ailede	Saldırganlık ve heyecan gösterilmez	Saldırganlık ve heyecan gösterilir
Okulda	Öğrencilerin tercihleri: - Planlanmamış öğrenme durumları - Belirsiz amaç - Genel ödevler - Kesinleşmemiş teslim tarihi	Öğrencilerin tercihleri: - Planlanmış öğrenme durumları - Kesin amaç - Ayrıntıları verilmiş ödevler - Kat'i zaman çizelgesi
Okulda	Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilir	Öğretmenler tüm cevapları bilmek zorundadır
İşte	Yazılı ya da yazılı olmayan kurallar sevilmez	Kurallar duygusal bir ihtiyaçtır
İşte	Resmileştirme ve standartlaştırma azdır	Resmileştirme ve standartlaştırma çoktur

Kaynak: Jackson, 1995: 153

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yoğun kaygı, aşırı iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gözlenir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanır. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmemektedir. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler, çalışma koşullarında süreklilik isterler (Bakan vd., 2004: 86). Yunanistan ve Portekiz gibi belirsizlik seviyeleri yüksek toplumların son derece katı yasa ve düzenlemelere sahip olduğu, yöneticilerin risk almaktan kaçındığı, şekilcilikten kurtulamadıkları bilinmektedir. Belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük olduğu İngiltere, Amerika gibi ülkelerde yöneticilerin çalışma biçimlerine daha çok güven hakimdir. Bilgiye olan inançlarıyla karşılaştıkları ipuçlarını değerlendirir ve bilginin

peşinden giderler. Karmaşa ortamından bilgi aracılığı ile yararlanmaları, onların dezavantajları fırsata çevirmeleri ve liderlik özelliklerinin açığa çıkması konusunda büyük önem taşır. Uygun ve esnek davranışlar göstererek girişimcilik örneği sergileyebilmektedirler.

1.6.3. Bireysellik / Toplumsallık

Bireylerin kendi ihtiyaçlarını mı, yoksa içinde bulundukları toplumun ihtiyaçlarını mı önceliklerine alarak hareket ettikleri bu boyutun konusunu oluşturur (Şişman, 2002: 62). Bireysellik, öncelikle bireyin kendi ihtiyaçlarını önemseyerek toplumun ihtiyaçlarını ikinci planda tutması anlamına gelmektedir.

Bireyselliği toplumsallığın karşıtı olarak değerlendiren Hofstede, bireysellik ve toplumsallık boyutunu, bireylerin birincil gruplara entegrasyonu olarak açıklar (Hofstede, 2001: 209) Bireysellikte, toplum bireyleri arasındaki bağ sıkı değildir, herkes kendinden ve yakın çevresinden sorumludur. Toplumsallıkta ise bireyler, doğdukları andan itibaren güçlü, birbirine bağlı, çoğunlukla onları mutlak sadakat karşılığında korumaya devam eden geniş ailelerle (dayılar, amcalar ve nine ve dedeler) bütünleşirler (Jackson, 1995: 151).

Bireyselciliğin hakim olduğu gruplarda bireyler kendilerini bağlı oldukları sosyal gruptan üstün görürler. Bireysel ölçüde başarı, kişisel çıkar ve bireyin istekleri daima ön plandadır. Tablo 1.4'te görüleceği üzere kolektivist toplumlarda ise bireyler ailelerini ve başka grupları kendilerinden önemli görerek onların bir parçası olduklarını düşünürler. Grubun ihtiyaçları, beklentileri bireyinkinden üstündür. Grup içinde birbirini gözetme ve nezaket duyguları yerleşiktir. Bireysellikte günlük dilde özellikle “ben” kelimesine sıklıkla rastlanırken, kolektivistlerin cümlelerinde ise “biz” kelimesinin yer aldığı gözlenmektedir.

Kolektivistler kendilerinin ortamda bulunmadığı bir zaman diliminde çalışma arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu ekipmanı kullanmalarına izin verirken, bireyciler ise

ancak izinleri dahilinde kendilerine ait olan bir ekipmanın kullanılmasını isterler (Triandis, 2002: 38).

Bireyci düşüncede ben bilinci; toplumcu düşüncede biz bilinci egemendir. Ortaklaşa davranma ya da kolektivizm sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır. İnsanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat bekler (Aktaş ve Sofyalıoğlu, 2001: 91).

Tablo 1. 4. Toplumsalcılık-Bireycilik Farkı

	Toplumsalcı Topluluklar	Bireyci Topluluklar
Ailede	"Biz" bilinçli eğitim	"Ben" bilinçli eğitim
Ailede	Grup kararı	Bireysel karar
Ailede	Aileye veya gruba karşı yükümlülük: Uyum, saygı, ar	Kendine karşı yükümlülük: Kişisel çıkar, kendini gerçekleştirme, suçluluk
Okulda	Öğrenme sadece genç içindir	Daimi öğrenme
Okulda	Nasıl yapılacağı öğrenilir	Nasıl öğreneceği öğrenilir
İşte	Değer standartları grup içine ve grup dışına göre değişir	Değer standartları her yerde aynıdır, universalizm
İşte	Diğer insanlar grubun bir parçası olarak görülür	Diğer insanlar potansiyel kaynaklar olarak görülür
İşte	İlişkiler görevlerden daha baskındır	Görevler ilişkilerden daha baskındır
İşte	İşveren - çalışan ilişkisinin ahlaki modeli	İşveren - çalışan ilişkisinin hesapsal modeli

Kaynak: Jackson, 1995: 151

Hofstede, zengin ülke vatandaşlarının kendilerine tek başlarına iyi bakabilme ayrıcalığı sağlayabildiklerini bu nedenle de bireyselliğe yöneldiklerini belirtmektedir. Anti-sosyal tavırlar geliştiren bireyseller bir süre sonra kendilerini yalnız ve toplumdan izole olmuş halde bulabilirler. Daha az zengin ülkelerde ise daha sınırlı kaynaklar kullanıldığından insanlar bireysel isteklerini baskılamaktadır, ancak bu

durum ilerde problem yaratabilmektedir (J.Hofstede, G.Hofstede ve Pedersen, 2002: 35).

Araştırma sonuçlarına göre bireysellik değeri en yüksek olan ülkeler Amerika, Avusturalya, İngiltere ve Kanada iken; Pakistan ve Hindistan gibi ülkelerin kollektivist olduğu gözlenmektedir (Hofstede, 2001: 215). Bireyselliğin hakim olduğu ülkelerde çalışanlar kendi çıkarlarını şirketin çıkarlarından üstte görmekte, toplulukçu kültürlerde ise kişisel çıkarların azlığı ve şirkete bağlılığın azami olduğu bilinmektedir.

1.6.4. Kadınsılık / Erkeksilik

Bu boyutta topluma ait olan değerler kadınsı veya erkeksi olarak ayrılmakta ve baskın olan cinsin özellikleri toplumun özelliklerini belirtmektedir. Hırs, otorite, materyalizme düşkünlük gibi özelliklerin baskın olduğu bir toplum eril olarak nitelendirilir. Fedakarlık, duygusallık, başkalarına değer verme gibi duyguların ön planda olduğu, ilişkilere önem verilen, kaliteli bir yaşam beklentisi içinde olan toplumlar ise dişil olarak adlandırılmaktadır.

Kadınlar ve erkekler arasındaki duygusal rollerin paylaşımı, Hofstede'a göre bu boyutun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tüm toplumlarda geçerli olan, kadınları ve erkekleri birbirinden ayıran biyolojik fark kadınların doğum yapması ve erkeklerin bebeğin oluşumuna olan katkısıdır. Ancak bu kesin ve istatistiksel biyolojik fark, kadın ve erkek arasındaki rollerin paylaşımını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Her toplum diğer bir çok davranışı daha eril ya da daha dişil olarak tanımlayabilir ki bu durum kültürel normlar ve geleneklerin de etkisi ile nispeten daha keyfi seçimlere işaret eder. Üreme haricinde kadın ve erkeğe ait rollerin dağılımında, modern ya da geleneksel toplumların büyük çoğunluğunda yaygın bir inanış vardır: erkeklerin ekonomi ve benzeri konularda öne çıkması ve kadınların da çocuklar başta olmak üzere diğer insanlarla ilgilenmede başarı göstermeleri beklenmektedir. Cinsiyete göre rollerin belirlenmesi aile içinde başlamakta, küçük gruplarda ve okulda devam etmektedir. Kadın dergilerinde, çocukların okul kitaplarında kadın ve erkeğin

geleneksel rollerine büründüğü fotoğraflar da bu durumu desteklemektedir. Hofstede'in araştırması ışığında İsveç, Norveç ve Hollanda gibi ülkeler dişil ülkeler olarak adlandırılırken, Japonya, Avusturya ve Venezuela gibi ülkeler eril ülkeler olarak sınıflandırılmaktadır (Hofstede, 2001).

Toplumsal cinsiyete göre her toplumda kadınlık ve erkeklik rolleri farklı özellikler gösterebilir. Eril bir toplumda kadınlık rolü, dişil toplumdaki kadınlık rolüne göre daha farklıdır. Kadınlık ve erkeklik kavramlarının kültürden kültüre farklı anlamlar kazandığı görülmektedir. Birbirlerine yakın kültürlerde kadınlık ve erkeklik kavramları benzer olabilmekte, fakat bu kavramlara farklı roller yüklenebilmektedir (Leung ve Moore, 2003).

Kadına ve erkeğe yüklenen rol dağılımları hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da tavır, tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Tablo 1.5.'ten anlaşılacağı üzere erkekler rekabete dayalı ortamları seçer ve kendine güvenen, güçlü, hırslı ve otoriter bir tavır sergilerken kadınlar ise insan ilişkilerine önem veren, kendilerini güvende hissettikleri, rahat bir ortam arayışı içerisindeyler. Erkekler yüksek kazançlı iş beklentisi ile sıkı çalışıp terfi etme ve yükselme arzusu içindeyken, kadınlar ise takım çalışmasının ön planda olduğu, çocuklarına vakit ayırayabilecekleri pozisyonlara önem vermektedirler.

Eril toplumlarda erkekler, daha hırslı, girişken, rekabetçi rolleri yerine getirirken, kadınlar hayatın maddi olmayan yönleriyle daha fazla ilgilenirler. Bu toplumlarda erkekler yönetici pozisyonunda yer alırken, kadınlar ise genellikle onların yardımcıları konumunda yer almaktadır. Eşit istihdam uygulamaları bu toplumlarda görülmemektedir. Dişil toplumlarda ise hem kadınlar hem de erkekler hayatın maddi olmayan yönlerinin kalitesini arttırmak için çalışırlar. Kadınların ve erkeklerin hırslı, rekabetçi olmaları gerekmemektedir. Dişil toplumlarda kadınlar da erkeklerin çalıştığı işlerde çalışabilmektedirler. Bu toplumlarda erkeklerin sekreter, kadınların otobüs şoförü olduğu görülmektedir. Toplumdaki kültürel özellikler, bireye, kendi toplumunda geçerli olan ve yöneticilerin beklentilerini içeren davranış kalıpları

geliştirmesini ve buna uygun davranması zorunluluğunu da yüklemektedir (Altay, 2006: 36-39).

Tablo 1. 5. Dişillik/Erillik Farkı

	Dişil Toplamlar	Eril Toplamlar
Ailede	İlişki odaklılık	Başarı odaklılık
Ailede	Dayanışma	Rekabet
Ailede	Çatışmaları görüşerek ve uzlaşarak çözer	Çatışmaları kavga ederek çözer
Okulda	Örneği ortalama öğrencilerdir	Örneği "en başarılı" öğrencilerdir
Okulda	Sistem öğrencinin sosyal adaptasyonunu ödüllendirir.	Sistem öğrencinin akademik performansını ödüllendirir.
Okulda	Öğrencinin başarısızlığı küçük bir kazadır	Öğrencinin başarısızlığı bir felakettir
İşte	İddiacılık alay konusudur	İddiacılık takdir konusudur
İşte	Kendini düşük pazarlar	Kendini olduğundan yüksek pazarlar
İşte	Yaşam kalitesi esastır	Kariyer esastır
İşte	Sezgi	Kesinlik

Kaynak: Jackson, 1995: 153

Toplulun erillik ve dişillik yapısı organizasyon yapısını da yakından etkilemektedir. Gergin ve stresli bir ortamın hakim olduğu, yükselme içgüdüğü ile insan ilişkilerinin daha az önemsendiğı, kişiler arası huzura az rastlanılan işletmeler daha çok eril işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Dişil organizasyonlarda ise kaliteli bir yaşam arzusu, mutlu ve huzurlu bir çalışma alanı, ikili ilişkiler yoluyla sorunlara çözüm bulunan bir ortam yaratma isteğı öne çıkmaktadır. Materyalist düşünceler yerini manevi değerlere bırakmaktadır.

1.6.5. Kısa Döneme ya da Uzun Döneme Yönelik Olma Durumu

IBM çalışanları üzerine yapılan araştırmadan bağımsız olarak, Çinli çalışanlar ve yöneticiler üzerine yapılan araştırma sonucu kültürel çalışmalara eklenen bu boyut, Hofstede'a göre insanların çabalarının bugüne ya da geleceğe yönelik olması yönünde seçimleri olarak değerlendirilmektedir. Yapılan eleştiriler üzerine Hofstede, yukarıda anlatılan dört boyutun batılı (Western) mantığıyla oluşturulan anketin sonuçları olduğu düşüncesiyle, yaptığı araştırma neticesinde yeni bir boyut getirmiştir (Hofstede, 2001: 351).

Konfüçyüsçü olarak adlandırılan bu boyut; daha sonra “Long-Term Orientation adını almıştır. Asya kültürlerinin özelliklerini ele alan bu boyut, bu özelliğiyle diğer boyutlardan ayrılmaktadır (Altay, 2004: 206).

Tablo 1. 6. Uzun Döneme Yönelik Olma

	Uzun dönem yönelimi düşük olan toplumlar	Uzun dönem yönelimi yüksek olan toplumlar
Ailede	Geleneklere saygı gösterilir	Gelenekler değişen yeni şartlara göre uyarlanır
Ailede	Boş zaman önemlidir	Boş zaman çok önemli değildir
Okulda	Çocuklar başkalarına saygı duymayı ve tolerans göstermeyi bilmeliler	Çocuklar azla yetinmeyi bilmeliler
Okulda	Öğrenciler sürekliliği önemli bir kişisel özellik olarak görmez	Öğrenciler sürekliliği önemli bir kişisel özellik olarak görür
İşte	Hızlı sonuç alma beklentisi	Süreklilik,azim
İşte	İlişkilerde statüye önem verilmez	İlişkilerde statüye göre belirlenir
İşte	Önemli olayların çoğu geçmişte yaşanmıştır ya da şu an yaşanmaktadır	Önemli olayların çoğu gelecekte yaşanacaktır

Kaynak: Hofstede, 2001: 360

Tablo 1.6., kısa ve uzun dönem odaklı toplumların özelliklerini göstermektedir. Uzun vadede odaklılık gösteren toplulukların eğilimi daha çok stratejik planlardır ve bunu destekleyecek nitelikte sabır ve kararlılık gösterirler. Başarı odaklılıkları ve

azimleri neticesinde hedeflerine ulaşacakları düşüncesindedirler. Muhafazakar tutumlu kısa vadeli odaklılıklarda ise toplum sahip olduğu dar bakış açısı nedeniyle kısa sürede kar etme amacı güder.

Uzun dönem yönelimli toplumlardaki insanlar bir çok şeyi bilirler, yatırımlar için tasarrufları vardır ve sabırlıdırlar. Bu yönüyle bu insanlar düşüncelerinde dinamiktirler. Kısa dönem yönelimli kültürlerde ise insanlar yalnızca bir mutlak gerçeğin olduğuna inanır ve hemen sonuç beklerler (Barkema ve Vermeulen, 1997: 849).

“Zaman” kavramının ülkeler açısından farklılık gösterdiği bilinmektedir. Özellikle farklı bir bölgede pazara açılmaya karar veren işletme yöneticilerinin, o bölgenin “yerel zaman” kavramıyla kastettiği aralığı iyi tayin etmesi gelecekteki olası karışıklıkları önlemede önemli rol oynamaktadır.

Tablo 1. 7. Ulusal Kültürün 5 Boyutuna Göre Skorlar

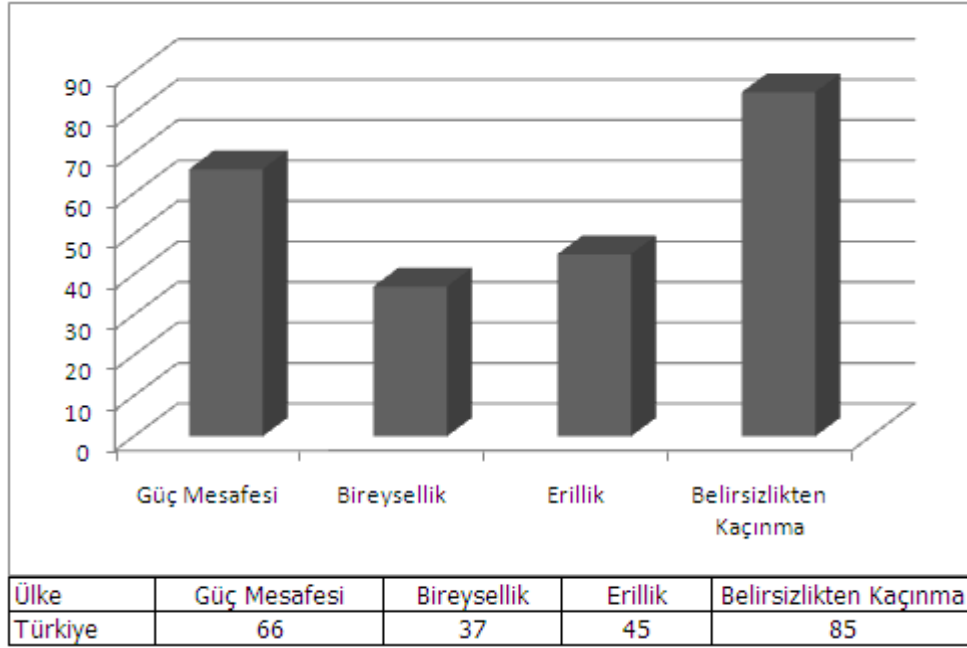
	Güç Mesafesi		Bireycilik		Erkeklik		Belirsizlikten Kaçınma		Uzun Vadeli Oryantasyon	
	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
ABD	40	38	91	1	62	15	46	43	29	17
Almanya	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	14-15
Brezilya	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	6
Fransa	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15	no	data
Hindistan	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	7
Hollanda	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	10
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	2
İngiltere	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	18-19
İsveç	31	47-48	71	10-11	5	53	29	49-50	33	12
Japonya	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
Tayland	64	21-23	20	39-41	34	44	64	30	56	8
Venezuela	81	5-6	12	50	73	3	76	21-22	no	data

Kaynak: Jackson, 1995: 153

Tablo 1.7., Hofstede’in araştırması kapsamında ortaya çıkan beş kültürel boyuta göre farklı ülkelerin içerdiği değerleri göstermektedir.

Hofstede kültür boyutundan hareketle çalışmasını şekillendirmekte ve ülkeleri sahip oldukları özelliklerine göre nitelendirmektedir. Hofstede'in kültür boyutunun Türk kültürü açısından değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. 8. Hofstede'in Türkiye Modeli



Kaynak: Geert Hofstede web sayfası (Erişim: 31.05.2010).

Tablo 1.8.'de görüldüğü üzere Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucu Türk çalışanların bireysellik eğilimlerinin toplulukçu eğilimlere göre düşük olduğu saptanmaktadır. Bireyselliğe karşıt bir konumda olan toplulukçu kültürlerde “biz” bilinci hakimken, bireyci kültürlerde “ben” bilinci gelişmektedir. Toplulukçu kültür, grubu ön planda tutarken, bireyci kültürler bireyi ön planda tutmaktadır. Hofstede'in araştırmasında Batılı ülkelerin yüksek bireycilik puanlarına ulaştıkları, Doğulu ve Latin kökenli ülkelerin ise ortaklaşa davranışçı eğilimler gösterdikleri görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2001).

Türkiye'nin toplumsal kültürel özelliklerini tespit etmeye yönelik yapılan birçok çalışmada Türk toplumunun kolektivist özelliklerinin bireysellik eğilimlere göre yüksek olduğu bulunmuştur (Aycan ve Kanungo 2000). Kolektivist eğilimleri yüksek

olan Türk toplumunda yüksek bağlamlı iletişimin düşük bağlamlı iletişime göre daha fazla tercih edileceği söylenebilir (Erdem ve Günlü, 2006).

Özellikle, Türkiye gibi toplumsalcı kültürlerde işe ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Kollektivist toplumlarda bulunan organizasyonlarda çalışanlar arasında daha güçlü bir duygusal bağ vardır. Toplumlardaki bireyselci veya kollektivist kültür, organizasyon kurallarına uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu organizasyonlarda ahlaki açıdan bağlılık, bireyselci değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ise çıkara dayalı bağlılık oluşacaktır (Korkmaz, 2009). Örgütte bir takım çalışmasını gerçekleştirmede, kolektivizm kültürünün varlığı olumlu bir etki yaratmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Hofstede, atılganlık, para elde etme hırsı ve materyalist değerleri eril kültürün özellikleri olarak ele alırken dişil kültürün ana hatlarını, insan ilişkileri ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak olarak belirlemiştir. A.Selami Sargut'un, Hofstede'in Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek üzere, geniş bir zaman aralığında, üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmalarda da Türk kültüründe dişil değerlerin (şefkat, merhamet, nezaket, çocukları çok sevmek, sadakat gibi) egemen olduğu ortaya çıkmıştır. Değişik zamanlarda değişik öğrenci grupları üzerinde uygulanan test sonuçları, Türk toplumunun “erkek toplum” imajına oldukça ters düşen bir tablo oluşturduğunu göstermektedir (Atilla, 2007: 24). Türk kültürü görüntüde erkeksi (erkeklerin daha fazla ön planda olması, örneğin TBMM’de çok az sayıda kadın milletvekilinin bulunması) fakat gerçekte kadınsı kültür eğilimindedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 151).

Dişil kültürlerdeki insanlarda, kendine güven yerine alçak gönüllülük egemen olmakta, uyuşmazlıklar, tartışılarak çözümleme yoluna gidilmektedir. Kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda

çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilmektedir. Mutluluk ve kişiler arası huzur; başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulmaktadır (Bakan vd., 2004: 89).

Türkiye gibi toplulukçu ve dişil kültürlerde kişiler arası ilişkilerin bireysel güdüleme ve performansın artırılmasında, hem iş dışı hem de iş yaşamında, çok önemli rolü vardır. Böyle kültürlerde liderlik çok önemlidir ve liderin (ebeveyn, öğretmen/öğretim üyesi ve yönetici) izleyicilerini (çocuklar, öğrenciler ve astlar) güdüleyebilmesi ve başarılarını arttırabilmesi kişiler arası ilişkilere ya da insana yönelik yani insana önem ve değer verdiğini gösteren davranışlar gösterebilmesine bağlıdır. Bu yüzden hem iş hem de iş dışı yaşamda lider-izleyici ilişkilerinde lider olarak ebeveynlerin, öğretmen veya öğretim üyelerinin ve yöneticilerin izleyicilerine, işe yönelik olduğu kadar, onların önemsendiklerini ve değerli olduklarını gösteren ve hissettiren davranışlar da sergilemeleri önerilmektedir. Bu, iletişim kalitesi sayesinde, yaşam kalitesi düzeyinin de yükselmesini sağlayacaktır (Uyguç, 2003). Cinsiyet rollerinin Türk kadın yöneticiler üzerindeki etkileri üzerine kapsamlı bir çalışma gerçekleştiren H. Kabasakal'a göre; Türk kadın yöneticilerin ortak özellikleri "ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak, evli/ çocuklu bir yaşam sürmek"tir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 156).

Bölüm 1.6.2'de bahsedildiği üzere belirsizlikten kaçınma, sınırları belli olmayan bir durumla karşılaşıldığında bireylerin kendilerini rahat hissedip hissetmemeleri ve bilinmeyen durumların tehdit olarak algılanıp algılanmaması ile ilgili bir boyuttur.

Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranı yüksek düzeydedir. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları stres yaratmakta, kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, başkalarını suçlama gibi davranışlar yaygınlık göstermektedir (Bayrak, 2003). Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere

sahiptir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetler. (Aydemir ve Demirci, 2006: 31). Sargut'a (2001) göre, toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları arttırmaya çalışacaklardır.

Türkiye nüfusunun çoğunluğunun genç olması, belirsizlikten kaçınma bariyerlerinin aşılmasında bir avantaj olduğu düşünülebilir. Günümüzde birçok yeni ürün lansmanının reklam kampanyalarında gençliğe dönük mesajlara ağırlık verilmesi bu durumdan kaynaklanan bir olaydır (Sığı ve Tıgılı, 2006).

Güç mesafesi bir toplumun birey ve örgütlerinde gücün eşit olarak dağılmış olmaması ile ilgilidir. Hofstede'in araştırması neticesinde Türkiye yüksek güç mesafesi anlayışına sahip çıkmıştır. Türk toplumunda, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir denilebilmektedir. Türk kültüründe ünvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere önem verilmekte, saygı duyulmakta; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır (Atilla, 2007: 24).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda organizasyonlar katı bir merkezileşme içinde, sivri bir örgütsel yapıya sahip, çok sayıda denetleyici kadrosu bulunan, büyük bir ücret farklılaşması ve alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip oldukları görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların organizasyonlarında biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir (Sargut, 2001). Türkiye örneğinde güç mesafesinin özellikle gelir dağılımındaki adaletsiz durum da göz önüne alındığında bir hayli yüksek olduğu söylenebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 151). Türk toplumunda çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisi düşük, makam ve ünvanlar önemli, hiyerarşik yapılar katı, otoriter yönetim stilleri mevcuttur (Acuner ve İlhan, 2002).

Çalışan odaklı kültürlerde işletmeler çalışanların refahını göz önünde bulundurmakta ve önemli kararlar gruplar tarafından alınmaktadır. İş odaklı kültürlerde ise, çalışanların kişisel ve ailesel refahı göz önüne alınmamakta, yaptıkları işle ilgilenilmektedir (Acuner ve İlhan, 2002). Bu anlamda, genel itibariyle Türk iş kültürünün kimi sektörlerde dönüşüm yaşanmakla birlikte süreç odaklı ve iş odaklı karakterini koruduğu iddia edilebilir (Öğüt ve Karabacak, 2008).

Hofstede'nin yaptığı analiz sonuçlarına göre ülkemizde, kültürel yapı olarak, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu ve dışıl özellikler bulunmaktadır. (Gümüştekin ve Emet, 2007). Erdem (1996), Hofstede'in ulusal kültürlerin özelliklerini ölçmede kullandığı anketi kullanarak Türk işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında Hofstede'in sonuçlarına benzer sonuçlar elde etmektedir. Türk işletmelerinde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma yüksek ve kolektivizme doğru bir eğilim saptanmaktadır. Erkeksi ve dışı özellikler yönünden ise farklı bulgular elde edilmekte, Türk toplumu daha dışı özellikler sergileyen bir toplum özelliği göstermektedir (Korkmaz, 2009)

1.7. KÜLTÜRLER ARASILIK VE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Kültürler arası, kültürler arasındaki şiddete ya da barışa dayalı karşılaşma, ilişkiye girme ve karşılıklı bağlantı kurma anlarını dile getirmektedir. Kültürler arası kavramı, kendi içinde ve diğer kültürlerle ilişkilerinde, kültürel bütünleşme süreçlerini seçmiş olan kültürleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Tutal, 2006: 115).

Avrupa Konseyi tarafından hazırlanan ve kültürel çeşitliliğin iyi yönetilebilmesi için içeriğinde yöntemler ve öneriler barındıran “Kültürler Arası Diyalog İçin Beyaz Kitap”ta Terry Davis giderek çeşitlenen ve daha az güvenli hale gelen bir dünyada sosyal uyumu sağlamak ve çatışmaları önlemek üzere, etnik, dini, dilsel ve ulusal sınırları aşarak iletişim kurulması gerektiğinden bahsetmektedir. Davis, kültürler arası iletişimi “devam etmekte olan bir çalışma”, hızla değişen Avrupa'ya ve eşit

derecede hızla değişen dünyaya uyarlanmış yeni bir sosyal ve kültürel modele giden yolda yeni bir adım olarak tanımlamaktadır (Avrupa Konseyi Dış İşleri Bakanlığı, 2008).

Reisinger ve Turner kitaplarında bireylerin kültürel geçmişleri arasındaki benzerliklere ve farklılıklara değinmektedirler. Sutton'a göre kültürler arasılık seviyesi kültürler arası karşılaşmaların üç çeşidini belirlemektedir:

- Bireylerin kültürel geçmişlerinin aynı ya da benzer olduğu durumlar
- Bireylerin kültürel geçmişlerinin farklı ancak farkın az olduğu durumlar
- Bireylerin kültürel geçmişlerinin farklı ve aradaki farkın büyük ve zıt olduğu durumlar.

Birinci ve ikinci gruptaki bireyler kültürel farklılıklara göre ayrılmamakta ve benzer kültürel geçmişlere sahip olduklarından ortak kültürel değerleri paylaşmaktadırlar. Kültürler arasılık seviyeleri düşüktür ve birbirlerini doğru biçimde anlamaktadırlar. Sosyal iletişimleri oldukça kuvvetlidir. Üçüncü gruptaki bireyler ise benzer kültürel geçmişlere sahip olmadıklarından büyük kültürel farklılıklar göstermektedirler. İletişimleri zor ve yetersizdir ki bu durum anlaşmazlığa ya da yanlış anlaşılmaya neden olabilmektedir (Reisinger ve Turner, 2004: 53).

Pazarların, işletmelerin ve rekabetin küreselleşmesi ile birlikte tüm bu kurumları kapsayan iş adamları, politikacılar ve tüketiciler giderek farklı kültürden insanlarla yönetim, müzakere ve uzlaşma yönünde iletişime geçmek durumunda kalmaktadır (Hoeklin, 1995: 1). Değerleri, inançları, anlayışları ayrı olan insanlarla bir arada çalışmak kimi zaman yanlış anlaşılmalara ve iş kayıplarına neden olabilmektedir.

2000'li yıllar her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemi geçirmektedir. Yönetim alanında gerçekleşen değişimlerin en önemlisi, işletme stratejilerinin saptanmasında insan faktörüne verilen önemin artması, bu unsurun artık işletmenin temel kaynağı olarak görülmesi ve bu konudaki uygulamalar için kültürel farklılıklara duyarlılık gösterme gerekliliğidir. Bu konuda yapılan bir çok

araştırmanın sonucu, işletmelerin sadece ürünlerinde ve pazar ağlarında değil, çalışanlar açısından da küresel boyuta erişimleri yönündedir (Ehtiyar, 2003: 76).

Her toplumun kendine özgü birtakım kültürel unsurları vardır. Oysa toplumlar arasında kimi hareketler, işaretler, hatta sözcükler ortak kullanılmakta, bunlar evrensel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Evrensel unsurlar insanın psikolojik, biyolojik veya başka türden yapısına göre doğal olabilir veya özellikle bir amaca yönelik kullanmak üzere sonradan şekillendirilmiş olabilir. Trafik lambası renkleri buna örnektir. Dünyanın hemen her yerindeki insanlar için kırmızı ışık, durma hissi uyandırır. Kùltürler arası iletişim sürecinde kişiler, davranışlarının kendi toplumlarınıninkine benzemeyen türde yorumlanması korkusu içinde olurlar. Birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmak çok daha kolay ve olumlu olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin hızlanması ile birlikte uluslararası iletişim oldukça etkilenmiş, medyadan turizme, politikadan eğitim, sanat ve kültür faaliyetlerine kadar çeşitli aktiviteler hız kazanmıştır (Akyüz, 2008).

Kùltürler arası yönetim anlayışı içinde, kültürel farklılıkları gözetken ve bu farklılıkları vizyon ve stratejilerine göre yönetebilen şirketler başarıyı yakalayabileceklerdir. Küresel ölçekte çalışan hiçbir işletme bugün kùltürler arası yönetim uygulamadan başarıya ulaşamamaktadır (Saran, 2005: 72). Çağdaş yönetim konusunda uzmanlaşanlar, kültürel farklılıkların, iş motivasyonu ve mesleki tutum üzerinde çok büyük bir etkisi bulunduğu görüşündedir (Gannon ve Newman, 2002: 191).

Akat'a (1996) göre, kültür dünya üzerinde yöreden yöreye, ülkeden ülkeye değişmekte olduğundan ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar, özellikle uluslararası pazarlar için önem taşımaktadır. Bu nedenle, her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, dini, dili, ırkı, sosyal sınıfları, aile sistemleri, sosyal değerleri ve normları özellikle uluslararası pazarlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı kùltürlerden tüketicilere hitap eden işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri; önce kendi ülkesinin saf kùltürünü, daha sonra da faaliyette bulunduğu ülkelerin kùltürünü çok iyi bir biçimde analiz etmek ve

işletme faaliyetlerinin buna göre düzenlenmesini sağlamaktır (Kazımlar, 1998, zalp ve şerbetçi, 1995). Ekonomik yapıları birbirine benzeyen ülkelerin, kültürel yapıları birbirinden çok farklı olabilmekte (Kılıçlar ve Tayfun, 2001: 62), farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar karşısında farklı tepkiler verebildikleri gözlenmektedir (Sargut, 2001: 137). Bu nedenle işletmeler, uluslararası pazarlara girerken, ülkeleri, sahip oldukları kültürel özelliklere göre incelemeli ve sadece ekonomik özelliklerine göre genelleme yapmaktan kaçınmalıdırlar (Kılıçlar ve Tayfun, 2001).

Triandis (2006), günümüzde ürünlerin bir ülkede tasarlanmakta, birçok ülkede üretimi gerçekleşmekte ve yüzlerce ülkede pazarlanmakta olduğunu belirtmiştir. Buna bağlı olarak birbirinden kısmen ya da tamamen farklı kültürlerden gelen bireyler çokkültürlü ortamları yaratmaktadır. lkeler ve organizasyonlar küreselleşmenin ve uluslararası birleşmelerin artmasıyla birlikte kültürel farklılığın bir parçası olmaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999). Ancak birçok insan, organizasyon veya ülke; tek bir kültüre sahip olmalarının kendileri için daha uygun ve daha korumacı bir yaklaşım olduğunu düşünmektedir (Begeç, 2006).

Farklı kültürlerden insanların etkileşimi günümüz dünyasının doğal bir parçası halini almış ve bu durum özellikle iş dünyasında kendini daha belirgin bir şekilde göstermiştir (Harris, 2006: Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Kültürler arası etkileşimin arttığı, çokkültürlü örgütlerin sayısının her geçen gün çoğaldığı bir ortamda, en önemli konulardan bir tanesi kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların şirketler açısından getireceği avantaj ve dezavantajlardır. Kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi, birçok problemin de ana kaynağı olabilecektir. Bu yüzden de kültürel farklılıklar en iyi şekilde yönetilmeli ve işletmelerin faydalarına kullanılmalıdır (Yeşil, 2009).

Literatürde, farklı kültürlerin aynı çatı altında faaliyet gösterdikleri çokkültürlü ortamlarda, kültürel farklılıkların işletmelere yarar sağlayacağı gibi zarar verebileceği yönünde çeşitli görüşler ne sürülmektedir.

Begeç'e göre (2006) farklılıklar dezavantaj değil aslında bir avantajdır. Bu yüzden yöneticiler, kendisinin dışında kalan bireylerin yapısal farklılıkları olduğunu bilmeli ve farklılıkların giderilmesini, eşitlik ilkesi ile sağlamalı, grupların; etnik, kültürel, siyasi ve dinî farklılıklarını anlamalı, güç ve otorite oluştururken ülke içinde farklılıkların mozaik oluşturduğunu değerlendirmeli, güçlülerin olduğu kadar zayıfların da gereksinim ve istekleri hesaba katılmalıdır.

DiStefano ve Maznevski (2000), farklı kültürlerden oluşan grupların örgütsel problemlere farklı yaklaşımlar ve çözümler üretmek için büyük bir potansiyele sahip olduklarını belirtmektedir.

Kartarı (1999) her kültürün üyeleri tarafından işletme yaşamına taşınan farklılıkların, iş yerinde bir taraftan sorunların çözümünde farklı yaklaşımların ortaya çıkması açısından sinerjik etkisiyle bir avantaj sağlarken, diğer taraftan da, özellikle işletme kültürünün oluşması zaman aldığı için, işin başlangıç evrelerinde, işletme, çalışanlar ve onların aileleri için olumsuz sonuçlar yaratan çatışmalara yol açabildiği görüşündedir.

Dalyan (2004), çokkültürlü organizasyonların bazı olumsuzluklara rağmen birtakım yararları da beraberinde getirdiğinden bahsetmektedir. Çokkültürlü takımlarda artan yaratıcılığın, doğru kararlar alınmasına katkıda bulunarak daha etkin ve verimli performans elde edildiğine dikkati çekmektedir. Kültürel farklılıkların takımlara sağladığı en önemli üstünlük ise, fazla sayıda, çeşitli ve iyi fikirlerin ortaya çıkabileceği ortamlar yaratmasıdır. Takım üyelerinin farklı kültürlerden olması, eşsiz çözümler ve öneriler anlamına gelmektedir (Yeşil, 2009).

Earley ve Mosakowski'ye göre (2004) kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerindeki etkisi büyük olduğundan, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bunları anlamaları ve yorumlamaları güçleşmektedir. Ortaya çıkabilecek yanlış anlamalar nedeni ile kimi zaman işbirliği sağlanması gereken konularda uzlaşmaya varmak bile neredeyse imkansız hale gelecektir.

Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “Dar görüşlülük” diye tanımlanabilen bu yaklaşım, kişinin sadece içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak, yani yalnızca kendi “anlayış setini” (mindset) kullanarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır. Kuşkusuz böylesi yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. “Dar görüşlülük” tuzağına düşmüş bir yönetim, farklı kültürden insanların farklı yaşama ve çalışma biçimleri olabileceğini kavrayamamakta, bu farklılıkların ciddi sonuçlar yaratabileceğini de görememektedir. Yönetimdeki birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde “kültürel dar görüşlülüğü” görmek hiç de şaşırtıcı olmamaktadır (Sığrı, 2006).

Sürekli iletişim halinin söz konusu olduğu çokkültürlü ortamlarda hem çalışanların, hem müşterilerin, hem de yöneticilerin farklı kültürlerden olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu kritik ortamın doğru biçimde yönetilmesi işletmelerin sürekliliği için büyük önem kazanmaktadır.

Kültürel farklılaşma; yönetsel, iktisadi ve sosyal süreç ve sonuçları da etkileyecektir. Eğer yönetici tamamen yerel kültürün etkisi altındaysa ve farklı kültürlerin varlığını kabullenemiyorsa, “evrensel yönetim ve örgüt kuramları” ışığında ortaya koyacağı olası düşük performans düşünülmesi gereken bir olgudur. Başka bir kültürün insanını ve tekniklerini başarılı ve verimli yapan yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip gösteremeyeceği tartışılması gereken bir konudur (Sargut, 1994).

Bir yönetim kültürü oluşturabilmenin ilk adımı “kültürel farklılıkların bilincine varmak”, yani bir “kültürel bilinç - farkındalık” oluşturmaktır. Kültürel bilinci oluşturmanın yolu, kendi kültürünün yanında, diğer kültürleri de anlamaktır. Bunu müteakip “kültürel farklılıklara saygı göstermek” de ikinci adımı oluşturmaktadır. Bu saygıyı oluşturmada ilk adım, insanın kendi hayatında, başka kültürden biri gibi davranmak istediği durumları ortaya çıkarmasıdır. Aslında ülkelerin kendi kültürleri içindeki farklılıkları kavramaları da, diğer kültürlerin farklılıklarına saygı göstermeyi

kolaylaştıran bir unsurdur. Gerek kültürel bilinç oluşturma, gerekse kültürel farklılıklara saygı gösterme “kültürler ötesi anlayış” geliştirmek için yeterli adımlardır. Bundan sonraki adım ise sinerjiyi yaratacak olan, “kültürel farklılıkları bağdaştırma ve yönetme” sürecidir (Sıgır, 2006).

Farklı kültürel yapıya sahip turistlerin tek başlarına, aileleriyle veya arkadaş gruplarıyla seyahate çıkarken; gereksinim, istek ve tercihlerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu tercihleri etkileyen faktörlerin ortaya konulması, bu gereksinim, istek ve tercihlere uygun konaklama işletmelerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Turistlerin satınalma davranışlarına yön veren en önemli etkenlerden biri, mensup olunan kültürdür. Turistlerin mensup oldukları kültürün özellikleri ve konaklama işletmesi tercihleri arasındaki farklılıklar gösterilebildiği takdirde, turistlerin bu işletmeleri daha fazla tercih edebilmelerini sağlayabilmek için nelere dikkat edilmesi gerektiğiyle ilgili önerilerde bulunmak mümkün olacaktır. Günümüzün turizm olgusu ve uluslararası turistlerin kültürel çeşitliliği; kültürel açıdan farklı olan turistlerin daha iyi anlaşılmasını gerektirmektedir. Değerlerindeki ve sosyal davranışlarındaki kültürel farklılıklar, turistin tatil deneyimini etkilemektedir. Turist kabul eden bir konaklama işletmesinin, kültürel açıdan farklı olan turistlere etkili bir şekilde hitap edebilmesi, turist açısından olumlu bir tatil deneyimi ve tatminini belirleyen önemli bir unsur olmaktadır. Turistlerin seyahatlerinden tatmin olması sonucunda da hem konaklama işletmesinin kârı artacaktır hem de bu durum ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacaktır (Belber, 2009). Birçok uluslararası otel işletmesi de daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermenin kendileri için tek bir yerel pazardan daha fazla gelişme olanağı sunacağının farkına vararak küresel rekabet üstünlüğünü kazanmak ve bunu sürdürmek için çaba sarf etmektedir (Brotherton ve Adler,1999).

Aksu'ya göre (2000) tüketici talebinde meydana gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce fark etmek bir zorunluluk olmaktadır. Otel işletmelerinde özellikle son zamanlarda görülen kaliteli hizmet, müşteri odaklı yaklaşımların hepsinin temeli otel müşterilerinin beklentilerini

karşlamak suretiyle müşteri tatminini artırmaya dayanmaktadır. Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacakları aşikârdır.

Yönetimin kültürler arası boyutunun gelişmesi, yöneticilerin rollerinde önemli farklılıkların meydana gelmesine neden olmaktadır. Küreselleşme sonucunda işletme yöneticilerinin, tüm farklı çevresel faktörleri dikkate almaları ve özellikle kültürel farklılıkları yönetmek konusunda özel çaba harcamaları gerekmektedir. (Türk 2003: 19). Kültürler arası alanda yönetim gerçekleştiren bir işletmede sahip olunması gereken özellikler şu şekilde belirtilmektedir (Susar, 2005: 77-78; akt. Rhinesmith 2000: 52, Türk 2003: 20, Peker, Aytürk 2002: 48-53):

- Bilgi, analitik yetenek, stratejik düşünce, esneklik, duyarlılık ve açıklık gibi konularda yeterlilik
- Küresel düşünce yapısına sahip olmak
- Kendi ırkının, milliyetinin veya kültürünün üstünlüğüne fanatik biçimde bağlanmayıp her alanda yeniliklere açık olmak
- İletişim becerisi ve yabancı dil bilgisine sahip olmak
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
- Etkili iletişim kurmak
- Olumlu olmak ve olumlu düşünmek
- Azimli ve çalışkan olmak
- Güvenilir ve inanılır olmak
- Genel kültür sahibi olmak
- Cesur, dayanıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak
- Kararlı ve tutarlı olmak
- Paylaşımçı ve katılımcı olmak
- İnsan odaklı olmak
- Dışa dönük ve sosyal yönlü olmak
- Samimi ve güleryüzlü olmak
- Farklı kökenlerden gelen insanlara eşit davranmak
- Uzun vadeli uyuma sahip olmak

- Kendi kültürünü, değerlerini, varsayımlarını anlamak
- Başkalarının ulusal kültürünün ve kendi kültürünün inceliklerini belirlemek
- Başka kültürlerle yönelik bilgisini ve saygısını sergileyecek bir biçimde kültürel hatalardan ve davranışlardan kaçınmak

Yönetim geniş kapsamlı eylemler bütünüdür ve her türlü örgütün faaliyetlerini kendisine konu olarak seçmektedir. İşletmelerin yönetimi bu kapsamın parçalarından biridir (Mucuk, 1997:136). İşletmelerin çoğu, rekabet gücünün artık formal yapılardan değil, organizasyonu yaratan, geliştiren, destekleyen ve genellikle aynı kültür geçmişine sahip olmayan bireylerin zihniyet, yetenek ve işleyişlerini kapsayan dinamik bir organizasyonel kültürden kaynaklandığını kavramaktadır. Bu yeni organizasyon şeklinin, bu tür esnek, dinamik çevreyi oluşturabilecek ve çalışanlarının farklı zihniyet ve yeteneklerinden faydalanabilecek, farklı türde yöneticilere ihtiyacı vardır (D.Walker, T.Walker ve Schmitz, 2003: 27-28). Uluslararası yöneticiler bir kültürün doğasını, bölümlerini, değişkenlerini ve tüm bu etmenlerin işi ve yönetsel süreci nasıl etkilediğini anlayarak büyük ölçüde avantaj elde edebilmektedirler (Deresky, 1994: 73).

Birinci bölüm itibari ile kültürden ve kültürler arası farklılıkların bireyler üzerindeki etkisinden genel çerçevede bahsedilmektedir. Kültürel farklılıkların bireyleri etkilemesinin doğal sonucu olarak, faaliyette bulundukları çok uluslu işletmelerde bireylerin kültürel farklılıkları yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İkinci bölümde, çokkültürlü ortamlara örnek teşkil edebilecek işletmeler olarak konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların algılanış ve yönetiliş biçimi değerlendirilecek, kültürel farklılıkların yönetimi kapsamında konaklama işletmeleri çalışanlarının iletişim ve uyum becerileri üzerinde durulacaktır.

BÖLÜM 2

KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ UYUM SÜRECİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

İnsanların bir toplum içinde birlikte yaşamalarının belirli bir yönünü oluşturan sosyal bir olay olarak kabul edilen turizm, günümüzün önemli bir olgusu olarak çağdaş toplumların yapılarını ve toplumsal kurumlarını etkileyen ve değiştiren bir özelliğe sahiptir. Sadece eylemin gerçekleştiği yerde değil aynı zamanda küreselleşen dünyada her tarafta etkin bir role sahiptir. Turizm ekonomik farklılaşmayı yarattığından çok daha fazla toplumsal farklılaşmayı da yaratmakta, kültürlerin ve değer yargılarının değişmesine neden olmaktadır. Seyahatler ve konaklamalar sırasında kurulan ilişkiler sonucunda farklı sosyal ve kültürel yapılara sahip toplumlar arasında bir etkileşim bilgide, görgüde, gelenekte, kültür yapılarında zamanla değişikliklere neden olmaktadır (Berber, 2003).

Kültür ve turizm arasındaki ilişki; kültürün turizme yol açması ve turistlerin gittikleri gezdikleri yerlerin kültürüne etkileri olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Usta 2001, 87). Turizmin özelliği; onun kültürle olan vazgeçilmez köprüleridir. Uluslar arası turizm hareketleri sayesinde farklı kültürel ve sosyal yapıya sahip toplumlar birbirlerini daha iyi tanımakta ve uluslar arası bir anlayış ve sağduyu gelişmektedir. (Berber, 2003: 214).

Günümüzde insanlar eski medeniyetlerin ya da kültürlerin izlerini görmek yanı sıra kendi kültürleri dışındaki yerel kültürlere de ilgi duymaya başlamaktadır. Dünyadaki turizm anlayışı değişime uğramakta, doğa ile bütünleşme, geçmiş kültürün izlerini yerinde görme, kültürel temaslar, yaşam tarzı, inanç sistemleri, el sanatları, alış-veriş ortamları, eğlence biçimleri ilgi çekmektedir. Kültür; kalite ve seçkinlikle ilişkilendirilirken, turizm; ticaret ve kitlesellikle ilişkilendirilmektedir (Emekli, 2006).

Turizm sektörü, dünyada en hızlı gelişen sektörlerin başında gelmektedir. Turizm sektörünün önemli bir sektör konumunda olmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Hizmet sektörü olması,
- İstihdam sağlaması,
- Çeşitli ülkelerden gelen insanların tanışması-kültür etkileşiminin sağlanması,
- Ülkelerin gelişimine katkıda bulunması.

Hizmet sektörü, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet üreten ve satan ticari birimlerden oluşan ve çok geniş bir alanı kapsayan bir sektördür (Dinçer ve Fidan, 1999: 76). Hizmet işletmelerinin temel özelliği insan unsuru ile iç içe olmasıdır. Yani yönetici, personel ve müşteri aynı ortamda olduklarından daha çok dikkat gerektirmektedir (Kıngır, 2006: 458). Konaklama işletmeleri hizmet sektörünün önemli bir dalıdır (Aslantürk, 2009). Asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlenme ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir. Bir başka deyişle, sahibi tarafından, özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir (Batman, 1999; 8). Turizm faaliyetleri içerisinde en önemli unsurlardan birini oluşturan ve bulundukları ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal yapılarının gelişmesinde çeşitli imkânlar sağlayan konaklama işletmelerinin kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Didin ve Köroğlu, 2008; Olalı ve Korzay, 1993; Kozak, 1995; Schmidgall, 1997; Kahraman, 1997; Özen ve Kuru, 1998; Usal ve Kurgun, 2001; Çetiner, 2002; Şener, 2001; Usta 1992):

- Büyük ölçüde insan gücüne dayalıdır.
- Personel arasında sıkı bir işbirliğine ve dayanışmaya ihtiyaç duyar.
- Yılın her günü faaliyette bulunduğundan hizmette süreklilik gerektirir.
- Talep ve hizmet eş zamanlı olduğundan zamana karşı duyarlıdır.

- Talep ekonomik, politik, teknolojik dengelerden kolaylıkla etkilendiğinden yüksek risk faktörü taşımaktadır.
- Dinamik bir yapısı vardır.
- Doluluk oranı arttıkça maliyet giderlerinin azalması sağlanabilmektedir.
- Mal ve hizmet üretiminde standardizasyon sağlanması mümkün olamamaktadır.

Turizmin genelinde olduğu gibi konaklama işletmelerinin temeline bakıldığında “hizmet” odaklı bir sektör olduğu görülmektedir. Bu durum, beraberinde müşteriler ve çalışanlar arasında meydana gelen hizmet karşılaşmalarına neden olmaktadır. Hizmet karşılaşmaları, belli bir zaman diliminde tüketici veya müşteri ile işgörenin rolleri gereği hizmetin üretimi ve hizmetin tüketimi için karşı karşıya geldikleri kritik durum ya da an şeklinde tanımlanmaktadır. Hizmet karşılaşmaları “rol etkinlikleri” olarak karakterize edilmekte, işletmede çalışan işgörenler ise, hizmet üretimi sırasında tüketiciler veya müşterilerle yüz yüze iletişimde olan, bilgi temin edici ve işletmeyi tüketicilere ve dış çevreye karşı temsil edici rolleri üstlenen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Hizmet karşılaşmalarında, müşteri ile iletişim halinde olan işgörenin, müşterinin davranışlarından ortaya çıkan üstü kapalı duygusal işaretleri, kurnazca ve hızlı bir şekilde anlayabilmesi ve hizmeti ona göre sunması, hem hizmet verenin hem de kurumun başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durum, Wong’un (2004: 369) çalışmasında da ispatlanmış, müşteri ile temasta olan işgörenlerin, kişilerarası ilişkiler, empati, şartlara uyum yeteneği ve davranış esnekliği gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Şengül, 2009).

Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmeleri zorunludur (Özbaşar, 1995: 8). Konaklama işletmelerinin önemle üzerinde durdukları konu, personelin misafirlerle yakından ilgilenmesi, samimi ilişkiler kurarak saygılı bir işbirliği içinde olmasıdır. İşletme personelinin büyük çoğunluğu misafirlerle birebir etkileşim içerisinde olduğundan doğru iletişim tekniklerini kullanabilmeleri ve kültürler arası farklılıklara uyum sağlama becerileri gösterebilmeleri beklenmektedir.

Konaklama işletmelerinde müşterilerle iyi bir iletişim kurabilmek için onlara daha yakın olabilmek ve onları yeterince tanımak gerekmektedir. Müşterilerin, kendileriyle üst düzeyde ilgilenildiği zaman işletmeye olan güven duygularının arttığı bilinmektedir. Bu da müşteri memnuniyetinde sürekliliğin sağlanabilmesi için önemli bir unsurdur. Müşterilerin gerek istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekse sorunlarının çözümünde onlarla birebir ilgilenip iyi iletişim kurulması, hizmet kalitesinin gelişimine üst düzeyde etki edecektir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 126).

Çalışan personelin müşteri ilişkileri konusundaki bilgi, beceri ve deneyimleri ile konaklama işletmesinin çevreye sunduğu imajın, söz konusu konaklama işletmesini tercih etmelerinde belirleyici bir faktör olduğuna inanılmaktadır. Olumlu işletme imajı müşteri sadakatının önemli bir önceliğidir. Müşteriler olumlu bir imaja sahip konaklama işletmesini, yüksek kaliteli hizmet için bir güvence sağladığı inancı ile tekrar satın alma ve tavsiye etme eğilimindedirler (Selvi ve Ercan, 2006: 173-174).

Konaklama işletmelerinde özellikle müşteriler ile direkt iletişim ve etkileşim halinde bulunan departmanlardaki çalışanların kişisel bilgi ve becerileri, giyimleri ve dış görünüşleri, deneyimleri ve yaklaşımları işletmenin müşterilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturmaları açısından büyük önem arz etmektedir.

İşgörenlerin tutumları, konaklama işletmelerinde diğer iş kollarına göre daha fazla önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 146). İşletmelerin devamlılığının sağlanabilmesi için müşterilerin satın almalarında süreklilik sağlamak ve müşteri memnuniyeti yaratmak gerekmektedir. Konaklama işletmeleri gibi hizmet sektörü işletmelerinde çalışanlar birden fazla kültürden insanlarla bir araya geldiklerinden müşterilerin memnuniyeti ve sürekliliği hem çalışanların hem de ziyaretçilerin kültürel algılama biçimlerine göre farklılık göstermektedir. Aynı olayın farklı kültürden insanlar tarafından farklı biçimde algılanması, sayısız kültürden insanların

benzer olaylara farklı davranış modelleri sergilemesinin nedenini oluşturmaktadır. Benzer biçimde farklı zevklere, alışkanlıklara, tutumlara ve davranışlara sahip ziyaretçilerin kültürel faktörlerin etkisi ile hizmet memnuniyeti konusunda öncelikleri de farklı olabilmektedir. Örneğin bir Rus daha fazla votka içerek memnun olurken, bir Alman hizmetin zamanlaması konusunda daha hassas davranabilir. Her ne kadar işletmelerde yönetim, performans standartlarını oluştursa da, bunu personel davranışları yönetmektedir. Yönetim, çalışanlara etkinlik ve davranışları ile ilgili yanlış algılamalarını göstermek ve anlatmak mecburiyetindedir. Sorunların çözümünde turist değerlendirmelerinin ve çalışanların kendilerini değerlendirmelerinin karşılaştırılması etkili olabilmektedir (Sayılır ve Avcı, 2007). İşgören performansı, bir konaklama işletmesi için hizmet kalitesini birinci derecede etkileyebilecek bir unsur olduğundan, konaklama işletmesinin özellikle müşteri memnuniyetini direkt etkileyebilecek bölümlerinde (önbüro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, sağlık, güvenlik, halkla ilişkiler, animasyon ve spor aktiviteleri) işgörenin daha verimli şekilde kullanması gerekmektedir (Öztürk ve Seyhan: 2005: 128).

2.2. KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARIN KONAKLAMA İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışan bireyler için “iş”, yaşamlarının vazgeçilmez bir parçasıdır ve zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler. İşlerini sürekli olarak düşünmek durumunda olduklarından yaptıkları işler tüm yaşantılarını etkilemektedir (Arbak vd., 1998). Turizm sektöründeki işgücü diğer sektörlerden daha farklı özelliklere sahiptir. Turizm işletmelerinde üretimin özellikle hizmet üzerine kurulması yüksek oranda işgücü istihdamını zorunlu kılarken, servis ve önbüro hizmetleri gibi bazı alanlarda müşteriler ile birebir iletişimin gerçekleşmesi, nitelikli eleman gereksiniminin önemini arttırmaktadır (Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007).

Konaklama işletmelerinin sayılarının giderek artması ve faaliyetlerini uluslar arası boyta taşımaları ile birlikte oluşan yoğun rekabet, işletmelerde sunulan kaliteli hizmeti rekabet gücü elde etmede ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerin

benzerlerinden ayrılarak farklılıklarını ortaya çıkarabilmeleri büyük ölçüde sundukları hizmetin kalitesi ile yakından ilgili olmaktadır.

Geçmişte turistik tüketiciler birbirlerinden farklı olamayan bir grup olarak görülürken, günümüzde turizm sektöründe turistik tüketicilerin farklı istek ve beklentileri dikkate alınmaktadır. Standart turistik ürünleri turistik tüketicilere satmaya çalışma anlayışı yerini turistik tüketicilerin istediklerini üretme çabasına bırakmaktadır (Yılmaz, 2007: 375). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, turistik tüketicilerin istek ve gereksinimlerini ne kadar iyi karşıarlarsa o ölçüde rekabet avantajı elde edeceklerdir. Bunun için de turizm işletmeleri, turistik tüketici davranışına etki eden faktörleri iyi değerlendirerek, toplumdaki sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve demografik değişimleri takip edebilmelidir (Belber, 2009).

Turizm sektöründe en büyük sorunlardan biri eğitimli personel ve buna bağlı olarak gelişecek olan kaliteli hizmet ihtiyacıdır (Örücü ve Özbayır, 2003). Hizmet kalitesi müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı şekilde uyumu olarak açıklanabilir. Hizmet kalitesi iki farklı boyutta ele alınabilir. Bu boyutlar zorunlu ve çekici kalitedir. Zorunlu kalite müşterinin beklentilerini karşılayan kısmı oluştururken, müşterinin beklentilerini aşan kısmı çekici kalite olarak adlandırılmaktadır (Oral, 2001: 234). Kalite uygulamalarında başarı sağlamak için hizmet satışı öncesinde, esnasında ve sonrasında sürekli pazar araştırması ve müşterilerin yakından gözlenmesi yardımıyla müşteri istekleri belirlenerek, müşteri beklentilerinde oluşan değişiklikler takip edilmelidir (Tavmergen, 2002: 31–36). Ancak konaklama işletmelerinde hizmet yapısının karmaşık ve çok boyutlu olması, hizmet kalitesinin sağlanmasını güçleştirmektedir (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Müşteri aldığı ürünün en az beklentisi dahilinde kaliteli olmasını istemektedir. Bir otel işletmesinin tüm birimlerinden farklı beklentiler doğacağı muhakkaktır. Örneğin; kat hizmetlerinden en büyük beklenti, ‘odaların temizliği ve düzeni’ iken; yiyecek içecek bölümündeki en büyük beklenti ise, ‘iş görenin servis bilgisi ve müşteri ile iletişimi’ olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005).

Konaklama işletmelerinde kalite, müşterinin mevcut yada ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, verimliliğin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin düşürülmesi amacına yönelik bir araçtır. Tavmergen'e göre konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi; müşterinin ihtiyaçlarıdır, beklentilere uygunluktur, sürekli başarıdır, eksiksiz ve hatasız hizmeti sunmaktır, ölçülüp değerlendirilebilen ve müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir değerdir (Tavmergen, 2002). Zeithaml, Parasuraman ve Berry; hizmeti, çıktısı fiziksel ürün olmaksızın, üretildiği zamanda tüketilen, rahatlık ve zaman gibi artı değer sunan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlarken; hizmet kalitesini, beklenen hizmet ve algılanan hizmet performansının karşılaştırılması olarak belirlemişlerdir. Hizmet kalitesinin boyutlarını da; güvenilirlik, heveslilik, inanılabilirlik, anlayış ve yetkinlik (somut unsurlar) olarak ortaya koymuşlardır (Render ve diğerleri, 2000). Dikkat edilirse hizmet kalitesinin tanımlanmasında müşteri yani insan ön plandadır. Burada önemli olan ve çok açık ifade edilmeyen nokta müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin iyi tespit edilebilmesidir. Müşterinin beklentileri ve ihtiyaçları ne kadar doğru belirlenebilirse hizmet kalitesi de o kadar iyi olacaktır.

Turizm sektörü, uluslararası piyasada mal ve hizmetler arasındaki kalite mücadelesini yansıtmaktadır. Kalite ise toplum düzeyinde yeterli bir turizm bilincine, sektör düzeyinde de ciddi eğitim görmüş personelin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Hizmet kalitesini yansıtan 3 temel unsur; insan, servis ve gülümsemedir (Olalı, 1990: 284).

Turistlere sunulan hizmetler standartlaştırılmadığı için hizmet kalitesi de değişkenlik göstermektedir. Verilen hizmet, tekrarında aynı şekilde gerçekleşmeyebilmekte, değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu nedenle tüketiciler için de hizmet kalitesinin değerlendirilmesi oldukça zordur. Hizmet kalitesi algılamaları, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucudur. Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak değil, aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin veriliş şeklini de

değerlendirdiklerinden hizmet kalitesini değerlendirmek oldukça güçtür (Aymanıkuy, 2005). Konaklama işletmelerinden satın aldıkları hizmetlerden tatmin olmadıklarında, turistlerin seyahat deneyimleri olumsuz sonuçlanabilecektir. Tüketicilerin herhangi bir ürüne karşı satınalma davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin kültür olması nedeniyle, bireyci ve toplumcu kültürlerden gelen turistlerin istek ve gereksinimlerinin neler olduğunu saptamak, onların istek ve gereksinimlerine uygun konaklama işletmeleri geliştirilebilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Turistlerin seyahatlerinden tatmin olması sonucunda da hem konaklama işletmesinin kârı artacaktır hem de bu durum ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacaktır (Belber 2009).

Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklerle değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını anlaması zor olabilir. Bir hizmet işletmesi, tüketiciler açısından hizmetin nasıl değerlendirildiğini bilemezse, bu değerlendirmeleri, nasıl kullanabileceğini de bilemeyebilir. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsü iken kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir (Allan ve diğerleri, 2003) Hizmet kalitesinin ölçümü, işletme açısından çok önemli hale gelmektedir; çünkü ölçülemeyen kaliteyi iyileştirmek de mümkün olmayacaktır (Aymanıkuy, 2005).

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet sağlarken içinde bulundukları ruh halleri değişken olabileceğinden bir personelin tüm müşterilerine aynı biçimde davranması beklenemez. İşgörenin yaptığı işten sağladığı doyuma bağlı olarak hizmet kalitesinin değişiklik göstermesi, işletmenin müşteri tarafından algılanma biçimini de etkilemektedir. Bu zincirleme ilişki, işgücü yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Başarılı ve kalıcı olmak, uluslar arası pazardaki yerini sağlamlaştırmak isteyen konaklama işletmelerinde, rekabet gücü elde edebilmek ancak müşterileri rakiplere göre daha fazla memnun etme çabası ile gerçekleşebilmektedir. Müşterinin

memnuniyeti ise, daha önce satın aldığından daha kaliteli bir hizmet sunabilmekle mümkün olmaktadır. Bir konaklama işletmesinde hizmet kalitesinin geliştirilebilmesi, büyük ölçüde işi bilen, alanında tecrübeli, geniş bilgiye sahip olan ve müşteri ilişkilerine önem veren işgörenler ile gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde işe alınacak personelde fiziki özelliklerin yanı sıra bu hususlara da dikkat edilmesi gerekmektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 127). Konaklama işletmelerinde özellikle müşteriler ile direkt iletişim ve etkileşim halinde bulunan departmanlardaki çalışanların kişisel bilgi ve becerileri, giyimleri ve dış görünüşleri, deneyimleri ve yaklaşımları işletmenin müşterilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturmaya açısından büyük önem arz etmektedir.

Turizm endüstrisinin bir alt sektörü olan otel işletmelerinde, aynı işgören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık göstermektedir. Çünkü işgörenin iş doyumu, hizmeti verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceleri hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde işgörenin iş tatmini ile, müşteri memnuniyeti ve işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Esenkal ve Örücü, 1992: 144). Sektörde işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam sağlanması ile mümkün olmaktadır (Uçkun vd., 2004).

Müşteriye sunulan hizmetin, müşteriye memnun etmesi şüphesiz ki, işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi, işgörenin hizmeti sunuş biçimi, tavır, davranışı, alan bilgisi, morali gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Diğer taraftan, gerçekleştirdiği işinden tatmin sağlayamayan çalışanların, içinde bulunduğu memnuniyetsiz tutumunun, müşteriye yansması kaçınılmaz olacaktır (Pelit ve Öztürk, 2010). Özellikle emek-yoğun hizmet üreten konaklama işletmelerinde çalışan personelin göstereceği iş performansı, konaklama işletmesinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet gücünün artmasında ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde etkili olmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi ile bu unsurları kullanma tarzı müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir faktör

olmaktadır (Aslantürk, 2009). Çünkü konaklama işletmelerindeki personellerin tümünün dolaylı da olsa müşterilerle temasları bulunmaktadır (Örücü ve Emektar, 2002: 22) ve çalışanların işlerinden tatmin sağlayamamaları, sadece onları değil, aynı zamanda çalıştıkları işletmeleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan çalışanların, işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindendir (Hulin, Drasgon ve Komocar, 1985).

Hizmetler sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinde en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi olan işgörenlerin, performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır (Toker, 2007). Bireyin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkileyecektir (Oshagbemi, 2000). Ağırlama endüstrisinde çalışan kişilerin çalışma koşullarından dolayı oldukça stresli oldukları bilinmektedir (Kim vd., 2007). Sektörde işlerin yoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam sağlanması ile mümkün olmaktadır (Uçkun vd., 2004: 44).

Çağdaş yöneticilerden, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, çalışanların tatminini sağlamak için yöneticilerin mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. İşletme yöneticileri, çalışanların sadece ekonomik birer varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir işletmede çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu çerçevede, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda konaklama işletmeleri yönetiminin sosyal görevidir (Akıncı, 2002). Hizmette otomasyona geçiş olanakları sınırlı olan turizm sektöründe hizmet üreten kişilerin yönetimi, bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri için de en önemli konular arasındadır ve otel

işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 11-12).

Bir konaklama işletmesinde iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendileri için nelere önem verdikleri ve onları ne kadar çok istedikleriyle ilgili olduğu bilinmektedir (İmamoğlu vd., 2004). İş tatminini, insanların işlerinden duydukları hoşnutluk derecesini ifade etmek için kullanılan bir kavram olarak tanımlayan Spector (1997), çalışanların iş tatminini artıran iş özellikleri olarak; işin çeşitli ve birbirinden farklı yetenekler gerektirmesi, çalışanın bir işi bütünüyle üstlenmiş olması, işin diğer insanlar üzerindeki etkisinin fazla olması, çalışanın işiyle ilgili kararlar verebilmesi ve işin doğru yapılp yapılmadığıyla ilgili olarak geri besleme alabilmelerinin üzerinde durmaktadır. İş tatminine ilişkin yapılan tüm araştırmalarda, araştırmacılar, iş tatminine ilişkin farklı teori ve modellerden yararlınsalar da, üzerinde birleştikleri nokta, söz konusu bu olgunun, içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususudur (Lu, While ve Barriball, 2005: 212). İş tatminine etki eden faktörler kapsamında da değerlendirilebilecek içsel faktörler, bireyin işinden doyum sağlamasında etken olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörleri kapsamaktadır. Diğer taraftan, dışsal faktörler, bireyin işinden doyum sağlamasına katkıda bulunan ve bireyin işletme içinde sağlıklı çalışması için işletme tarafından gerçekleştirilmesi beklenen-gereken örgüt prosedürleri, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları vb. gibi faktörleri kapsamaktadır (Judge vd., 2001, 27).

Bir zincirin ayrılmaz halkaları şeklinde değerlendirilebilecek müşteri – çalışan – işletme ilişkileri, birbirleri ile çok yakından ilgili ve sürekli etkileşim halindedir. Amacı, daha çok sayıda müşterisinin otelden memnun ayrılmasını ve oteli tekrar tercih edecek kadar olumlu bir imaja sahip olmasını sağlamak olan bir otel işletmesinde, müşterilerle birebir ilişkide bulunan da, müşteri memnuniyetini / hoşnutsuzluğunu yaratan da otel çalışanları olduğundan işletme çalışanlarının üzerine hassasiyetle eğilmek durumundadır. İşletme yönetimi bilmelidir ki, hem iş hem de özel hayatından tatmin sağlayamamış bir çalışanın performansı beklenenin çok

altında olacak, işlerine konsantre olarak eğilemeyecek, bu da hizmet kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Bölüm 2.1.'de bahsedildiği üzere, otel işletmelerinin en belirgin özelliklerinden biri zamana karşı olan duyarlılığıdır ve talep ile hizmet aynı anda gerçekleştiğinden hataların telafisi çok güç olmaktadır. Örneğin, sosyal haklarında iyileştirme isteğinin reddedildiğini öğrenen otel çalışanı, bir anlık öfkesi ile müşteriden gelen talebe sert bir yanıt verdiğinde, bu talihsiz durum yalnızca çalışan ile ilgili değil, aynı zamanda otelle ilgili olarak da müşterinin gözünde telafisi zor olan kötü bir imaja neden olmaktadır. Bu durum, tatmin edilmemiş bir personel, memnun edilmemiş bir müşteri ve amacına ulaşamamış bir otel işletmesi olarak sonuçlanacaktır.

Tatmin olmuş personelin daha yüksek kaliteli hizmet sağlayacağı varsayımından yola çıkarak konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanması açısından personelin iç müşteri olarak değerlendirilip öncelikle onların tatmininin sağlanması önem taşımaktadır. Personelin müşteri tatmini konusunda eğitilmesi, ödüllendirilmesi, işinde başarılı olan personele yükselme olanakları sağlanması kaliteli hizmet sunmaları yönünde personeli yönlendirebilecek uygulamalardır. Ayrıca düzenli bilgilendirme ve takım çalışması da personelin müşteri odaklı düşünmesinde ve sunduğu hizmete değer katmasında pay sahibidir. Bunlarla birlikte, yöneticilerin sektördeki değişiklikleri izleyip kendini sürekli yenileyen ve işgörenlerini motive eden liderler olmalarının da hizmet kalitesi üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır (Emeksiz, Yolal ve Çetinel, 2007).

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARA UYUM SÜRECİ

Konaklama işletmelerinde hizmet sunumu çalışanlar tarafından gerçekleştirildiğinden müşterilerin otel ve hizmet anlayışını öncelikli olarak çalışanlar üzerinden değerlendirilmektedir. İlk defa karşılaştığı, kendi kültürlerinden tamamen farklı bir kültürün üyesi olan yabancı müşteriye hizmet verirken, kendisinden beklenen hizmeti sunmakla görevli olan bir çalışanın kültürel farklılıkları görmezden gelmesi ya da fark etmemesi mümkün değildir. Bu

farklılıkları anlamak, kabul etmek ve buna göre bir hizmet sunumu gerçekleştirmek konaklama işletmesi çalışanlarının kültürel farklılıklara uyum sürecinde dikkate almaları gereken önemli konulardır.

2.3.1. Uyum Süreci

Kaliteli bir hizmetin müşteri memnuniyeti ile sonuçlanması tüm konaklama işletmeleri için başarıya giden yolda atılmış önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Aldığı hizmetten memnun kalan bir müşteri hem yeni müşteriler kazanma konusunda işletme için iyi bir referans olacak, hem de gelecek yıllarda tekrar aynı işletmeyi tercih etmek isteyerek kalıcı müşteri olarak anılacaktır. Ancak farklı kültürlerin adeta buluşma noktaları olarak adlandırılabilen çokkültürlü otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak işletmeler için daha da zorlayıcı olmaktadır. Aynı anlayışa ve hayat görüşüne sahip olmayan iki ayrı ülkenin bireylerinin hizmet alıcı ve hizmet verici olarak karşılaştıkları noktadan itibaren kültürel farklılıklar kendini belli etmeye başlayacak ve ortak bir nokta bulunana dek sürecektir. Hem ev sahibi olarak, hem de işletmesinin devamlılığına katkıda bulunmak isteyen bir çalışan olarak hizmet vericiye, sahip olduğu sorumluluk bilinciyle bu farklılıkları iyi yönetebilmek ve değişen şartlara uyum gösterebilmek amacıyla daha büyük bir görev düşmektedir.

Triandis'in (2006) alışmalarında belirttiği gibi, günümüzde ürünler bir ülkede tasarlanıp birçok ülkede üretimi gerçekleşip ve yüzlerce ülkede pazarlandığından bu tür faaliyetler sonucu farklı kültürlerden insanlar daha sık bir araya gelmekte, dünya olduğundan çok kültürlü hale dönüşmektedir. Küreselleşme, ekonomik, hukuki, siyasi ve kültürel alanda olduğu gibi, turizm alanında da kendini hissettirmektedir. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda küreselleşmenin giderek hız kazanması sonucunda, ülkeler arasındaki coğrafik sınırların kalkması, farklı kültürlere sahip milletlerin birbirlerini tanınması, kaynaşması, dünyanın herhangi bir yerinde geçerli olan ortak dilleri kullanmaları ve kültür alışverişinde bulunmaları uluslar arası turizmin de gelişmesine neden olmaktadır (Akyüz, 2008).

Kendi ulusal sınırlarını aşarak belli bir bölgeye giren yabancı firmaların hızla büyümesi, hem bu firmalar hem de bölge toplumu açısından özellikle uyum ve dolayısıyla amaç gerçekleştirme konusunda pek çok zorluklara neden olmaktadır. Bir yandan yabancı firmalar, bulundukları bölgedeki faaliyetleri için ihtiyaç duydukları yetenekleri yetiştirirken, öte yandan yerel toplumda sahip olunan örf ve adetleri kaybetme korkusu hakim olmaktadır. Çoğu zaman yabancılardan yerel kurallara uygun biçimde hareket etmeleri istenirken, kimi zamanlar bir takım istisnalara rastlanmaktadır. Bunlar arasında bazı Arap ülkelerindeki yabancı uyrukluların, yabancı uydu kanallarını özel izne tabi antenlerle izleyebilmesi, yabancı kültürlerle ait türden yiyecek maddelerinin özel marketlerde sadece bu yabancılara satılması gibi örnekler gösterilebilir (Zaharna, 1996). Özellikle uluslararası işletmeler, alışlagelmiş işletme içi ve dışı problemlerin dışında, kimi zaman cazip fırsatlarla, ancak çoğu zaman çözümlenmesi büyük zaman, masraf ve emek isteyen bir takım problemlerle baş başa kalmaktadırlar. İşletmeciliği aynı ülke sınırları içerisinde dahi yöresel farklılıkların getirdiği dezavantajların sıkıntıları zorlarken, bu farklılıkların uluslararası boyutlarda olması, toplum ve kültür unsurlarının faaliyetlerin düzeni ve kolaylığı için gerçek bir anahtar olduğunu göstermektedir, İşletmenin faaliyetlerini hangi alanda, nasıl gerçekleştireceği ve tüm bu koşullarda ilişkilerin nasıl yönlendirileceği gibi konularda kültür ve toplum etkileyiciliğini derhal gösterir. Aynı işletme içinde farklı kültürel niteliklere sahip organlar arasında zaman zaman anlaşmazlıkların çıkması, görüş ayrılıklarının doğması ve hatta çalışmaların oluşması doğaldır. Dolayısıyla kültürel uyum her alanda büyük önem kazanmaktadır (Temizel ve diğerleri, 2008). Uluslararası işletmelerde görev alanların, işletmenin içinde bulunduğu ortamın sosyal ve kültürel özelliklerini tanıması ve hatta uyum içinde hareket etmesi işletmeye pek çok avantaj getirecektir (Mutlu, 1999:55).

Herbert N. Casson'a (2006) göre amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için başarıya götüren yollardan birisinin başkalarının isteklerini dikkate alarak her şeyin işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi büyük önem taşır. Örneğin günümüzde özellikle hizmet sektöründe kişilerin ya da birimlerin aktivitelerinin uyumlaştırılması olmazsa olmazlar arasında kabul edilme zorunluluğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. İşletmelerde uyumlaştırma konusunda en çok karşılaşılabilen sorunlar arasında; iletişim sorunları, çıkar çatışmaları, sorumluluktan

kaçma, amaç farklılıkları, kişisel ya da birimler arasında optimal uyumun sağlanması ve dış etkenlerden gelen müdahaleler olarak sıralanabilir (Kıngır, 2006).

Çalışanlarının kültürel uyum gösterebildiği bir otel işletmesinde, farklı kültürden turistlere, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına karşı özenli ve hassas yaklaşım birbirleri arasındaki iletişimi düzenleyeceği gibi huzurlu bir ortam yaratacak ve işletmenin imajını da hem çalışanların hem de müşterilerin gözünde olumlu kılacaktır.

Çalışanların ve müşterilerin farklı kültürlerden olması, sahip olunan farklı kültürel değerler ve inançlar nedeni ile kimi zaman yanlış anlaşılmalara ve çelişiklere neden olabilmektedir. Bu durum amacına ulaşamamış bir personel, mutsuz bir müşteri, işletme için iş ve zaman kaybı ile sonuçlanabilmektedir. Bu tür sonuçlarla karşılaşmamak için, etkili bir iletişim kurmak, hizmet sektörü işletmelerine ürünlerinin kalitesini arttırıp çeşitlerini fazlalaştırmak için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Etkili kültürler arası iletişim kurabilmenin ilk adımı kültürel duyarlılık geliştirilmesidir (Jandt, 2001: 43). Hammer'a göre (2003: 422), kültürlerarası duyarlılık, kültürel farklılıklarla ilgili olarak deneyimleme ve farkında olma becerisidir. Kültürel duyarlılığa sahip çalışanların yabancı müşterilere daha iyi hizmet sundukları ve sonuçların üstlerini daha fazla memnun ettiğini söylemek mümkündür. Kültürel duyarlılığı gelişmiş çalışanların farklı kültürleri anlamaya ve tanımaya çalışma, onlara karşı olumsuz duygulardan kaçınabilme, yeni deneyimlere karşı olumlu tutumunu sürdürebilme ve yeni ya da farklı durumlarda diğer insanlarla ilişki kurabilme konularında esnek davrandıkları gözlenmektedir. Benzer biçimde, iletişim becerileri gelişmiş olan çalışanların çokkültürlü iş ortamlarında daha uzun süreli imtiyazlara sahip olmalarına ve mesleklerini daha çok sevmelerine neden olmaktadır (Sizoo vd., 2005: 252).

Kültürler arası yetkinlik bilgi (bilişsel), tutum (duygusal) ve kişilerarası iletişim becerilerine (davranışsal) dayanmaktadır (Yu, Weller ve Ham, 2001: 80). Bilişsellik kültürel bilinci, duygusallık kültürel duyarlılığı, davranışsallık kişilerarası iletişim becerisinin etkileşimini ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda endişe, farklılıkların yerine benzerlikleri varsayma, kendi kültürünü diğerlerinden üstün görme

(etnosantrizm) tutumu, genelleme (stereotype) ve önyargılar gibi iletişimi engelleyici faktörlerin (Jandt: 2001) giderilmesi için gereklidir.

Kültürle ilgili yapılan bir çok araştırma esnasında araştırmacılar, turistlerin davranışlarını kendi kültürel değer yargılarının sınırları içerisinde değerlendirmektedir. Kendi kültürünü diğer kültürlerden üstün görmek ya da diğer kültürleri görmezden gelmek kültürel farklılıkların tarafsız biçimde değerlendirilmesinin önünde engeller oluşturmaktadır (Dimanche, 1994). Etnik merkezcilik (etnosantrizm), Nuri Bilgin'in Sosyal Psikoloji Sözlüğünde "bir kişinin diğerlerini, kendi etnik grubunu veya kültürünü merkeze alarak değerlendirme tutumu şeklinde açıklanmaktadır. Pek çok ön yargı ve klişelerin kaynağını oluşturan bu değerlendirme, genellikle, diğerlerinin olumsuz bir tarzda nitelendirilmesiyle sonuçlanmaktadır. Etnosantrik kişi, başka gruptan olanları, kendi grubunun kültürel kabullerinden ve değerlerinden hareketle, dolayısıyla taraflı bir şekilde yargılamaktadır. Bunun altında kendi doğrularının herkes için geçerli olduğu fikri vardır ve bununla tutarlı olarak, bu doğrulara sahip olmayanların ya da uymayanların geri veya aşağı oldukları sonucuna varmaktadır (Er, 2005: 10).

Etnik merkezcilik ile kişiler farklı kültürler hakkında kendi sınırlı deneyimlerine dayanan tahminlerde bulunurlar ve bu durum da yanlış anlamalara neden olabilmektedir. Bireyler farklı kültürleri, kendi yaşam deneyimlerine göre değerlendirdiklerinden onların da kendi çizgileri olabileceği gerçeğinin, ve bu hayat çizgilerinin kendi içinde tutarlı ve mantıklı olabileceğinin çoğu zaman farkına bile varamamaktadırlar. Farkındalıktan yoksun biçimde kendi basit yaşamlarını sürdürmektedirler (Barger, 2010).

2.3.2. Kültürler Arası Farklılıklara Uyum Sürecinde İletişim

İletişim halinde bulunan bireyler karşı tarafın davranışlarını bilmedikleri sürece, söylenen ifadeleri, gösterilen tutum ve davranışları kendi kültürel normlarına göre anlamlandırmayı yeğleyecekleri için, kültürler arası karşılaşmalarda iletişim çatışmalarının her an için yaşanması beklenmektedir (Selçuk: 2005: 2). Ziyarete

bulunan turistler kadar, hizmette bulunan konaklama işletmeleri personellerinin etnik merkezci olması turizmin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Turizmin çıkış noktasını oluşturan farklı kültürleri, yaşama biçimlerini tanıma, kültürel farklılıkları anlama, farklı ülkelerin bireyleri ile iletişime geçme, dil öğrenme, farklı kültürlerle kaynaşma ve tanışma, yeni deneyimlere sahip olma amacı, etnik merkezci bireylerin taraf tutma engeliyle karşı karşıya kalmaktadır. Kendi kültürünü diğer kültürlerden daha üst seviyede gören bir konaklama işletmesi personelinin, tarafsız bir kültürel değerlendirme yaparak, müşterilerin memnuniyetini sağlamak için üstün çaba harcaması mümkün olamamaktadır. Farklı kültürleri değerlendirirken, önyargılardan uzak kalmayı başararak nesnel olmayı tercih eden ve farklı kültürlerden gelen insanları eşit şartlarda değerlendirerek onları anlamaya, tanımaya ve değişen ihtiyaçlarını farklı yöntemlerle karşılamaya çalışan personelin hem çalıştığı işletmenin hem de ülkesinin imajını geliştirdiği gözlemlenmektedir.

Turizm sektörü kültürler arası iletişimde vazgeçilmez ve çok önemli bir hale gelmiştir. Kültürler arası iletişim, farklı kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen bir çalışma alanıdır. İnsanlar eğitim, işletme organizasyonları, diplomatik süreçler, turistik geziler, siyasal ve ekonomik kısıtlılıklar gibi nedenlerle farklı kültürlerle temasa yönelmektedir. Bugün kültürlerin karşılaşmaları, iletişimin dil, anlam, kültürel kimliğin kurulması önem taşımaktadır (Sezgin ve Ünüvar). Çalışanlar farklı kültürlerden gelen yabancı turistlerle iletişime geçtiklerinde, alışmadıkları birçok davranışla karşılaşabilmekte, kendilerine normal gelen birtakım durumların, karşılarındaki yabancı turistler tarafından başka türlü algılandığına tanık olabilmektedirler. O ana kadar bildikleri ve yaptıkları birçok şeyin aslında başka bir kültürde hiçbir anlam ifade etmediğini ya da bildiklerinden çok daha farklı bir anlama geldiğini gördüklerinde, dengeli bir kültürler arası iletişim için yeni algılayış ve davranış biçimleri geliştirmeleri gerektiği gerçeği ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

En basit şekliyle “farklı kültürlere mensup insanlar arasında gerçekleşen bilgi alış-verişi ve değişimi” olarak tanımlanan kültürler arası iletişim, günümüzün

küreselleşen ve ülkeler arası faaliyetlerin giderek arttığı gözlemlenen dünyasında ülkeler için önemi büyük ölçüde belirginleşen bir kavramdır. Bölüm 1’de bahsedildiği üzere iletişimin temel işlevi anlaşmaya ve uzlaşmaya varmaktır ve işletmelerde müşteriler ile sürekli iletişim halinde bulunan çalışanların hedef kitle ile hatasız biçimde iletişime geçmeleri etkili iletişim teknikleriyle mümkün olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde hizmetin sürekliliği neticesinde çalışanların müşterileriyle devamlı olarak iletişim halinde olduğu bilinmektedir. Hizmet sunumları esnasında otel müşterileri ile etkili bir iletişim kurma çabasında olan konaklama işletmeleri çalışanlarının özellikle göz önünde bulundurmaları gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Öncelikle yabancı dil bilgisi, iletişime geçmekte kullanılan birincil öğedir. İyi bilinen ve kullanılan bir yabancı dil, arada yanlış anlaşılmalara fırsat vermeyeceğinden müşterinin isteklerinin net biçimde anlaşılmasına, şikayetlerinin dinlenmesine, sorunların giderilmesine ve çözümün aktarılmasına yardımcı olacaktır. Seel’ göre (1984), yabancı dil yardımıyla kişi dilini öğrendiği ülkenin kültürünü oluşturan etmenleri tanımaya başlar, yabancı bir kültürde alışkanlıklar oluşturur. İletişim gücü kuvvetli ancak yabancı dil bilgisi zayıf olan bir önbüro personelinin telefonda müşterinin şikayetini anlayıp ilgili departmana yönlendirmesi bir hayli güç olacaktır. Benzer biçimde, konuşarak iletişim kadar sözsüz iletişim de müşterilerle çalışanlar arasında bir köprü olabilmektedir. Bir otelin önbürosunda, aynı masada hizmet veren iki resepsiyonistten güleryüzle ve yardımcı olmaya hazır biçimde müşterilerini karşılayanın, müşteriler üzerinde bırakacağı olumlu etki tartışmasız onu iletişim konusunda diğerinden bir adım öne geçirecektir. Ait olunan kültürün kalıplarından ve önyargılarından uzak durmak, sağlıklı bir iletişim kurabilmek için yapılması gereken bir diğer davranış biçimidir. Örneğin çalıştığı otelde ailece konaklayan Alman müşterilerine, yıllar önce Alman müşterileri ile yaşadığı deneyimlerinden kaynaklanan bazı tatsızlıklar nedeni ile önyargılı biçimde yaklaşan bir çalışanın davranışı o aile tarafından anlaşılabilir bulunacak ve çalışanla ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmalarına neden olacaktır. İletişimin önündeki bariyerleri kaldırmanın yolu iletişim öncesinde ve esnasında, tüm önyargı ve olumsuz düşüncelerden uzak durmak, müşterilere karşı samimi ama temkinli yaklaşmak ve karşısındakinin yerine kendini koyarak empati kurmaktan geçmektedir.

Hızla değişen dünyada, rekabet koşullarına uyum gösterebilmek için faaliyetlerini küresel boyuta çıkaran işletmeler giderek çokkültürlü işletmeler boyutunu almaktadır ve küresel pazarlarda farklı ülke insanları ile sürekli iletiş kurma ihtiya ı içindedir. Konaklama işletmelerinde aşağıda belirtilen durumlarda ortaya çıkabilecek durumların anlaşılmasında ve problemlerin çözülmesinde kültür önemli bir paya sahiptir (Gee, 1994: 251):

- Farklı ülkede çalışan meslektaşlar ile iletişim esnasında
- Yabancı kökenli bir konaklama işletmesinde çalışılıyorsa
- Yerel ya da yabancı çalışanlar olmak üzere insan kaynaklarını yönetmekte
- Farklı kültürel kökene sahip ya da farklı bir ülkede doğmuş olan yerel çalışanların adaptasyon sürecinde
- Yabancı misafirlerin ağırlanması esnasında.

Yeni ve farklı bir kültüre uyum sağlama süreci bazı duygusal aşamalardan oluşmaktadır. Sahip olunan birçok deneyim gibi, uyum sağlama sürecinin de olumlu ve olumsuz evreleri vardır. Bunların, sürecin doğal bir parçası olduğunu anlamak uyum sağlamaya yardımcı olacaktır. Konaklama işletmelerinde sürekli yabancı müşterilerle iletişimde olan bir çalışanın, daha önce karşılaşmadığı bir kültürden müşteri ile iletişime geçilen ilk anda uyum sağlaması elbette ki bazen zor olabilmektedir ancak zamanla ve deneyim kazandıkça iletişim gücü gelişecek ve daha az sıkıntı duyacaktır.

Farklı kültürlerle yaşamaya başlamak g   ve sabır gerektiren zorlayıcı bir süreç olduğu gibi, aynı zamanda gelişme ve öğrenme, farklı kültürden insanlara daha toleranslı yaklaşma ve kendini yakından tanıma şansı sağlayan bir fırsattır. Farklı bir kültürde yaşamak yavaş yavaş, deneyerek, yanılarak ve diğer kültürleri yakından gözlemleyerek öğrenilebilmektedir.

Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, işletmenin faaliyetleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına

ve işletmeye uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir. (Sürgevil ve Budak, 2008)

Toplumlar arasında kültürel mesafe ve farklılıklar, ortak yaşama kültürünü zenginleştirerek giderilebilir. Ancak bunun için bir arada yaşama deneyimine katılan tarafların ön yargısız ve istekli olmaları, birbirlerinin değerlerine saygı göstermeleri gereklidir. Kültür bir yaşam tarzı ve bu yaşam tarzının bilgisi ve bilginin pratiğe dönüşmesidir. Bireyler bir toplum içinde o toplumun ortaya koyduğu yaşam tarzına uymuyorsa, kültürsüz kabul edilir ya da kültüre yabancı sayılır (Bedirhan, 2009). Kendi kültürel benliğini kazanan bireyler, yaşadıkları toplumun değerlerine de saygı duyarlar ve yaşadıkları toplumun değerleri ile de uyum içinde yaşarlar. Sağlıklı gelişmiş bir kültürel benlik, farklı kültürel değerlere sahip olan ortamlara uyum sağlamayı kolaylaştırır. İki kültür arasında bir bütünlük içinde olmayan bireylerde, kişilik ve uyum sorunları yaşanabilir (Yazıcı, 1999).

Kültürler arası yetenekler, sıklıkla bireyin davranışsal ifadeleri ve özellikleri yoluyla açıklanmaktadır. Kültürler arası uyum açısından başarılı bir bireyin profili tanımlandığında; saygılı, esnek, sabırlı, ilgili, meraklı, açık, empatik, mizah duygusuna sahip olma, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme, motive olabilme ve bireyleri hemen değil de belli bir zaman sonra değerlendirebilme en önemli belirleyiciler olmaktadır (Fantini, 2000) Lane ve arkadaşlarının (Lane ve diğerleri, 1997) yürüttüğü çalışma sonucunda farklı bir kültürü anlamaya çalışmadan önce bireylerin önce kendi kültürünü bilip anlamalarının daha yararlı olacağı görüşüne varılmıştır. Böylece farklılıklar iyice özümsenebilecek ve iletişimde daha çabuk uyum gösterme sonucuna ulaşılacaktır.

Çalışanların çokkültürlü ortamlarda görev almaları üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, kişilerin farklı kültürlerle bir arada çalışmaları durumunda işlerinde başarılı olmalarını etkileyen birçok faktörün bulunduğu ve kişilerin yabancı kültürlerle adaptasyonu konusunun da bu faktörler arasında en dikkat çekici alanlardan biri olduğu fark edilmektedir. Literatüre bakıldığında da kişilerin farklı kültürlerle çalışıp çalışamayacaklarını ve bu kültürlerle uyum sağlayıp

sağlayamayacaklarını belirlemek üzere birçok ölçüm aracının geliştirildiği görülmektedir. Bu ölçüm araçlarının en çok kullanılanları aşağıda açıklanmaktadır (Karaeminoğulları ve diğerleri, 2009):

Global Kişilik Envanteri (*Global Personality Inventory, GPI*): Global işletmelerde özellikle işle ilgili konularda kullanılmak üzere psikologlarca geliştirilen bir ölçüm aracıdır. Envanter, istihdam öncesi seçimlerde, gelişimsel değerlendirmelerde kullanılmak üzere geliştirilmiş olup, bu envanterden elde edilen sonuçlar yöneticilere global düzeyde takım üyelerini seçmekte yardım etmektedir (Gluesing ve Gibson, 2004).

Global Yetkinlik ve Kültürler Arası Duyarlılık Endeksi (*The Global Competency and Intercultural Sensitivity Index, ISI*): Olson ve Kroeger tarafından, bireylerin global yetkinlikleri ile kültürler arası duyarlılık düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Global yetkinlik için ele aldıkları bileşenler; oldukça zengin bir bilgi (kültürlere ilişkin bilgi, diller, dünya konuları vs.), algısal anlayış (açık görüşlülük, esneklik, kalıp yargılara karşı direnç) ve kültürler arası iletişim (adaptasyon, empati, kültürel aracılık uzlaştırma becerileri) olarak ifade edilmiştir (Williams, 2003).

Kültürel Uyum Ölçeği (*Cultural Adjustment Scale, CAS*): Yabancı bir ülkede görev alacak yöneticilerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan durumlara nasıl cevap vereceklerini araştırmaya yönelik olarak geliştirilmiş bir ölçektir. Araştırmacı, öğrenilenin yansıtılması ile ilgili olarak Taylor'un bulgularına ve mülakatlara dayalı olarak ölçek sorularını geliştirmiştir.

Sorular, yabancı ülkedeki yöneticilerin yansıtıcı olan ve olmayan öğrenmelerini ele almaktadır. Ölçek, yabancı yöneticilerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan zor durumlara ne kadar iyi cevap vereceklerini ölçmektedir (Shim ve Paprock, 2002).

Çoklu Kültürel Farkındalık Bilgi ve Beceri Anketi (*The Multicultural Awareness-Knowledge and Skills Survey, MAKSS*): D'Andrea ve arkadaşlarınca 1991 yılında geliştirilen anket; farkındalık, bilgi ve beceriye ilişkin üç alt ölçekten

oluşmaktadır. Bu ölçekler, bireyin diğer kişilere karşı ırksal ve etnik tutumunu, yine ırksal ve etnik popülasyon hakkında bilgi sahibi olmasını ve kültürler arası iletişim becerisini ifade etmektedir (Stanhope, 2005).

Kültürler Arası Davranış Değerlendirme Endeksi (*Intercultural Behavioral Assessment Indices, IBAI*): Kültürler arası iletişim yetkinliğinin “saygı gösterimi, etkileşime yönelik tutum, bilgiye yönelim, empatik olma, rol davranışları, etkileşim davranışları/yönetimi ve belirsizliğe karşı tolerans göstermeden” oluşan yedi ögesini ölçmek için Ruben tarafından 1976 yılında geliştirilmiştir. Bu, eğitilmiş kişilerin değerlendirebileceği bir endeks iken Koester ve Olebe 1988 yılında bu endeksi temel alan ve farklı alandaki araştırmacılar tarafından da değerlendirilebilen Kültürler arası İletişim İçin Davranış Değerlendirme Ölçeği’ni (*Behavioral Assessment Scale for Intercultural Communication, BASIC*) geliştirmişlerdir (Lee ve Templer, 2003). Spitzberg’e göre, kültürler arası iletişim için davranış değerlendirme ölçeği, kültürler arası iletişimin etkinliğini belirlemek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir. Ruben (1976) tarafından ortaya konulan ve daha sonradan geliştirilen boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Graf, 2004)

1. Saygı gösterimi; kişinin diğer bireylere karşı duyduğu saygıyı ifade etme becerisidir.
2. Etkileşime yönelik tutum; diğer kültürdeki bireylerle etkileşime girildiğinde kişinin onlara önyargısız davranabilme becerisidir.
3. Bilgiye yönelim; kişinin dünyayı algılama ve açıklama tarzıdır.
4. Empatik olma; iletişimde kişinin kendisini, diğerinin yerine koyabilme becerisidir.
5. Görev rolü davranışları; kişinin grup problem çözme faaliyetlerine sözlü veya sözsüz katılma davranışlarını içerir. İlişkisel rol davranışları; kişinin grupta ilişkiler kurmaya veya sürdürmeye yönelik sözlü veya sözsüz davranışlarını içerir.
6. Etkileşim davranışları/yönetimi; kişinin, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya yönelik iletişim becerileridir.
7. Belirsizliğe karşı tolerans gösterme; yeni ve belirsiz durumlara karşı kişinin tolerans gösterebilme becerisidir.

Kültürler Arası Etkileşim Envanteri (*Cross-Cultural Interaction Inventory, CCII*): Girişken, empatik, meraklı ve sabırlı olma, şartlara ve çevreye uyum gösterebilme ile moral boyutlarından oluşan ve yurtdışına gönderilecek olası personeli seçmek niyetiyle tasarlanan bir araçtır. Montagliani ve Giacalone, 1998)

Kültürler Arası Duyarlılık Ölçeği (*The Intercultural Sensitivity Scale ISS*): Farklı kültürlerden kişilere karşı duyarlı olabilmeye yönelik duygusal yetenek, birçok yazar tarafından etkin bir kültürler arası etkileşim için en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Ölçek de bu doğrultuda kültürler arası duyarlılığa ilişkin yetenekleri değerlemektedir. Beşli Likert tipi değerlemeyi kullanan ölçek, 24 maddeden oluşmakta ve kültürler arası etkileşimlerde özgüvenden, kültürler arası etkileşimlere yönelimden, kültürel farklılıklara saygıdan, kültürler arası etkileşimlerde eğlenebilmeden ve kültürler arası etkileşimlere özen göstermeden oluşan beş boyuttan meydana gelmektedir (Graf, 2004).

Kültürler Arası Duyarlılık Envanteri (*Intercultural Sensitivity Inventory, ICSI*): Bhawuk ve Brislin tarafından 1992 yılında geliştirilen, kültürler arası duyarlılığı üç boyutta inceleyen ve 46 maddeden oluşan bir envanterdir (Bhawuk ve Lo, 2006). Kültürler arası duyarlılığı ölçmek için en çok kullanılan araçlardan biri olan bu envanter, kişinin başka bir kültüre girdiğinde davranışlarını değiştirebilme yeteneğini ölçmektedir. Davranışlarını mevcut kültüre uygun şekilde değiştirebilenler kültürler arası duyarlı kişiler sayılmaktadırlar ve bu kişilerin farklı kültürlerde başarılı olacakları beklenmektedir (Sizoo ve Serries, 2004).

Kişiler arası Yetkinlik Anketi (*Interpersonal Competence Questionnaire, ICQ*): Kültürler arası adaptasyon becerilerini ele alan çalışmalardan bazıları da kişiler arası yetkinliğin önemi üzerinde durmaktadır. Buhrmaster tarafından geliştirilen kişiler arası yetkinlik anketi de bu amaçla yani kişiler arası yetkinliği değerlemek için geliştirilmiştir. Anket; etkileşim ve ilişkilerin başlangıcı, bireysel haklar, kişisel bilginin açığa çıkarılması, başkalarının duygusal desteği ve kişiler arası çatışmaların yönetiminden oluşan kişiler arası beş yetkinlik alanını değerlendiren 40 maddeden oluşmaktadır (Graf ve Lynn, 2005).

Uluslararası Görev Envanteri (Overseas Assignment Inventory, OAI): Kùltürler arası adaptasyon için önemli olan 14 tutum ve özelliği ölçmektedir. Adayın kendisi zaman zaman da eşı tarafından doldurulabilen uluslararası bir envanterdir (Sliger, 1999). Bu envanter; personelin seçimine ve yerleştirilmesine, personele danışmanlık edilmesine, işgücü planlamasına, kariyer geliştirmeye uygulanabilmektedir.

2.3.3. Çalışanların Kùltürler Arası Farklılıklara Uyum Süreci Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmaları

Konaklama endüstrisinin uluslararasılaşması ve konaklama işletmeleri çalışanlarının farklı kùltür grupları ile iletişiminin giderek artması, bu farklılık içeren yapının etkili yönetimi için daha çok özen gerektirmektedir. Belirgin farklılıkların olduğu ortamlarda, farklılıkların doğru yönetiminin kimi zaman avantaja dönüştürülebilmesi mümkün olmaktadır. İşletmelerin uluslar arası ölçekte faaliyetleri neticesinde hem müşterilerin, hem çalışanların, hem de otel yöneticilerinin farklı kùltürel geçmişlere sahip olması, insan kaynaklarının ve kùltürler arası farklılıkların yönetimini zorunlu hale getirmektedir. Konaklama işletmeleri açısından işgücünün verimli biçimde kullanılması, sektörde rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olarak görölmektedir. Kùltürler arası farklılıkları başarılı biçimde yönetmek üzere aşağıda belirtilen konulara ihtiyaç duyulmaktadır:

- Bilinçli stratejiler oluşturma
- Yeni durumlara adapte olabilme yeteneği
- Farklı kùltürlere karşı olan hassasiyet
- Çok kùltürlü takımlarla çalışabilme yeteneği
- Dil yeteneği
- Uluslararası pazarlamayı anlayabilme
- Uluslararası farklılıkları anlayabilme gayreti (Williams ve Anderson, 1991).

Her işletmede kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, (İKY)

Çalışanların düzeyi ve görevi ne olursa olsun, işletme içerisinde istihdam edildikleri süre içerisinde, onların işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak üzere görev almakta ve bunu yaparken iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir. Bu amaçlar (Kozak, 1999: 9):

- İşletmede görev yapan çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır.

İKY'nin, yalnızca ilk amaca ulaşma çabası neticesinde, işletmede görev yapan insanların bir üretim aracından farkı olmamaktadır. Oysa ikinci amaç, işgörenleri üretim aracı olmaktan uzak tutmakta ve işletmelerin insanla, insanlar için var olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Yalnızca birinci amaca yönelen işletmelerde, başlangıçta fazla verim alınıyor gibi gözükse de bir süre sonra çalışanlarda görülen tatminsizlik sonucu bu verimin giderek azalacağı düşünülecektir.

Konaklama işletmelerinde hizmet sektörünün emek-yoğun özelliği “insan” faktörünü ön plana çıkarmakta, insan faktörünün doğru yönetimi ise işgücünden verimli biçimde faydalanılmasına olanak sağlamaktadır. Bir konaklama işletmesine yapılan büyük yatırımlar sonucu konforlu bir bina inşa etmek mümkündür, ancak yıpranma payı düşünüldüğünde zamanla ilk günkü halinden uzaklaşmaktadır. Oysa zaman geçtikçe, işletmede kendini yenileyebilecek ve geliştirebilecek tek unsur “insan”dır. Bu gerçeklikten yola çıkarak doğru İKY ile insana yapılacak yatırımlar sayesinde işletmeler hedeflerine ulaşmada başarı sağlayabilmektedir. Hizmeti hem talep edenlerin ve hem de sağlayanların “insan” olması nedeni ile konaklama işletmelerinde İKY'nin önemi tartışmasız çok büyüktür. Sürekli ve kesintisiz iletişime dayalı olan bu sektörde ikili ilişkiler daima ön plandadır ve farklı kültürlere sahip turistlerin, küreselleşen dünyada daha çok seyahat imkanı bulmasıyla birlikte konaklama işletmeleri aynı anda birçok ülke vatandaşına ev sahipliği yapmaktadır. Böylesine çokkültürlü bir ortamda çalışacak olan otel personelinin işe alınmasından görev alacağı pozisyona, performansından iletişim gücüne, sahip olması beklenen

bilgi ve becerilerinden alması gerekli görülen eğitimlere kadar konaklama işletmelerinin İK yöneticilerinin sorumluluğu altındadır.

Barutçugil (2004), İKY'yi en geniş anlamı ile “bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için gerçekleştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım” olarak tanımlamakta ve temel amaçlarını aşağıdaki biçimde sıralamaktadır:

- Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığı ile elde edilmesi
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması
- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi
- Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması
- İK'nın organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması
- İnsan Kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekli ise kültürün yeniden biçimlendirilmesi
- Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyuracak bir ortamın sağlanması
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması
- “Uyum sağlayan” ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi (Barutçugil, 2004: 37).

Personelin işe alımından itibaren başlayan ve personel işletmede bulunduğu süre içinde de faaliyetlerine devam eden İKY, doğru biçimde izlenmesi gereken bir süreçtir. Konaklama işletmeleri gibi hizmetin kesintisiz devam ettiği işletmelerde işe alınacak personelde bulunması gereken özelliklerin eksiksiz biçimde hazırlanması, nitelikli kişilerin işe alınması, işgücünün eğitimler ve yönlendirmeler yardımıyla doğru yönetilmesi bir yandan işgücü verimliliğini artırırken, bir yandan da personelin kaliteli hizmet sunmasına ve müşterilerin hizmetten memnun kalmasına katkıda bulunmaktadır.

Konaklama işletmeleri müşterilerinin memnuniyetini sağlamak amacıyla onlara hızlı, kesintisiz ve en az hata ile hizmette bulunmak gayesindedirler. Talep edilen hizmetle sunulan hizmet aynı anda gerçekleştiğinden telafisi mümkün olmayan hatalardan kaçınmak işletmenin öncelikli hedeflerindendir. Ancak müşterilerine bu hizmeti çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirdiklerinden, verilen hizmetin kalitesi çalışanların sağlayabildiği ve sunabildiği kalitededir. Böylesi bir durumda sunulan hizmetin kalitesi büyük çoğunlukla çalışanların inisiyatifinde olmaktadır. Yaptığı işten, görev aldığı pozisyondan, sosyal imkanlarından, mesai saatlerinden, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk gibi durumlarda çalışanların yönetime karşı kızgınlığı ve işletmeye karşı isteksizliği, sunduğu hizmetin kalitesini düşürürken aynı zamanda bunun yansıması da müşterilerde memnuniyetsizlik olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bir işletmenin yürütülebilmesi için sahip olunması gereken beceriler değişiklik gösterse de genel olarak; yönetsel (günlük işler için), teknik, finansal, pazarlama ve personel alanlarını kapsar (Finch, 2006). Yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makina, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında bir birleşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 2003: 9). Deneyimli yöneticiler, değişime karşı durmak yerine, geçmişteki kişisel deneyimlerinden yararlanma yolunu tercih ederler (Simon, Bilstein ve Luby, 2006: 207). İnsan Kaynakları yöneticileri insan faktörünü temel aldığından öncelikli olarak işgücünün temininden ve işletme ile uyum içerisinde bütünleşmesinden sorumlu olmaktadır.

Özellikle yoğun sezonda, turist sayısındaki artışa bağlı olarak konaklama işletmelerinde işletmenin yatak kapasitesine göre işgücüne olan ihtiyaç giderek artmaktadır. İşletmelerde yer alan her departman için farklı bilgi, beceri, yetenek ve deneyim düzeyine sahip çalışanlar aranmaktadır. Örneğin mutfak personeli için yabancı dil bilmek birincil şart değilken, yabancı turistlerin yerli turistlere göre çoğunlukta olduğu, resepsiyonda görevli bir çalışanda yabancı dil bilgisi öncelikli olarak aranan özelliklerden biridir. Doğru insanın doğru pozisyona yerleştirilmesi, diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de büyük önem arz eder. İletişim yanı güçlü olmayan ve yabancı dil bilmeyen bir çalışanın önbüro ya da halkla ilişkiler departmanında çalışmaya başlaması çalışanın işletmeye katacağı değeri azaltacağı gibi mutsuz olacağı bir bölümde yer alması hem performansının hem de motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

Konaklama endüstrisinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde işgören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimi ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir İKY'nin önemini arttırmaktadır (Erdem, 2004: 43). Yüksek personel devri sonucunda, işletmede işe alma, eğitim ve diğer birçok faaliyet yeniden yapılanmaktadır. Bu durum, genel olarak maliyetlerin artmasına ve zaman kaybına neden olurken, diğer çalışanların verimliliğine ve iş tatminine de olumsuz yönde etki etmektedir. Oysaki iş tatmininin yüksek olması, işletme açısından daha verimli çalışma ve başka iş arayışları içerisinde bulunulmaması gibi olumlu sonuçlar yaratırken, işgörenlerin bir anlamda çalıştıkları örgüte bağlı olmalarını da sağlamaktadır (Yalçın ve İplik, 2007:489).

İşin personele uygunluğunun sağlanması, işi yapan kişinin rahat ve etkili bir şekilde çalışmasını olanaklı kılacak, zaman ve enerji kaybına olanak vermeyecek koşulların varlığına bağlıdır. Personelin işe uyumunun sağlanması ise, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Eren, 2006: 319-321). İK yöneticilerine düşen görev ise yetkinlik derecelerine göre uygun

işin uygun personelle buluşturulması ve bu duruma imkan sağlayan şartların sürekliliğinin korunmasıdır. Yetkinlik kavramını psikologlar yeteneğin ölçülmesi ve kişinin performansının kendi özellikleri ile temsil edilip edilemeyeceği şeklinde; yönetim teorisyenleri, bireysel performansın geliştirilmesiyle örgütsel hedeflerin nasıl en iyi şekilde başarılacağı gibi fonksiyonel analiz tanımlı şeklinde; İK yöneticileri, işe alma, yerleştirme, eğitime, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlama yöntemleri ile birlikte stratejik yönleri gerçekleştirmede kullanılan teknik bir araç şeklinde ele almışlardır (Çetinkaya: 2009: 221). Takım çalışması, iletişim, yaratıcılık, zaman yönetimi, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, karar verme, problem çözme, liderlik, motivasyon, stresle başa çıkma, analitik düşünme ve stratejik düşünme gibi yetkinlikler işletmeler tarafından çalışanlarında olmasını istedikleri temel yetkinlik alanları olduğundan İK yöneticilerinin özellikle işe alım sürecinde, yetkinlik bazlı mülakat teknikleri ile işgöreni bazı testlerden geçirerek karar verme sürecine girmeleri önem arz etmektedir.

2.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KÜLTÜRLER ARASI EĞİTİM

Konaklama işletmeleri sunulan hizmetin özelliği gereği, yapılan bir hatanın telafisi zor olduğu da dikkate alınarak işgören eğitime, diğer işletmelere oranla daha çok önem verilmesini gerektirir (Özdemir ve Akpınar, 2002). İşgören eğitimi tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür denilebilir (Sabuncuoğlu, 1999). Giderek artan göç olgusunun öneminden dolayı geliştirilen kültürler arası eğitim programları değişik kültür ve dillerin bulunduğu ortamların sorunları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böylece, kültürler arası eğitim, daha çok kişiyi ilgilendiren sorunları irdelemekte ve kültürel farklar için olumlu bir bilincin oluşmasına çalışmaktadır (Coşkun, 1997).

Önder'e göre ilgi alanları, hoşgörü, dayanışma ve evrensel değerler olan kültürler arası eğitim, farklı kültür ve inançlara sahip insanların karşılıklı olarak birbirlerini tanıyıp, bir arada nasıl daha problemsiz yaşayabileceklerini araştırıp, çözüm önerileri getiren yeni bir ilim dalı olarak tarif edilebilmektedir. Bu eğitimin kültürleri birbirine tanıtıcı özelliği vardır ve hedefi bireylerin çokkültürlü ortamda uyum içinde yaşayabilmelerini sağlamaktır. Kültürler arası eğitimin ön koşulunun başkasının düşüncesine saygı duymak ve bu düşünceleri desteklemek olduğu belirtilirken, kültürlerin eşitliği, eş değerliliği, hoşgörü, çoğunluğun ve azınlığın birbirlerini anlamaya hazır olmaları üzerine inşa edilecek karşılıklı bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. İçeride kapanma ve düşmanlıklar geliştirme dönemi artık kapanırken farklı kültürleri tanıma, anlaşma, saygı, problemlere ortak çözümler arama fikirleri dünyada geçerli olmaya başlamaktadır. Gelişen teknoloji, çok amaçlı ve çok kültürlü toplum yapısı, insanların, kültürlerin birbirlerini tanımalarını zorunlu hale getirmekte, ilişki halinde olunan insanlarla anlaşabilmek, onları anlayabilmek, davranışlarına yön veren değerleri iyi tanımakla mümkün olabilmektedir. Bunun için kültürler arası eğitime ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

Emek-yoğun yapısından dolayı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerde göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde çeşitli sorunlar yaşayan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir (Akıncı, 2002; Aydın, 2004). Ağırlama endüstrisinde çalışan kişilerin çalışma koşullarından dolayı oldukça stresli oldukları belirtilmektedir (Kim vd., 2007). Konaklama işletmelerinde işe alınacak personelin belirlenmesinde öne çıkan bazı kriterlerin (güleryüzlü olma, stresle başa çıkma, yoğun iş temposuna ayak uydurabilme gibi) personel işe alındıktan sonra zaman içerisinde köreleceği, değişebileceği, olaylardan ve koşullardan olumsuz yönde etkilenebileceği, konaklama endüstrisi yöneticileri ve insan kaynakları birimi tarafından göz önünde bulundurularak periyodik olarak çeşitli testlere tabi tutulduktan sonra, ihtiyaç halinde gerekli eğitimlerle çalışanların kendilerini geliştirmesi ve motive olması sağlanmalıdır.

Kültürler arası eğitim, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve kültürler arası deneyimlerinden en etkin biçimde yararlanmalarını sağlamak için bilgilenmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanları farklı kültürlerle karşı duyarlı ve saygılı olmaya, farklı kültürel geçmişlere sahip bireyler arasında köprüler kurmaya teşvik etmektedir. Bu nedenle kültürler arası eğitim, işgörenleri farklı kültürlerle çalışmak üzere hazırlayacak etkin bir araç olarak düşünülmektedir. Gerek eski gerekse yeni çalışanlar aldıkları resmi eğitimlerle kültürler arası farklılıkları etkin biçimde yönetebilmek için kendilerine gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırırken bir yandan da yer aldıkları işletmelere katkıda bulunmaktadır (Huselid, 1995: 646).

Konaklama işletmelerinde işgören yönetimi çalışan, çalışanların seçimi, işe alınması, yetiştirilmesi, görevlendirilmesi, oteliçi ilişkilerinin belirlenmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, sağlığının ve refahının korunması ve gözetilmesi gibi geniş bir eylemler dizisini kapsayan yetenek ve beceriler topluluğudur. İşgören yönetimi, konaklama işletmesinin insan kaynakları ve değerleri ile ilişkili olduğundan çok geniş bilgi ve beceri gerektiren ve işletmenin genel başarısının sorumluluğunu büyük ölçüde taşıyan bir fonksiyonu olduğu açıktır.

Kültürler arası eğitim aracılığı ile, farklı kültürden çalışma arkadaşları ve ziyaretçiler ile uygun ve etkin iletişim kurmak için çalışanların gerekli bilgi-becerilerinin ve farkındalıklarının arttırılması hedeflenmektedir (Bean, 2006: 2). Yabancı bir kültüre ait her bireyin birbirinden değişik algılayış ve bunun sonucunda belirlemiş olduğu bir davranış biçiminin varlığı söz konusudur. Bir otel çalışanının, öncelikli olarak bu düşünceyi kabul etmesi ve buna bağlı olarak da kültürel farkındalık geliştirmesi gerekmektedir. Kültürler arası farkındalıktan yoksun bir çalışan, tüm otel müşterilerini tek bir örnek gibi görecektir ve hepsine aynı biçimde yaklaşmayı deneyecektir. Bu durumda, örneğin resepsiyonda görevli bir otel çalışanının, check-in esnasında samimi bir ifade takınarak, farklı ülkelerden gelen müşteri gruplarına yardımcı olmak istemesi, bir misafir gurubu tarafından misafirperverlik örneği olarak takdir edilecekken, bir başka ülkenin misafir grubu

tarafından ise profesyonel bir iş ilişkisi sırasında gereksiz bulunduğu düşüncesi ile hoşnutsuzlukla karşılanacaktır.

Kültürler arası eğitimin konaklama işletmelerinde müşterilerle yüzyüze diyaloglar gerçekleştiren işletme çalışanlarının performansları üzerindeki etkisi kısa sürede belirgin bir farklılık gösterse de uzun vadeli dönemde düşünüldüğünde işletmeye sağladığı katkı yadsınamaz bir gerçektir. Aldıkları eğitimler çalışanların kalıplaşmış ve yargılayıcı düşünce ve davranışlardan uzak durmalarını, ziyaretçilerin davranışlarını anlayarak kültürel beceriler göstermelerini sağlamaktadır (Shapero, 2007). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki değişme ve gelişmeler insan kaynaklarında aranan özellikleri ve yetkinlikleri de değiştirmektedir. Özellikle hizmet sektöründe değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, rekabet ortamında hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Bunun için, ekip çalışmasına yatkın, esnek çalışma özelliklerine, öğrenme ve analitik düşünme becerisine sahip, kendini geliştirmeye hazır işgörenlerle birlikte çalışmak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin temelinde; kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, işe uyum sağlama, iş zenginleştirme gibi, insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Bu sistemlerin oluşturulabilmesi için konaklama işletmelerinin istihdam ettiği işgücünden uzun süreli yararlanmaları gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003). Aynı konaklama işletmesinde uzun süredir çalışan, sahip olduğu bilgi ve becerinin, yıllardır kazandığı tecrübenin yanında işletme yönetimi tarafından başta kültürler arası eğitim olmak üzere çeşitli eğitimlerle desteklenen, takım çalışmasına yatkın ve yaptığı işten tatmin olan bir çalışanın farklı ülkelerden gelen müşterilerine karşı anlayışsız, duyarsız ve önyargılı davranmasının önündeki tüm duvarlar aşılmış olacaktır. Uzun süre aynı ortamda çalışmanın bir getirisi olarak, otelin imajını ve müşterilerin beklentilerini de iyi bilmesi nedeniyle bir işletme yönetiminin vazgeçemeyeceği bir çalışan profili çizmiş olacaktır.

Başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşterinin memnuniyeti ise, önceki satın aldığından

kaliteli bir hizmetle mümkündür. Kaliteli hizmet ise, müşterinin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Dolayısı ile işletmelerde, hizmeti sunan personelin, müşterilerin beklentileri doğrultusundaki hizmet kalitesinin nasıl geliştirilebileceği ve bunun nasıl sürekli hale getirilebileceği konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu da onlara verilecek iyi bir eğitim ile mümkün olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005). Başarılı olan şirketler daha yüksek yaratıcılık ve verim elde etmek için yabancı ülkelerin iş uygulamaları ve kültürel yaşamları konusunda kendi çalışanlarını bilinçlendirmektedirler (Montago, 1996).

İşgörenlerinin kültürel duyarlılık seviyesinin bilincinde olan işletmeler, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilmekte ve eğitim hizmetlerini ihtiyaç duyulan yönde şekillendirebilmektedir. Müşterilerin kalite ve memnuniyet algısı, kültürler arası hizmet karşılaşmaları esnasında, işgörenlerin kültürel geçmişlerinden kaynaklı davranışlarından etkileneceğinden, yöneticiler bu tür durumlarla karşılaşma olasılığına karşı çalışanlarına en doğru ve etkili kültürler arası eğitim programlarını sunmak zorundadırlar (Sizoo, 2001: 81-82). İşgörenin doğru eğitim programlarına yönlendirilip kendini kültürel farklılıkların yönetimi konusunda geliştirebilmesi, farklılıklarla başa çıkmayı öğrenirken değişik kültürlerden ziyaretçilerle doğru iletişim teknikleri kurarak anlaşabilmesi, yaptığı işten tatmin olabilmesi, motivasyonunun yüksek kalabilmesi için yöneticilerin de sahip olması gereken bazı nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler Kreigl tarafından aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Özdemir ve Çizel, 2006 akt. Kreigl, 2000):

- Kültürel duyarlılık (farklı kültürleri anlayabilme ve saygı gösterme)
- Kişiler arası beceriler (insanlarla etkili ve iyi iletişim kurabilme)
- Yönetimsel esneklik (yeni fikirlere açık olma)
- Uyarlanabilen bir liderlik tarzı (farklılıkların üstesinden gelebilme)
- Kültürler arası yetenek (yabancı ülkelerin kültürü, siyaseti, ekonomisi ve sosyal yapısı hakkında bilgi sahibi olma)
- Uluslararası görgü kuralları (sosyal çevreye ve iş çevresine girmeye yardımcı olacak tavırlar sergileme, uluslar arası görgü kurallarını göz ardı etmeme)
- Stresi yönetebilmek (yüksek düzeydeki stresle baş edebilme)

- Fonksiyonel beceriler (işletme fonksiyonları ile ilgili bilgi ve beceri sahibi olma)
- Teknik beceriler (konaklama işletmesinin ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek alanlarında teknik becerilere sahip olma)

Kaliteli hizmet sunarak konaklama işletmeleri müşterilerini tatmin etmek, işletmelerin yönetim anlayışlarının etkinliği ile yakından ilgili olsa da öncelikle işletme çalışanlarının otel içi/dışı aldıkları eğitim ve gösterdikleri çaba ile paralel olarak gelişim göstermektedir. Otomasyondan yararlanmanın mümkün olmadığı konaklama işletmelerinde işgörenlere uygulanan eğitimler, kültürel farklılıkların etkisi ile değişkenlik gösteren müşteri davranışlarını yönetmede büyük ayrıcalık sağlamaktadır.

Turizmin başlı başına yoğun, stresli ve sürekli hizmet anlayışında olan dinamik yapısı nedeni ile konaklama işletmeleri çalışanlarının yoğun bir çalışma temposu içinde oldukları bilinmektedir. Pelit ve Türkmen (2008) turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin, başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki çalışanların, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle işe karşı ilgilerinin devamlılığını korumanın zorluğundan bahsetmektedir. Bu tempoya bir de birbirinden farklı birçok alışkanlıklara sahip yabancı müşteriler de eklendiğinde işletme çalışanlarının bu yoğun tempoda zamanı, bilgi, beceri ve yeteneklerini en verimli biçimde kullanarak kendisinden beklenen performansı sergileyebilmeleri için işletme ve yönetimi ve yöneticileri tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Farklı kültürlerle ait bazı temel bilgileri, bu kültürlerle ait bireylerin belirgin özelliklerini, onlara karşı sergilenecek davranışlarda kaçınılması gereken önemli noktaları ve asla unutulmaması gereken ayrıntıları bilen ve bildiklerini uygulama konusunda aktif davranan bir çalışan işletmeler tarafından aranan ve tercih edilen bir işgören olacağı gibi işletmeye de değer katacak ve müşterilerin sürekliliğini sağlamaya yardımcı olacaktır.

Küreselleşmenin günümüzde hayatın her alanına nüfuz etmeye başlaması ile birlikte etkileri daha fazla hissedilmekte, değişen çağa uyum sağlama gerekliliği tüm alanlarda olduğu gibi hizmet sektöründe de kendini göstermektedir. Hizmet sektöründe öne çıkan konaklama işletmelerinin çokkültürlü yapısı, küreselleşmenin kültür üzerindeki etkileri nedeniyle değişime fazlasıyla adapte olma neticesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Tezin birinci bölümünde, küreselleşmenin kültür üzerindeki ve kültürün de bireyler, toplumlar üzerindeki etkisinden, kültürler arası farklılıkların ve iletişimin faaliyetlerini uluslararası ölçekte sürdürmeyi hedefleyen işletmeler açısından öneminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde, birinci bölümde bahsedilen kültür, kültürler arası yönetim, kültürel farklılıklar ve iletişim konularının konaklama işletmelerinde ele alınma ve uygulanma biçiminden söz edilmektedir. Konaklama işletmelerinde ihtiyaç duyulan hizmet kalitesinin sağlanmasında etkili olan çalışanların, farklı kültürlerle karşı farklı davranış biçimleri geliştirerek hizmet kalitesini sürekli üst seviyede tutmalarının gerekliliği vurgulanarak, çalışanların bu becerileri edinmesinde işletme yönetiminin ve yöneticilerin üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmelerinin işletmenin varlığı ve geleceği için öneminden söz edilmiştir. Üçüncü bölümde ise, birinci ve ikinci bölümde yer alan literatür araştırmalarının ışığında Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personelin kültürel değişimlere uyumu konusunda yapılan araştırmaya yer verilecek ve bulgular literatürle karşılaştırmalı olarak sunulmaya çalışılacaktır. Kültürler arası eğitim alan otel çalışanlarının kültürler arası farklılıkları anlama ve yönetme kabiliyetleri yapılan anket sonuçlarına göre değerlendirilecek ve ileriki çalışmalara kaynaklık etmek amacı ile sonuç ve öneriler kısmı ile neticelendirilecektir.

BÖLÜM 3

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ve KÜLTÜRLER ARASI YÖNETİM ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Araştırmanın ilk bölümünde, kültürden ve küreselleşmenin etkisi ile farklı kültürlerin bir araya gelip kaynaşmaları sonucunda kültürler arası yönetimin konaklama işletmelerindeki öneminden söz edilmiştir. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde yabancı müşterilerle çalışan personelin, küreselleşen dünyada farklı kültürlerle devamlı iletişim halinde olmaları ile ortaya çıkan kültürler arası uyum becerileri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise yapılan araştırmanın nedenleri, amaçları, kapsamı, sınırlılıkları konuları ele alınacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme ile ortaya çıkan yoğun rekabet koşulları neticesinde faaliyetlerini küresel ölçekte sürdürmeye başlayan işletmelerin rekabet koşullarına uyum göstermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Turizm sektörü farklı kültürlerin buluşup sürekli etkileşim halinde olduğu bir sektördür. Farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerin etkileşimleri esnasında birtakım anlaşmazlıkların, yanlış anlamaların ortaya çıkması ve önyargılı değerlendirmelerin yapılması kaçınılmazdır. Turizm sektörünün önemli bir dalı olarak kabul gören konaklama işletmelerinin emek-yoğun özelliği, işletmede çok sayıda personelin çalışmasını gerektirmektedir (Gedik, 1998). Sürekli etkileşim içinde bulunan çalışanlar ile ziyaretçiler arasında beliren kültürel farklılıkların en etkin biçimde yönetilip anlaşmazlıkların giderilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Türkiye gibi turizm potansiyeli yüksek olan ve birbirinden farklı kültürlerle yıllardır hizmet alışverişinde bulunan bir ülkede, konaklama işletmeleri çalışanları tarafından kültürler arası yönetime önem verilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, farklı ülkelerin bireylerine ait kültürel farklılıkların ve konaklama işletmelerinde görev alan personelin sahip olması gereken kültürler arası yönetim becerilerinin değerlendirilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşmenin turizm üzerindeki olumlu etkileri neticesinde (artan boş zaman, azalan çalışma saatleri, emeklilik yaşının düşmesi, refah seviyesinin yükselmesi gibi) turist sayısında görülen artış, farklı ürünler arz eden yeni destinasyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Sarkım, 2008). Küresel ölçekli turizm işletmelerinin sayılarının giderek çoğalması ile birlikte konaklama işletmeleri daha fazla yabancı kültürden turist grupları tarafından ziyaret edilmeye başlanmaktadır. Yeni destinasyonların ve yeni turist yaratan ülkelerin ortaya çıkması da çokkültürlü ortamların oluşmasında etkili olabilmektedir. Kültürel farklılıklara sahip çalışanlar ve ziyaretçilerin biraraya geldiği hizmet karşılaşmalarında, özellikle konaklama işletmeleri yönetimi ve çalışanları için kültürler arası farklılıkların net olarak anlaşılması, öngörülmesi ve etkin biçimde yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Konaklama işletmelerindeki kültürler arası iletişimi çalışanların bakış açısından değerlendiren bu araştırma ile, konaklama işletmelerinde yabancı turistlerle daha etkin bir şekilde iletişim sağlanması açısından faydalı olması umulmaktadır. Turistlerle iletişimlerini güçlendirmeleri için çalışanların sahip olması gereken bilgi ve becerilerden söz edilerek nitelikli işgücünün özellikleri ortaya konmaya çalışılacaktır. Literatürde daha çok ziyaretçiler ve yöneticiler açısından yapılan çalışmaların sıklığı neticesinde çalışanların gözünden kültürler arası yönetimin irdelenmesiyle konuya farklı bir bakış açısı getirilmesi açısından yarar sağlaması hedeflenmektedir. Müşteri çeşitliliğini genişletmek ve ağırladıkları farklı ziyaretçi grupları ile ilişkilerini gözden geçirerek düzenlemek amacı taşıyan konaklama işletmeleri yönetimleri için de yol gösterici olma gayesi güdülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamını Antalya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Tablo 3.1.'deki Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ve Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün internet sitesinde yer

alan veriler değerlendirildiğinde 2009 yılı itibari ile Türkiye’yi ziyaret eden toplam yabancı ziyaretçi sayısı 27.077.114’tür. Bu ziyaretçilerden Antalya’ya gelen ziyaretçi sayısı %30,20’lik kısmı oluşturan 8.260.399 kişidir.

Tablo 3. 1. 2006-2009 Yıllarında Ülkemize ve Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Sayısı

	2006 YILI		2007 YILI		2008 YILI		2009 YILI	
	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)
ANTALYA	6.011.183	31,18	7.291.626	31,68	8.564.513	32,40	8.260.399	30,20
TÜRKİYE	19.275.948	100	23.017.081	100	26.431.124	100	27.347.977	100

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı web sayfası (Erişim: 28.07.2010).

Tablo 3.1. incelendiğinde, 2006 yılından bu yana Türkiye’ye gelen yabancı ziyaretçilerin %30-32’lik kısmı Antalya’ya gelmiştir. Antalya, sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi turizm potansiyeli ve uygun iklim koşulları sayesinde önemli bir turizm merkezi durumundadır. Sezonun uzun sürmesi, büyük ölçüde yabancı turistler tarafından ziyaret edilmesi ve çok çeşitli ülkelerden gelen turistlerle iletişim halinde olan çalışanların bulunması nedeni ile araştırmanın Antalya’da yapılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 3. 2. 2007-2010 Yıllarında Antalya’ya Gelen Ziyaretçilerin Sayısı
(Ocak-Temmuz Dönemi)**

	2007 YILI		2008 YILI		2009 YILI		2010 YILI	
	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	PAY (%)
YABANCI ZİYARETÇİLER	3.945.054	94,16	4.802.695	94,81	4.478.394	94,32	5.131.547	95,10
YERLİ ZİYARETÇİLER	244.654	5,84	262.750	5,19	269.728	5,68	264.545	4,90
G E N E L T O P L A M	4.189.708	100	5.065.445	100	4.748.122	100	5.396.092	100

Kaynak: Antalya İl Kültür ve Turizm Md. web sayfası (Erişim: 28.07.2010).

Tablo 3.2., 2007-2010 yılları arasında Antalya’ya gelen ziyaretçi sayılarını göstermektedir. Antalya’ya gelen yabancı ziyaretçi sayısı 2007 yılının Ocak-Temmuz döneminde 3.945.054 iken 2010 yılının aynı döneminde 5.131.547 sayısına ulaşmıştır. Yabancı ziyaretçilerin toplam ziyaretçilere oranının %95 civarında olduğu bir ilde yapılacak araştırmada yabancı turistlerle birebir iletişim halinde bulunan çalışanlara ulaşılma olasılığının yüksek olacağı düşünülmüştür.

**Tablo 3. 3. 2007-2010 Yıllarında Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin
Milliyetlerine Göre Dağılımı (Ocak-Temmuz Dönemi)**

MİLLİYETLER	2007 YILI		2008 YILI		2009 YILI		2010 YILI	
	ZİYARETÇİ SAYISI	MİLLİYET PAYI (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	MİLLİYET PAYI (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	MİLLİYET PAYI (%)	ZİYARETÇİ SAYISI	MİLLİYET PAYI (%)
RUSYA	992.620	25,16	1.267.001	26,38	1.180.502	26,36	1.448.168	28,22
ALMANYA	1.148.506	29,11	1.214.378	25,29	1.159.700	25,90	1.266.824	24,69
HOLLANDA	227.593	5,77	275.210	5,73	240.036	5,36	258.912	5,05
İNGİLTERE	116.306	2,95	151.966	3,16	174.844	3,90	232.679	4,53
UKRAYNA	192.060	4,87	268.350	5,59	208.448	4,65	222.126	4,33
FRANSA	103.974	2,64	120.380	2,51	121.871	2,72	151.865	2,96
AVUSTURYA	116.095	2,94	137.121	2,86	141.506	3,16	149.305	2,91
İSVEÇ	99.718	2,53	129.577	2,70	117.773	2,63	146.733	2,86
DİĞER	948.182	24,03	1.238.712	25,79	1.133.714	25,32	1.254.935	24,46
YABANCI ZİYARETÇİLER	3.945.054	100	4.802.695	100	4.478.394	100	5.131.547	100

Kaynak: Antalya İl Kültür ve Turizm Md. web sayfası (Erişim: 28.07.2010).

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre Antalya 40'dan fazla milletten ziyaretçi ağırlamaktadır. Antalya, 2007 yılının Ocak-Temmuz döneminde %29,11 oranla 1.148.506 Alman turist ağırlamışken 2010 yılının aynı döneminde Alman turist sayısı 1.266.824'e ulaşmış olsa da en büyük payı 1.448.168 ziyaretçi ve %28,22 oranla Rus turistler almıştır (Tablo 3.3.). Antalya'nın farklı kültürlerden ziyaretçileri ağırlaması araştırmada farklı bakış açıları sunabilmek için bir başka avantajdır.

Çalışmanın gerçekleşeceği il olarak Antalya'nın seçilmesinin sebepleri yukarıda açıklanan verilerden hareketle şöyle sıralanabilir;

1. Antalya'ya gelen yabancı turist sayısı,
2. Antalya'ya gelen yabancı turistlerin çeşitliliği,
3. Antalya'ya gelen yabancı turistlerin toplam ziyaretçilere oranı,
4. Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerin sayısı.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLAMALARI VE SINIRLARI

Araştırma yapılırken veriler yalnızca Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan ve yabancı müşteriler ile birebir iletişimde bulunan otel çalışanlarından toplanmıştır. Evren olarak Türkiye'de ve hatta dünya üzerindeki otellerde görev yapan ve yabancı müşteriler ile doğrudan iletişimde bulunan çalışanlar seçilebilecekken, örnekleme ulaşmanın imkansızlığı nedeni ile araştırma belirli bir bölge ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın en güncel verilerle yapılması için, anketin yapılacağı tarih olarak 2010 yaz dönemi seçilmiş ve anketler 1-30 Haziran 2010 tarihleri arasında Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde, yabancı müşterilerle birebir çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Ancak araştırmanın yapıldığı tarihin turizm sezonu için en yoğun dönemlerden biri olması nedeni ile birçok otel yönetimi tarafından anketin uygulanması talebi sözlü ve yazılı olarak geri çevrilmiştir. Yoğun dönemde çalışanlarından en üst seviyede performans bekleyen otel yöneticileri, çalışanların dikkatinin dağılacağını ve zaman kaybı yaşayacaklarını neden göstererek otelde anket uygulamasının yapılmasına izin vermemişlerdir. İnternet ortamında elektronik posta ile gönderilen anketlerden ise geri dönüş oranı beklenenin çok altında olmuştur. Birebir görüşülen otel çalışanları ise (özellikle önbüro personelleri) vakit ayıramayacak kadar yoğun oldukları gerekçesiyle anketleri doldurmayı kabul etmemişlerdir. Telefon ile ulaşılan otellerden ise hemen hemen hiç sonuç alınamamıştır.

Anket uygulamasının bazı çalışanlarca doldurulmak istenmemesinin nedenleri ise dikkat çekicidir. Görüşülen çalışanların bir kısmı, kendilerine yıllardır, turizmdeki aksaklıkların giderilmesi üzerine yapılan araştırmalar sonucu farklı anketlerin ulaştırıldığını ancak tüm bu araştırmalara rağmen hala turizmde zor şartlar altında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yapılan anketlerin amacına ulaşmadığını öne sürmüş ve araştırmaya katkı sağlamak üzere anketi doldurmayı reddetmişlerdir. Bir kısım çalışanın ise doldurmaları istenen anketlerin, otel yöneticilerinin kendilerini sınamak için uyguladığı bir anket olduğu hissine kapılıp çekingen davrandıkları gözlemlenmiştir. Anketlerin amacına yönelik güven duymadıklarını söyleyen çalışanlar, yönetici baskısı ve korkusu altında doldurdukları anketlerin gerçek hislerini yansıtmayacağını açıkça bildirmişlerdir. Bu durum, bazı otellerde hala ast üst ilişkisinin sağlam temellere dayandırılmadan sağlanmaya çalışıldığının bir göstergesi olmuştur.

Bu tezde uygulanan anket çalışması kültürler arası yönetim konusuna sadece otel çalışanlarının penceresinden bakmakta ve otel çalışanlarının kültürel kimlik, kültürel uyum, etkili kültürel iletişim ve farklı kültürlerle sundukları hizmetle ilgili görüşlerini içermektedir. Bu yüzden hipotezlerde sadece bir ilişki olup olmadığı incelenmiş, ilişkinin derecesine bakılmamıştır. İlişkilerin derecelerine bakılabilmesi için kültürler arası iletişimle ilgili, çalışanların kendileri hakkındaki görüşlerinin üzerine çalışanların birbiri hakkında görüşleri, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki görüşleri ve farklı kültürden müşterilerin çalışanlar hakkındaki görüşleri de eklenmelidir. Böylece bu tezde yapılan Mann Whitney, Kruskal Wallis gibi testlere Regrasyon ve Korelasyon testleri de eklenerek bulunan ilişkilerin dereceleri de hesaplanabilir.

Gelecekteki araştırmalarda, bu tezde Antalya ili olarak sınırlandırılan araştırma alanı genişletilerek farklı destinasyonlarda ve sayıca daha çok çalışana uygulanarak anket yapıldığında daha kapsamlı sonuçlara ulaşılacağı tahminlenmektedir. Çalışanlara uygulanan bu anketin aynı zamanda yöneticilere ve farklı kültürden müşterilere uygulanması ile elde edilecek sonuçlarla karşılaştırmalı bir analiz yapmak da mümkün olacaktır. İleriki çalışmalara kaynak oluşturmak amacıyla, çalışmanın daha yüksek katılımcı sayısı ve hatta otel yönetiminin ve

ziyaretçilerinin görüşleri alınarak karşılaştırmalı bir analiz elde edilmesinin verimli sonuçlar almada yardımcı olacağı düşünülmektedir. Zaman ve maddi kısıtlamalar sebebi ile araştırma yalnızca Antalya’da ve bir aylık süre içerisinde yürütülmüştür. Zaman ve maddi kısıtlama engellerine takılmaksızın araştırmanın karşılaştırma yöntemiyle farklı şehirlerde, işletmelerin farklı departmanlarında, Türkiye’deki otellerde çalışan yabancı personelle, yönetici-çalışan ya da yönetici - çalışan - müşteri arasında uygulanması ile daha kesin ve güvenilir sonuçlar elde etmek açısından önemli bir adım atılmış olacağına inanılmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini yabancı turist potansiyeli yüksek olan Antalya ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli, yabancı müşterilerle birebir iletişim halinde bulunan Türk çalışanlar oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklere göre konaklama işletmeleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Turistik konaklama işletmeleri asli, yardımcı ve yan hizmet tesisleri olarak üç bölümde incelenmektedir. Araştırmaya katılacak çalışanların belirlenmesinde asli konaklama işletmelerinin bir çeşidi olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir. Otel işletmeleri, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Batman, 2003, 24). Yurt dışından gelen yabancı ziyaretçilerin paket turlar aracılığı ile özellikle yüksek kapasiteli ve büyük otellerde yoğunlaştığı düşünülerek araştırmada dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ile görüşülmesi uygun görülmüştür.

Tablo 3.4.’te görüldüğü gibi Antalya İl Kültür Turizm İl Müdürlüğü’nden elde edilen 2010 yılı verilerine göre Antalya’da 199 adet beş yıldızlı, 203 adet 4 yıldızlı otel bulunmaktadır.

Tablo 3. 4. Kültür ve Turizm Bakanlığından Turizm  şletmesi ve Turizm Yatırımı Belgeli Konaklama Tesislerinin İlçeler Bazında Dağılımı

	5 YILDIZLI OTEL			4 YILDIZLI OTEL		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
MURATPAŞA	7	2.453	5.009	13	3.079	6.567
KONYAALTI	8	3.322	7.377	4	773	1.630
AKSU	13	6.343	13.486	5	1.984	4.469
SERİK	39	16.690	35.830	6	2.011	4.334
KEMER	37	12.067	25.673	35	6.248	13.001
MANAVGAT	56	20.298	44.273	61	16.738	35.576
ALANYA	37	11.693	24.452	76	14.811	31.535
KAŞ	0	0	0	2	105	223
KUMLUCA	0	0	0	1	170	408
FİNİKE	1	297	297	0	0	0
DEMRE	1	235	500	0	0	0
T O P L A M	199	73.398	157.198	203	45.919	97.743

Kaynak: Antalya İl Kültür ve Turizm Md. web sayfası (Erişim: 28.07.2010).

Bu araştırmada evrenimizin net sayısını bulmak ve örneklem hacmimizi hesaplamak için şu çalışmalar yapılmıştır. Kültür Turizm Bakanlığı'nın ve Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verileri incelenmiş ancak Antalya'da dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların toplam sayısına ulaşılamamıştır. Türk İstatistik Kurumu ise ellerinde böyle bir verinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Otel yönetimlerinden sezonun durumuna ve otelin doluluk oranına göre çalışan sayısının değişiklik gösterdiği öğrenildiği için otel, oda ve yatak sayısından bir genellemeye de gidilememiştir. Bu yüzden örneklem hacmi hedef kitledeki birey sayısının bilinmediği durumlarda kullanılan aşağıdaki formülle hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70):

$$n = t^2 p q / d^2$$

n: Örneklem hacmi

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın oluş sıklığı yani gerçekleşme olasılığı

q: İncelenen olayın olmayış sıklığı yani gerçekleşmeme olasılığı (1-p)

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası

Tablo 3. 5. Otel İşletmelerinde Personelin Yüzde Olarak Dağılımı

Bölümler	Dağılım (%)
İdari Personel	3,7
Onbüro Personeli	10,3
Servis Personeli	19,3
Kat Hizmetleri Personeli	26,8
Servis-Restoran Personeli	17,4
Mutfak-Restoran Personeli	16,7
Mutfak Bakım ve Onarım Personeli	5,8

Kaynak: Şener, 2001

Tablo 3.5.'te gösterilen otel işletmelerindeki personel dağılımlarına bakıldığında ve otel çalışanlarından elde edilen verilerin ışığında ağırlıklı olarak idari personelin, mutfakta çalışan restoran personelinin ve mutfak bakım onarım personelinin haricindeki çalışanların müşterilerle birebir temas halinde oldukları öğrenilmiştir. Yani bir otelde müşteriyle iletişim kuran çalışanların oranı %73,8 (19,3 + 26,8 + 17,4 + 10,3) olarak kabul edilebilir. % 95 güven aralığında (yani $\alpha = 0,05$) ve $d = 0,05$ örnekleme hatası içeriyorken örneklem hacmimiz yukarıdaki formül ($n = t^2 p q / d^2$) kullanılarak yaklaşık 297 olarak hesaplanmıştır. ($\alpha = 0,05$ için ∞ serbestlik derecesindeki teorik t değeri t tablosundan 1,96 olarak alınmaktadır)

$$n = 1,96^2 \cdot 0,738 \cdot 0,262 / 0,05^2 = 296,99$$

Anket son halini alınca test için konudan bağımsız 6 kişiye uygulanmış ve anketin doldurma süresinin ortalama olarak 5 dakika olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra 40

alışana uygulanan anketlerle ön test yapılmış, ifadelerin anlaşılır olup olmadığı ve anket formunda değişmesi gereken soru ihtiyaı olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri sonrasında daha doğru bir dağılım elde edebilmek için bir sorunun anketten çıkarılması gerektiği görülmüştür. Ancak anket bu soru çıkarılmadan uygulanmıştır. Uygulama sonrasında da ön testte tespit edilen aynı sonuçlar elde edildiği için bu soru analizlere dahil edilmemiştir. Antalya'daki otel çalışanlarına gönderilen 500 anketten 164' geri dönmemiş, hatalı ve eksik doldurulan 7 anketle birlikte müşteriyle direk temas içinde olmayan bilgi-işlem departmanı personeli, muhasebe personeli gibi çalışanların doldurduğu 14 anket de değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 315 anketle ilgili veriler SPSS 18.0'a işlenerek incelenmiştir.

3.6. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın veri toplama aşamasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, verilerin önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorularak elde edildiği ve çok farklı türde bilgi toplamayı mümkün kılan sistematik bir veri toplama yöntemidir (Houston, 2003: 9). Araştırmada kullanılan anket formu için, dört farklı ölçekten yararlanılmış ve bu dört anket leğinin orjinal halleri yurt dışında uygulandığından Türkiye'de uyarlanabilmesi için bazı düzenlemeler yapılmıştır. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan çalışanların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve bu kapsamda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hane halkı geliri ile ilgili sorular sorulmuştur. Aynı zamanda ikinci bölümü destekler nitelikte otelde görev aldıkları mevcut bölüm, turizmde çalıştıkları süre, otellerini ziyaret eden müşteri profili ve kültürler arası eğitim alıp almadıkları soruları kendilerine yneltirmiştir. İkinci bölümde ise katılımcılara toplamda 20 soru sorulmuş ve son olarak da görüş ve nerileri bölümüne eklemek istedikleri düşüncelerini yazmaları istenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümündeki anket soruları oluşturulurken, Contrada vd. (2001), Phinney, (1992), Vandiver vd. (2002), Cui ve Awa (1992), Tucker vd. (2004), Cui ve Van den Berg (1991), Redmond ve Bunyi (1993), Samenfink (1992)'in araştırmalarından yararlanılmış ve anket, makalelerde yer alan, yapılan çalışmanın amacına uygun olan sorular dikkate alınarak

hazırlanmıştır. Bazı sorular, çalışmanın konusundan bağımsız olduğu düşüncesi ile ankette yer almamıştır. 4 soruda ise algısal karmaşayı önlemek amacı ile karşıt anlamlama yöntemine başvurulmuş ve doğrulama soruları kullanılmıştır. Bu sorular ile katılımcıların cevaplarının diğer benzer sorularla çelişip çelişmediğinin gözlemlenmesi hedeflenmiştir. Sorular orjinal dillerinden çevrilerek en anlaşılır biçimde Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Araştırmada soru ölçeği olarak 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin en çok kullanılan formatında, ölçeğin uygulandığı cevaplayıcılar her bir cümleyi onaylama derecesini göstermek üzere yönlendirilir. Likert Ölçeği'nde açıkça bir soru sorulmaz, bunun yerine açık bir cümle oluşturulur ve katılımcıya bu cümlelerin onun görüşlerini yansıtıp yansıtmadığı sorulur (Köklü, 1995). Araştırmaya katılan çalışanlardan, her bir soru için, düşüncelerini anket formunda yer alan “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Geri dönüşü sağlanan veriler değerlendirilmek üzere istatistiksel paket programlarından biri olan ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan SPSS 18.0.0 ile (Statistical Package for Social Sciences) analiz edilmiştir.

Anket formları katılımcılara elden, e-posta ve posta yöntemleri ile gönderilmiş, aynı zamanda telefonla bilgilendirme yapılarak anketlerin çok sayıda çalışan tarafından doldurulması rica edilmiştir.

3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ

Araştırmada kullanılan örneklemin yeterliliğini ölçmek için Kaise-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test of Sphericity (BTS) testlerinden yararlanılmıştır. KMO testi, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Oranın yüksek çıkması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelir (Sharma, 1996: 116; akt. Kalaycı, 2005:322). KMO oranıyla ilgili yorumlar Tablo 3.6.'da belirtilmiştir.

Tablo 3. 6. KMO Değerinin Yorumları

KMO DEĞERİ	YORUMU
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2005: 322

BTS testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder (Kalaycı, 2005: 322; akt. Hair vd., 1998: 374).

Tablo 3. 7. KMO ve Bartlett's Test SPSS Çıktısı

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2486,337
	Df	190
	Sig.	,000

Çalışmada kullanılan ölçek KMO testi sonucu 0.857 çıkmıştır (Tablo 3.7.). Bu değer, faktör analizi uygulayabilmek için yeterli bir değerdir. BTS testi sonucuna göre ise “p” değeri (0.000) olarak ölçülmüştür. Bu veriler sonucunda da araştırmanın faktör analizi için uygun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örneklemden elde edilen verilerin uygunluğunun belirlenmesinden sonra yapılan faktör analizi ile 4 faktörün, otel çalışanlarının kültürler arası iletişimle ilgili görüşlerini %55 oranında ölçtüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Yurt dışında uygulanmış olan orijinal anket ölçeğinde de 4 faktörden oluşan bir gruplandırma vardır.

Tablo 3. 8. Faktör Analizi Rotated Component Matrix SPSS Çıktısı

	Component			
	1	2	3	4
B1	,044	-,021	,779	,014
B2	,280	,599	,141	-,210
B3	-,125	-,047	,174	,707
B4	,142	,321	,486	,004
B5	,059	-,009	-,074	,686
C1	,404	,663	,185	-,106
C2	,298	,645	,300	-,184
C3	,186	,595	,292	-,162
D1	,568	,190	,356	,078
D2	-,044	,723	-,184	,373
D3	,088	,726	-,156	,445
E1	,547	,440	,236	,009
E2	,661	,094	-,100	-,068
E3	,750	,094	,024	,000
E4	,777	,141	-,033	-,124
E5	,752	,202	,079	-,138
E6	,637	,261	,198	,021
E7	,724	,037	,184	,019
E8	,629	,172	,181	,048
E10	,512	,182	,479	,070

Tablo 3.8.’de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda “kültürel uyum”, “etkili kültürel iletişim” ve “hizmet sunumu” ile ilgili ifadelerde algısal açıdan herhangi bir fark ortaya çıkmadığı, sadece “kültürel kimlik” kategorisindeki 3 değişkende farklılıklar görüldüğü gözlemlenmiştir. Bu farklılıkların nedeni daha önce yurt dışında uygulanmış bu anketin Türkiye’de uygulandığında algısal kaynaklı bazı farklılıklar ortaya çıkarabildiği şeklinde açıklanabilir.

3.8. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ

20 adet değişkenin güvenilirlik analizinden elde edilen (Cronbach) Alfa katsayısı 0.845 olarak çıkmıştır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2005: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3. 9. Güvenilirlik Analizi Reliability Statistics SPSS Çıktısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	20

Buna göre, güvenilirlik analizinden 0.845 olarak elde edilen Alfa değeri kabul edilebilir bir değerdir (Tablo 3.9.).

3.9. KATILIMCI BİLGİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin ilk bölümündeki sorulara göre katılımcıların demografik özellikleri, sektördeki tecrübeleri, çalıştıkları bölümler, çalıştıkları otellerle ilgili bilgiler değerlendirilmiştir.

3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada, ankete katılan otel çalışanlarına ait demografik özellikler yüzde ve frekans yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımını içeren tablolar aşağıdaki gibidir:

Tablo 3. 10. Cinsiyete İlişkin Verilerin Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Oran(%)
Erkek	218	69,21
Kadın	97	30,79

Tablo 3.10.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların % 69, 21'inin erkek çalışanlardan ve % 30,79'unun da bayan çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Kadınların iletişim ve ilişkiler ile ilgili konularda daha özenli ve başarılı; erkeklerin ise kuvvet gerektiren, zor ve rekabete açık ortamlara daha yatkın olmalarına Bölüm 1.6.4.'te Hofstede'nin erillik / dişillik boyutunda değinilmektedir. Turizm insan ilişkilerinin ön planda tutulduğu emek yoğun bir sektör olmakla birlikte, çalışma ortamının stresli, gergin ve kimi zaman rekabete dayalı zor koşulları da bulunmaktadır. Gece vardiyaları, kuvvet gerektiren işlerin varlığı, yoğun iş temposu, irade gücü sağlam çalışanların varlığını gerektirdiğinden, çalışanların çoğunluğunun erkeklerden oluşması muhtemeldir. İşletmelerde yaşanan, özellikle kadınlara yönelik olarak daha sık karşılaşılan cinsel taciz de kadın çalışanların sektörde kendilerini geri çekmelerine neden olurken, önemli bir kariyer engeli olarak görülmektedir (Smolensky, 2003; Dalkırananoğlu ve Çetinel, 2003). Evli kadınların eşlerinin bu konudaki hassasiyeti, sektördeki erkek çalışan sayısının artması ile paralellik göstermektedir.

Tablo 3. 11. Yaşa İlişkin Verilerin Dağılımı

Yaş	Frekans	Oran(%)
18-24	94	29,84
25-34	162	51,43
35-44	45	14,29
45-54	12	3,81
55-64	2	0,63
65 üzeri	0	0,00

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun %51,43'lük bir oranla 25-34 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Bu oranı %29,84'lük bir payla 18-24 yaş arası çalışanların izlediği anlaşılmaktadır. 35-44 yaş arası grup % 14,29'lük dilime karşılık gelirken, 55-64 yaş grubunun ise 0,63'lük dilimde yer aldığı görülmektedir.

Turizmin dinamik yapısı düşünüldüğünde çalışanların 25-34 yaş grubu arasında olmasının tesadüf olmadığı düşünülmektedir. Müşterilerin hizmet beklentilerinin sürekliliği, çalışan personelin bu beklentilere cevap verecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. 25-34 yaş grubu çalışanların hem aktif biçimde hizmet sunumuna katkı sağlayacakları, hem de bir yandan deneyimlerini arttıracakları düşünüldüğünde konaklama sektörü için uygun nitelikte bir yaş grubu olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 12. Eğitim Durumlarına İlişkin Verilerin Dağılımı

Eğitim	Frekans	Oran(%)
İlköğretim	25	7,94
Lise	155	49,21
Üniversite	123	39,05
Yüksek Lisans	12	3,81

Anket sonuçları değerlendirilirken Tablo 3.12.'deki katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde çalışanlardan %49,21'lik dilimin eğitim düzeyinin lise olduğu anlaşılmaktadır. Toplam katılımcılar arasında üniversite mezunlarının sayısı ise 123'tür ve %39,05'lik dilime karşılık gelmektedir. %7,94'lük kısım ilköğretim mezunu iken, %3,81'lik kısmın eğitim seviyesi ise yüksek lisanstır. Genel olarak incelendiğinde ankete katılan çalışanların eğitilmiş oldukları gözlenmektedir.

Turizm sektöründe eğitilmiş insangücü sayısı yüksektir ve son yıllarda mesleki eğitim veren kurumların sayısında büyük artışlar olmaktadır. Turizm liselerinden meslek edindirme kurslarına, iki yıllık yüksek okullardan, üniversitelere kadar

çeşitlilik gösteren bu kuruluşlardan mezun olanlar sektörü canlandırmaktadır (Koçaklı, 2000). Uluslararası turizm pazarından daha fazla pay almak isteyen ülkelerin, fiyat ve fiyat dışı unsurlara bağlı olarak rekabete girişmesi, modern turizm anlayışının gerektirdiği hizmet kalitesinin sağlanması ve turist ile turiste hizmet edenler arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve kaliteli olarak gerçekleştirilmesi zorunluluğu, büyük ölçüde sektörde istihdam edilen işgücünün meslekî ve teknik eğitim düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır (Christou, 1999: 683).

Tablo 3. 13. Toplam Hanehalkı Gelirlerine Göre Veri Dağılımı

Hanehalkı Geliri	Frekans	Oran(%)
1.500 TL'den az	143	45,40
1.500-2.499 TL	106	33,65
2.500-3.999 TL	32	10,16
4.000-5.999 TL	26	8,25
6.000 TL ve üzeri	8	2,54

Katılımcıların toplam hanehalkına ilişkin verileri değerlendirildiğinde %45,40'lık bölümün toplam hanehalkı gelirlerinin 1.500 TL'den az olduğu, %33,65'lik bölümün 1.500-2.499 TL olduğu gözlenmiştir. %10,16'lık dilimin 2.500 – 3.999; %8,25'lik bölümün 4.000-5.999 TL; %2,54'lük kısmın ise 6.000 ve üzeri toplam hanehalkı geliri olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.13.).

İşletmelerin, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapabilecekleri bir ortam hazırlamak, çalışanlar arasında ayrım yapmamak, gelişime yönelik eğitimleri desteklemek, insan hakları ve insana saygı, çalışanların işyerlerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri ortadan kaldırmak gibi yükümlülükleri vardır. Otel işletmelerinde işçilik maliyetlerinin çok yüksek olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, sektöre olan güvenin sarsılmasına ve işçinin işletmeye bağlanmasına engel oluşturmaktadır (Kozak, 1994: 368).

Otel işletmelerinde çalışan personelin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik yapılan çalışmaların özel bir önemi vardır. Personelin müşteriye sunduğu mal ve hizmetler lüks ihtiyaçlar sınıfına girdiği için, otel işletmelerinde çalışan personelde, her zaman müşterilerin yaşam tarzlarına karşı duyulan bir özenti ve kıskançlık söz konusudur. Müşterilerin zevk için harcadıkları para, personelin hayatını idame ettirmek için kazandığı paradan daha fazla olabilmektedir. Bu gibi sakıncaları ortadan kaldırmak için otel işletmelerinde çalışan personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarına cevap verecek önlemler almak, otel işletmelerinin sorumlulukları arasındadır (Ünlüöner ve Olcay, 2003). Hofstede (2001), farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı şekillerde motive edileceğini öne sürerek paranın kimi kültürler için önemli bir motive aracı olabileceğinin altını çizmiştir.

Çok sayıda personelin görev aldığı konaklama işletmelerinde, çalışanlara ödenen maaş ve ücret politikalarında bir denge sağlanamamış olması nedeniyle istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Düşük ücret politikaları ve zamanında ödenmeyen maaşlar çalışanlarda tatminsizlik yaratırken uzun vadede işten soğumayı ve işi bırakmayı tetikleyebilmektedir. İş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek işgören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma durumları ile karşılaşmaktadır (Şimşek vd., 2001).

3.9.2. Katılımcıların Konaklama Sektöründeki Deneyimi ve Yabancı Dil Bilgisi İle İlgili Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanlara, içinde görev aldıkları konaklama sektörü ile ilgili birtakım sorular sorulmuş ve yanıtlar aşağıda tablolanarak gösterilmiştir:

Tablo 3. 14. Çalışanların Sektördeki Deneyimi İle İlgili Dağılım

Sektördeki Deneyim	Frekans	Oran(%)
1 yıldan az	40	12,70
1-3 yıl	84	26,67
4 yıl ve üzeri	191	60,63

Katılımcılar sektördeki deneyimleri göz önünde bulundurularak incelendiğinde, Tablo 3.14.'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %60,63'ünün 4 yıl ve üzeri, %26,67'sinin 1-3 yıl ve %12,70'inin de 1 yıldan daha az bir süredir konaklama sektöründe deneyimi olduğu anlaşılmıştır.

Turizm sektöründe giderek artan rekabet sonucunda, otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi her geçen gün kendini yenileyerek gelişmektedir. İşletmelerde, müşteri memnuniyetini esas alan bir anlayış benimsenmekte ve müşterinin her an “diğer” işletmeleri tercih edebileceği göz önünde bulundurulmaktadır. Müşterilerin memnuniyetinin sağlanması sürecinde, onlarla iyi iletişim kurabilecek, onların ihtiyaçlarını öngörüp gerekli önlemleri alabilecek ve otelden memnun ayrılıp gelecekte tekrar ziyarette bulunmalarını sağlayacak deneyimli personele otel işletmeleri daha çok ihtiyaç duymaktadır. Turist ve hizmet kalitesini yükseltebilmek için otel işletmelerinde eğitilmiş ve tecrübeli personel istihdam edilmelidir.

Öğrenme, şekli, içeriği, ve nitelikleriyle insan davranışlarını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İnsan, ihtiyaçlarını gidermede, sorunlarını çözmede kendi varlığına ve çevresine ilişkin algılar ve kavramlar oluşturmada öğrendiklerinden ve geçirdiği tecrübelerinden yararlanmaktadır (Cemalcılar, 1999: 57). Sektörde uzun süredir varlığını sürdüren bir çalışandan, farklı ülke vatandaşlarına karşı doğru iletişim tekniklerini kullanmayı, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı anlayışlı olmayı, öngörülü ve toleranslı davranmayı öğrenmiş olması beklenmektedir.

Tablo 3. 15. Çalışanların Bildiği Yabancı Dil Sayısı İle İlgili Dağılım

Bildiği Yabancı Dil Sayısı	Frekans	Oran(%)
1 Yabancı Dil	140	44,44
2 Yabancı Dil	118	37,46
3 Yabancı Dil	28	8,89
4 Yabancı Dil	3	0,95
Bilmiyor	26	8,25

Çalışanların yabancı dil bilgileri araştırıldığında %44,44'ünün bir yabancı dil bilgisine sahip olduğu, %37,46'sının iki, %8,89'unun üç, % 0,95'inin ise dört yabancı dil bildiği gözlenmiştir. Katılımcıların %8,25'i herhangi bir yabancı dil bilmemektedir (Tablo 3.15.).

Ankete katılan 315 çalışandan 3'ü 4 yabancı dil bilmektedir ve bu 3 kişi ortalamayı etkilememesi açısından bu teste dahil edilmemiştir. Bu ankette bilinen yabancı dillerin hangi seviyede olduğu gözlemlenmemektedir, ancak ortalama puanlara bakıldığında bilinen yabancı dil sayısı arttıkça iletişim daha etkili bir noktaya gelmektedir.

En yalın tanımı ile dil, bireyler arasındaki anlaşma aracıdır. Bireylerin doğayla, çevreleriyle ve öteki bireylerle kurdukları ilişkilerden ve bu ilişkiler çerçevesindeki çeşitli gereksinimlerinden doğmuştur. Farklı kültürleri bir araya getiren turizm sektöründe çalışanlar ve müşteriler arasında iletişim sağlanabilmesi için dil büyük önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde verimliliği etkileyen unsurlardan biri olan yabancı dil bilgisi, personel, işveren ve dolaylı olarak da Türkiye turizmi açısından önemli rol oynamaktadır. Yabancı dil olarak yeterli niteliklere sahip olmayan bir bireyin müşteriden gelecek bir talebi yanlış veya eksik anlaması ve ona göre davranması ile müşterinin isteği yerine getirilememiş olacak, dolayısıyla da müşteri memnuniyeti sağlanamayacaktır. Yanlış anlaşılmalara önlenmesi, isteklerin ve ihtiyaçların doğru

biçimde karşı tarafa iletilebilmesi için otel işletmelerinde yabancı dilin kullanımı bir zorunluluk halini almaktadır. Yabancı dil yetersizliğinden ötürü iletişimde yaşanacak bir kopukluk acil durumlarda (örneğin odasında fenalaşan bir turistin telefonda yardım isteme çabası) istenmeyen sonuçların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Tablo 3. 16. Çalışanların Bildiği Yabancı Diller İle İlgili Dağılım

Bildiği Yabancı Diller	Frekans	Oran(%)
İngilizce	221	70,16
Rusça	113	35,87
Almanca	109	34,60
Fransızca	17	5,40
Diğer	12	3,81
Bilmiyor	26	8,25

Katılımcılar bildikleri dillere göre gruplandırıldığında %70.16'sının İngilizce, %35.87'sinin Rusça, %34,60'ının Almanca, %5,40'ının Fransızca, %3,81'inin bu diller dışındaki dilleri bildiği ve % 8,25'inin ise hiçbir yabancı dil bilmediği anlaşılmaktadır (Tablo 3.16.).

İngilizce, dünya üzerinde en çok kullanılan ortak dil olsa da, herhangi bir yabancı dil bilmeden seyahate katılan turistler de mevcuttur. Böyle durumlarda, özellikle yoğun turist gönderen ülkelerin dillerini bilen personeller, tercih edilirken avantajlı duruma geçip aynı zamanda çalıştıkları işletmeye de artı değer kazandıracaklardır.

3.9.3. Katılımcıların Çalıştıkları Mevcut Otelleri ve Oteldeki Görevleri İle İlgili Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Tablo 3. 17. Mevcut Pozisyonla İlgili Dağılım

Çalışılan Pozisyon	Frekans	Oran(%)
Yiyecek-İçecek-Servis	108	34,29
Önbüro	63	20,00
Ziyafet-Ağırlama	25	7,94
Barmen	16	5,06
Müşteri Hizmetleri	51	16,19
Host/Hostes/Kasiyer	36	11,43
Animasyon	16	5,08

Ankete katılan çalışanların %34,29'u yiyecek/içecek, %20'si önbüro, %16,19'u müşteri ilişkileri, %7,94'ü ziyafet ve ağırlama departmanlarında çalışmaktadır. %5,06'lık dilim otellerde barmen olarak, %11,43'lük dilim host/hostes/kasiyer olarak hizmet vermekte, %5,08'lik kesim ise animasyonlarda görev almaktadır (Tablo 3.17.).

Müşteri ile birebir ilişkilerin yoğun olduğu bu departmanlarda çalışan personellerin ağırlıklı olarak önbüro, yiyecek içecek ve müşteri hizmetleri departmanlarında toplandığı gözlenmektedir.

Tablo 3. 18. Çalışanların Mevcut İşletmedeki Deneyimi İle İlgili Dağılım

İşletmedeki Deneyim	Frekans	Oran(%)
1 yıldan az	121	38,41
1-3 yıl	108	34,29
4 yıl ve üzeri	86	27,30

Katılımcılardan mevcut işletmedeki deneyimi 1 yıldan az olanların %38,41’lik dilimi, 1-3 yıl olanların 34,29’luk dilimi, 4 yıl ve üzeri olanların ise % 27,30’luk dilimi oluşturduğu gözlenmiştir (Tablo 3.18.).

Aynı işletmede uzun süredir bulunan çalışanların işletmeye alışık olması ve onu benimsemesi söz konusu olmaktadır. Bu durum, özellikle her yıl aynı müşteri gruplarının ziyaret ettiği otellerde müşteriler açısından da pozitif bir etki yaratmaktadır. Kendisini hatırlayan, tanıdık yüzlerle karşılaşmak müşterilerin evlerinde gibi hissetmelerine yol açarak turizmin önemli bir amacını da yerine getirmeye yardımcı olacaktır. Uzun yıllar aynı işletmede çalışmak, aynı zamanda çalışanın, yönetim ve işleyiş ile ilgili de detaylı bilgi sahibi olmasını sağlayarak hata riskini azalacaktır.

Tablo 3. 19. Çalışılan İşletmedeki Yabancı Müşteri Profili ile İlgili Dağılım

Yabancı Turist Yüzdesi	Frekans	Oran(%)
%20'den az	5	1,59
%20-%40	0	0,00
%40-%60	16	5,08
%60-%80	111	35,24
%80'den fazla	183	58,10

Katılımcılar çalıştıkları otellerin yabancı müşteri oranına bakılarak analiz edildiğinde %58,10’luk bölümde otel müşterilerinin %80’den fazlasının, %35,24’lük bölümde müşterilerin %60-80’inin, %5,08’lik bölümünde %40-60’ının ve %1,59’luk bölümde %20’den daha az olacak biçimde müşterilerin yabancı müşteriler olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3.19. incelendiğinde ankete katılan çalışanların yer aldığı çoğu işletmelerin, müşterilerinin %80’den fazlasının yabancı turist olduğu görülmekte ve anket uygulamasının yapılması için Antalya’nın doğru bir tercih olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3. 20. Katılımcıların Çalıştıkları Mevcut Otelleri Ziyaret Eden Yabancı Müşterilerin Milliyetleri Üzerine Dağılım

Otel Müşterilerinin Milliyeti	Frekans	Oran(%)
Rusya	209	66,35
Ukrayna	55	17,46
Almanya	148	46,98
Hollanda	57	18,10
İsveç	25	7,94
İngiltere	69	21,90
Fransa	9	2,86
Diğer	27	8,57

Tablo 3.20.'de katılımcıların çalıştıkları otelleri ziyaret eden müşteri profilleri incelendiğinde müşterilerin ağırlıklı olarak sırasıyla Rusya, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Ukrayna'dan geldiği gözlenmiştir. Kültür Bakanlığı'nın internet sayfasından alınan ziyaretçi profili verileri ile örtüşen bu tablo, araştırmanın kapsamı boyutunda Antalya'da farklı ülke vatandaşlarının bulunduğu otel işletmelerinin seçilmesi ile doğru bir karar verildiğini destekler niteliktedir.

Tablo 3. 21. Çalışanların Mevcut İşletmede Kültürler Arası Eğitim Alıp Almadıkları İle İlgili Dağılım

Kültürler Arası Eğitim Verildi Mi?	Frekans	Oran(%)
Evet	38	12,06
Hayır	277	87,94

Araştırmaya katılan çalışanların kültürler arası eğitim alıp almadıkları Tablo 3.21.'den incelendiğinde %12,06'lık kesimin kültürler arası eğitim aldığı, geri kalan %87,94'lük kesimin ise bu eğitimi almadıkları anlaşılmaktadır.

Çalışanların mesleki ve teknik bilgilerinin fazla olması, çalıştıkları sektör ile ilgili gelişmelere hakim olmalarına ve kendilerini geliştirme fırsatı bulmalarına katkıda bulunan önemli bir etmen olmaktadır. Turizmin yapısında bulunan çokkültürlülük otel işletmelerinde kendini iyice göstererek farklı kültürlerin buluştuğu bir alan haline gelmektedir. Antalya gibi bir çok ülkeden turist alan bir ilde yer alan otel işletmelerinde, gelen turistlerin memnun edilerek elde tutulması ve yeniden ziyaretlerinin sağlanabilmesi için ilişkilerinin kuvvetli olması gerekmektedir. Özellikle deneyimsiz olan çalışanlar, otel yönetiminin de teşvikiyle kültürler arası eğitim almalı, farklı kültürlerle iletişim kurarken onları bir arada yönetebilme becerileri edinmelidir.

Turistlerin beklentileri ve talepleri genel olarak birbiri ile benzerlik gösterse de bu benzer ihtiyaçların karşılanması ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bir ülke için geçerli olan iletişim teknikleri, bir başka ülke için uygun olmayabilmektedir. Kültürlere ait farklılıkların tanımlanabilmesi, öğrenilebilmesi ve ona uygun davranışlar sergilenebilmesi için otel çalışanlarının gerekli eğitimlerden geçmeleri; kültürel farklılıkların doğru biçimde yönetilip avantaja çevrilebilmesi için doğru davranış tekniklerini öğrenmeleri gerekmektedir.

Kültürler arası eğitim olarak iletişim ve uyum becerilerini geliştiren çalışanların zaman içerisinde tecrübe kazanarak kültürel farklılıkları işbaşında daha iyi gözlemleme, anlama ve değerlendirme yeteneği kazanacağı düşünülmektedir.

Tablo 3. 22. Ankete Katılan Çalışanların “Kültürel Kimlik” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Kültürel Kimlik		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kendi kültürümün parçası olmaktan gurur duyuyorum	<i>F</i>	222	77	12	1	3	315
	%	70,48	24,44	3,81	0,32	0,95	100
Farklı kültürlerden insanlarla iyi anlaşırım	<i>F</i>	156	131	16	9	3	315
	%	49,52	41,59	5,08	2,86	0,95	100
Farklı kültürden insanlara hangi kültürden olduğumu söylemekten hoşlanmam (RW)	<i>F</i>	108	119	40	24	24	315
	%	34,29	37,78	12,70	7,62	7,62	100
Farklı kültürlerden insanların yaşamlarını öğrenmeye meraklıyım	<i>F</i>	126	127	44	12	6	315
	%	40,00	40,32	13,97	3,81	1,90	100
Farklı bir kültürün üyesi olmak istemem (RW)	<i>F</i>	14	63	62	96	80	315
	%	4,44	20,00	19,68	30,48	25,40	100

(RW): Reverse Wording (Karşıt Anlamlama): 3. ve 5. sorular ters sorular olduğundan burada alınacak puanlar, ters çevrilerek analize tabi tutulmuştur.

Tablo 3.22.’te görüldüğü üzere ankete katılan 315 çalışandan 222 kişi, %70,48 oranla kendi kültürünün bir parçası olmaktan gurur duyma ifadesine “kesinlikle katılıyorum” derken %24,44 oranla 77 kişi de “katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılanlardan yalnızca 1 kişinin ifadeye katılmadığı, 3 kişinin ise kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. %49,52 oranla 156 kişi farklı kültürden insanlarla kesinlikle iyi anlaştığını söylerken %41,59 oranla 131 kişi de bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, anketi cevaplayan katılımcıların büyük oranda farklı kültürlerle iletişim konusunda başarılı olduklarını göstermektedir. Farklı kültürden insanlara hangi kültürden olduğunu söylemekten %34,29’lık kesim kesinlikle hoşlanırken, %37,38 oranla 119 kişi hoşlandığını ve %12,7’si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Farklı kültürlerden insanların yaşamlarını öğrenmeye meraklıyım ifadesine 126 kişi “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verirken 127 kişi de “katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar her ne kadar büyük çoğunlukla farklı kültürden insanlarla iyi anlaştıklarını ve bu insanların yaşamlarını öğrenmeye merak ettiklerini belirtse de farklı bir kültürün üyesi olmayı %25,4'lük kesim kesinlikle istemezken sadece % 4,44 oranla 14 kişi kesinlikle farklı bir kültürün üyesi olmak istemektedir. Kimi toplumlarda öne çıkan “kendi toplumunu başkalarından üstün görme” eğilimi (etnosantrizm), bireylerin içinde bulundukları kendi toplumlarına eleştirel biçimde bakabilmesine engel olurken, farklı kültürlerle karşı kapalı bir tutum sergilemesine de neden olmaktadır (Uyar, 2007). Ankete katılan çalışanların kültürel kimlikleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun ait oldukları kültürün parçası olmaktan duydukları mutluluğun farklı kültürleri tanımaya yönelik meraklı olmalarına engel teşkil etmediği anlaşılmıştır. Benzer biçimde çalışanların farklı kültürlerden insanlarla genel anlamda anlaşma konusunda problem yaşamadıklarını söylemek de mümkündür. Turizm sosyo – kültürel etkilerine bakıldığında, farklı sosyal ve kültürel yapıya sahip toplumlar arasında etkileşim sağlamak, sosyal ve kültürel yapıyı etkilemekte, toplum üzerinde davranış değişikliklerine sebep olabilmektedir (Öztürk, U. Akdu ve S. Akdu, 2007). Kültürel süreçlerin farklı aşamalarında karşılaşılan yabancı kültürlerle özenme ve onlar gibi olma isteği, kimi zaman çalışanların kendi kültürleri dışındaki kültürleri daha fazla benimsemesine hatta o kültüre ait olmak istemesine neden olabilmektedir. Bu durum farklı kültürlerle özenme, onlardan etkilenme gibi durumlardan kaynaklı olabileceği gibi çalışanların, emek-yoğun turizm sektörünün zor koşullarından ve çalışma şartlarının düzensizliğinden duydukları rahatsızlığı yansıttıkları bir düşünceleri de olabilmektedir.

Araştırma sonucuna göre Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde görev alan çalışanların ait oldukları kültürle barışık oldukları, aynı zamanda da ülkelerini ziyarete gelen turistlerin yaşamlarını öğrenmeye de meraklı oldukları söylenebilir. Kendi kültürünü özümsemiş çalışanların, farklı kültürleri merak edip öğrenmesi kültürlerin kaynaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 3. 23. Ankete Katılan Çalışanların “Kültürel Uyumluluk” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Kültürel Uyumluluk		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Farklı kültürlerden insanlarla çabuk kaynaşırım	<i>F</i>	129	142	29	12	3	315
	%	40,95	45,08	9,21	3,81	0,95	100
Farklı kültürlerden insanlarla iletişim için doğru davranışlar kullanmayı bilirim	<i>F</i>	138	140	28	6	3	315
	%	43,81	44,44	8,89	1,90	0,95	100
Davranışlarım farklı kültürlerden insanlar tarafından yadırganmaz	<i>F</i>	124	141	37	9	4	315
	%	39,37	44,76	11,75	2,86	1,27	100

Ankete katılan çalışanlar %40,95 oranla farklı kültürden insanlarla çabuk kaynaşırım ifadesine kesinlikle katılırken, %45,08 oranla 142 kişi “katılıyorum” yanıtı vermiş, %9,21 oranla da konuyla ilgili kararsız kalmışlardır (Tablo 3.23.). Farklı kültürden insanlarla iletişim için doğru davranışlar kullanmayı bilirim ifadesine 138 kişi “kesinlikle katılıyorum” yanıtını verirken %44,44 oranla 140 kişi de “katılıyorum” yanıtını vermiştir. Davranışlarının farklı kültürlerden insanlar tarafından yadırganmaması ifadesine %39,37 oranla 124 kişi kesinlikle katılırken %44,76 oranla 141 kişi de “katılıyorum” düşüncesindedir. %11,75 oranla 37 kişi ise konuyla ilgili kararsızlık içindedirler. Antalya’yı ziyaret eden yabancı müşterilerin yerli müşterilerden sayıca fazla olması, çalışanlar açısından, kendilerine yabancı olan kültürlerle etkili iletişim kurma zorunluluğu getirmektedir. Farklı demografik özelliklere sahip çalışanlardan kültürel farklılıkları iyi gözlemleyip buna göre farklı davranış biçimleri sergilemeleri beklenmektedir. Ankete katkıda bulunan katılımcıların ilgili sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde yüksek çoğunlukla kültürel uyumluluk gösterdikleri düşünülmektedir. Çokkültürlü ortamlarda, özellikle de konaklama işletmeleri gibi hizmetin kesintisiz devam ettiği durumlarda müşteriler ile sürekli iletişim halinde olmak ve karşılaşılan sorunlara ortaya çıktığı anda ve yerde çözümler bulmak gerekmektedir. Doğru iletişim tekniklerini bilerek ve kullanarak, müşterilerin yadırganmayacağı davranışlarda

bulunarak problemleri çözme başarısını ortaya koyan işletme çalışanlarının farklı kültürlerle kaynaşma sürecinin de daha hızlı olacağı öngörülmektedir.

Tablo 3. 24. Ankete Katılan Çalışanların “Etkili Kültürel İletişim” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Etkili Kültürel İletişim		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Farklı kültürlerden insanların beni kolayca anlayabilmesini sağlayacak şekilde davranırım	<i>F</i>	125	156	26	8	-	315
	%	39,68	49,52	8,25	2,54	-	100
Farklı kültürden insanları anlama konusunda zorlanırım (RW)	<i>F</i>	51	149	61	43	11	315
	%	16,19	47,30	19,37	13,65	3,49	100
Farklı kültürden insanlarla iletişim konusunda zorlanırım (RW)	<i>F</i>	68	162	43	34	8	315
	%	21,59	51,43	13,65	10,79	2,54	100

(RW): Reverse Wording (Karşıt Anlamlama): 10. ve 11. sorular ters sorular olduğundan burada alınacak puanlar, ters çevrilerek analize tabi tutulmuştur.

Farklı kültürden insanlara kendilerinin kolayca anlaşabilmesini sağlayacak şekilde davranma ifadesine %39,68 oranla 125 katılımcı “kesinlikle katılıyorum” yanıtı verirken %49,52 oranla 156 kişi “katılıyorum” demiştir (Tablo 3.24.). Farklı kültürden insanları anlama konusunda zorlanırım ifadesine %16,19 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtı alınırken 61 kişi kararsız kalmış %47,3 oranla 149 kişi “katılıyorum” demiştir. Farklı kültürden insanlarla iletişim konusunda zorlanırım ifadesine ise 68 kişi kesinlikle katılmış, 162 kişi “katılıyorum” demiş, %13,65 oranla 43 kişi kararsız kalmış, %10,79 oranla 34 kişi “katılmıyorum” yanıtını vermiş, 8 kişi ise kesinlikle katılmamışlardır. Bu bilgiler ışığında ankete katılan çalışanlar farklı kültürlerden insanlara büyük çoğunlukla kendilerini anlatabildiklerini düşünürken, farklı kültürlerden insanları anlama ve onlarla iletişim kurma konusundaki oranın, kendini anlatma oranı kadar yüksek olmadığı görülmektedir. Kültürel hareketliliğin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde çalışan personelin, işletmelerin uluslararasılaşmaya başlamasıyla birlikte hem çalışma arkadaşları, hem müşterileri,

hem de yöneticileri farklı kültürlerden olabilmektedir. Sağlıklı bir ilişki kurabilmesi için karşısındakini doğru anlamaya ve kendini doğru ifade etmeye ihtiyacı vardır, aksi taktirde çalışanlar iletişim bariyerlerine takılabilmektedir. Henüz kendi çalışanları arasında doğru iletişim gücünü sağlayamamış bir işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarını eksiksiz anlayıp yerine getirmesi ve müşteri memnuniyeti elde etmesi mümkün olamamaktadır.

İletişim kurma konusunda karşılaşılan problemlerden biri de “yabancı dil” engelidir. Çokkültürlü otel işletmelerinde çalışan personelden en az bir yabancı dili iyi konuşması beklenmektedir. Çünkü karşısındaki müşterinin isteklerini, ihtiyaçlarını dil engeline takılarak anlayamayan ya da yanlış anlayan bir personelin hata yapma olasılığı yüksektir. Benzer biçimde iletişime geçtiği müşteriye kendisini açıkça ifade edemeyen bir çalışan yanlış anlaşılma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Doğru iletişim teknikleri ve yabancı dil kullanımı ile çalışan ve müşteri arasında sağlıklı bir ilişki kurulması sağlanacaktır.

Tablo 3. 25. Ankete Katılan Çalışanların “Hizmet Sunumu” Bölümündeki İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Hizmet Sunumu		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Yabancı turistlere hizmet verirken kendimi ifade edebilirim	<i>F</i>	139	149	17	10	-	315
	%	44,13	47,30	5,40	3,17	-	100
Yabancı turistlere hizmet verirken onların ihtiyaçlarına göre hizmet tarzımı değiştiririm	<i>F</i>	99	157	33	19	7	315
	%	31,43	49,84	10,48	6,03	2,22	100
Yabancı turistlere hizmet verirken kendilerini konforlu hissetmeleri için özel çaba gösteririm	<i>F</i>	112	156	29	15	3	315
	%	35,56	49,52	9,21	4,76	0,95	100
Yabancı turistlere hizmet verirken onların özel ihtiyaçlarıyla da yakından ilgilenirim	<i>F</i>	88	135	55	29	8	315
	%	27,94	42,86	17,46	9,21	2,54	100
Yabancı turistlere hizmet verirken öngörülü bir biçimde ihtiyaçlarını anlar ve ona göre davranırım	<i>F</i>	102	151	53	9	-	315
	%	32,38	47,94	16,83	2,86	-	100
Yabancı turistlere hizmet verirken onların şikayetlerini nazik ve sakin bir tavırla dinler, problemlerini çözerim	<i>F</i>	135	152	26	2	-	315
	%	42,86	48,25	8,25	0,63	-	100
Yabancı turistlere hizmet verirken onlarla arkadaşça ilgilenirim	<i>F</i>	127	133	44	8	3	315
	%	40,32	42,22	13,97	2,54	0,95	100
Yabancı turistlere hizmet verirken beklenmeyen bir durum doğsa bile onlarla etkili bir biçimde ilgilenirim	<i>F</i>	100	160	46	8	1	315
	%	31,75	50,79	14,60	2,54	0,32	100
Genel anlamda düşündüğümde yaptığım işten memnunum	<i>F</i>	136	132	44	2	1	315
	%	43,17	41,90	13,97	0,63	0,32	100

Ankete katılan 315 kişinin hizmet karşılaşmalarında, müşterilere sundukları hizmet ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir (Tablo 3.25.): Hizmet sunumu esnasında kendini rahatlıkla ifade edebilirim sorusuna kesinlikle katılanların oranı %44,13 iken, %47,30’lık kısım de katıldığını belirtmiştir. Çalışanların kültürel birikimleri ve deneyimleri, yabancı dil bilgisi, özgüven duygusunun tam olması gibi etkenler hizmet karşılaşmalarında farklı kültürden müşterilere verdiği hizmette rahat

davranabilmesine ve kendini doğru ifade edebilmesine katkıda bulunmaktadır. Yabancı turistlere hizmet verirken onların ihtiyaçlarına göre hizmet tarzımı değiştiririm sorusuna %31,43 oranında çalışan “kesinlikle katılıyorum” , yarıya yakın oranda çalışan ise “katılıyorum” cevabı verirken % 10,48’lik grubun ise kararsız kaldığı gözlenmektedir. Çalışanların farklılıklara uyum gösterebilme yeteneklerinin sundukları hizmete de yansması, müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda sunum tarzlarında değişiklik yoluna gitmelerini kolaylaştıracaktır. Benzer ihtiyaçların giderilmesi kültürel farklılıklara bağlı olarak değişik şekilde gerçekleşebilmektedir.

Anketi yanıtlayan çalışanlardan, yabancı turistlere hizmet verirken kendilerini konforlu hissetmeleri için özel çaba gösteririm sorusuna 112 kişi “kesinlikle katılıyorum”, %49,52 oranla 156 kişi ise “katılıyorum” cevabı vermiştir. Yabancı turistlere hizmet verirken onların özel ihtiyaçlarıyla da yakından ilgilenirim sorusunu ise %27,94 kişi “kesinlikle katılıyorum”, %42,86 kişi de “katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Konaklama işletmelerinde müşterilerin memnuniyetini sağlamak kadar müşterileri elde tutmaya çalışmak da çalışanların yoğun çabalarını gerektirmektedir. Bir bölgede giderek sayıca çoğalan konaklama işletmelerinde artan rekabet koşullarının etkisi ile hizmet çeşitliliği sağlanarak müşterilerin sürekliliği korunmaya çalışılmalıdır. Müşterilere en üst düzeyde konfor sunarak ve özel isteklerini mümkün olduğunca yerine getirerek çalışanlar işletmelerine artı değer sağlamayı hedeflemelidir. Ankete katılan çalışanlardan %32,38’i yabancı turistlere hizmet verirken öngörülü bir biçimde ihtiyaçlarını anlar ve ona göre davranırım sorusuna “kesinlikle katılıyorum” cevabını verirken, %47,94’ü “katılıyorum” yanıtını vermiştir. Kültürel farklılıklara karşı duyulan merak ve farklı kültürlerle uzun yıllar boyunca çalışmak, çalışanların farklı ülkelerden gelen yabancı turistlere karşı deneyim ve öngörü sahibi olmalarını kolaylaştırırken ihtiyaçların önceden tahmin edilip gerekli tedbirlerin alınmasına katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

Katılımcıların %42,86’sı yabancı turistlere hizmet verirken onların şikayetlerini nazik ve sakin bir tavırla dinler, problemlerini çözerim sorusuna “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. %48,25’lik dilime denk gelen 152 kişi ise bu soruyu “katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. “Kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren

Çalıřanların olmaması iřletmeler açısından deęerlendirildięinde sevindirici olduęu dūřunūlebilir. Yabancı turistlere hizmet verirken onlarla arkadařça ilgilenirim sorusunu 127 kiři “kesinlikle katılıyorum” ve 133 kiři de “katılıyorum” olarak yanıtlamıřtır. Yabancı turistlere hizmet verirken beklenmeyen bir durum doęsa bile onlarla etkili bir biçimde ilgilenirim sorusunu cevaplayan çalıřanlardan 100 kiři “kesinlikle katılıyorum”, 160 kiři ise “katılıyorum” cevabı vermiřtir. Çalıřanların genel olarak yaptıęım iřten memnunum sorusuna verdikleri yanıtların daęılımı ise %43,17 oranında “kesinlikle katılıyorum” ve %41,90 oranında “katılıyorum” řeklinde gerçekleřmiřtir. Gūnūmūz rekabet ortamında özellikle hizmet sektrūnde, mūřteriyle uzun dönemli iliřkiler kurabilen iřletmelerin pazarda rekabet etme ve bařarı elde etme řansları artmaktadır. Bu nedenle, uzun dönemli mūřteri iliřkilerini oluřturabilmek için sunulan hizmetten, beklentilerinin de ötesinde memnun kalmıř mūřterilerin yaratılması gerekmektedir (Karakař, Bircan ve Gök, 2007). Mūřterilerin zel oldukları duygusuna kapılmadan sadece olması gereken hizmeti aldıkları bir hizmet řekli, mūřterilerin o iřletmeyi hatırlamasını ve tekrar dönme gūdūřnū saęlayamamaktadır. Ancak profesyonel anlamda hizmet sunabilmek için tūm blūmlerinin koordinasyon içinde çalıřarak, mūřterilerin beklentilerini ařan hizmetler sunulması gerekmektedir (Mısırlı, 2001: 173). Kaliteli hizmet sunması beklenen çalıřanların yūksek performans sergileyebilmesi için öncelikle iřgören tatmininin saęlanması, zincir görevi ūstlenerek mutlu çalıřan – mutlu mūřteri – mutlu iřletme nihai sonucuna eriřmede pay sahibi olması muhtemeldir.

Ankete katılanların būyūk çoęunluęunun hizmet sunumunda kendini yeterli grūyor olmasının, sektördeki genç ve deneyimsiz çalıřanların henūz kendilerini tarafsız bir biçimde deęerlendirme konusundaki tecrūbesizliklerinden de kaynaklanabileceęi göz nūnde bulundurulmalıdır. Bu nedenle analizlerin katılımcıların kendi grūřlerini yansıttıęını bu noktada hatırlatmak fayda saęlayabilir.

Anketin sonunda katılımcılardan eęer var ise grūř ve önerilerini paylaşmalarını istenmiş ve çok az sayıda geri dnūř elde edilmiştir. Katılımcılardan 7 kiři bu tūr anketlere olan inançlarının giderek azaldığından, yıllardır turizmle ilgili çeşitli

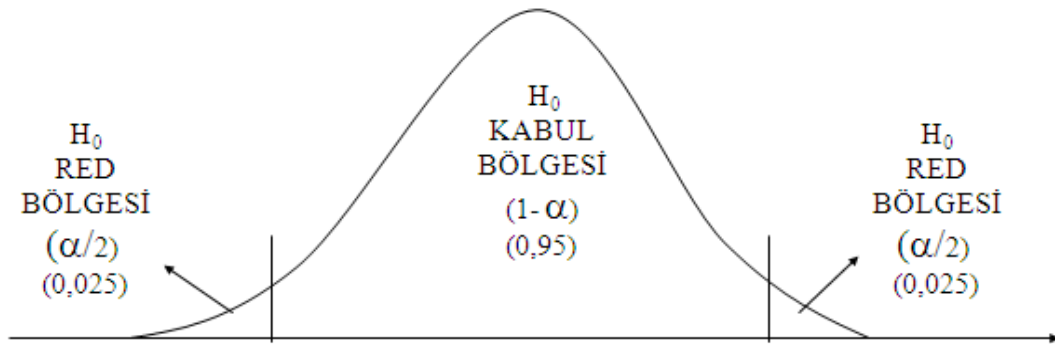
anketler doldurmalarına rağmen çalışma şartlarının ve ücret politikalarının değişmediğinden bahsederken, 4 katılımcı anketin sonuçları doğrultusunda otel yönetiminin kendilerine kültürler arası eğitim vermeleri için ricada bulunmamızı talep etmiş, 2 katılımcı da anket sonuçlarının kendileri ile paylaşılmasını istemiştir.

3.10. HİPOTEZLER

Anlamlılık seviyesi sıfır hipotezi reddetmek için temel olan istatistiksel bir standarttır. Anlamlılık seviyesinin amacı, örnek istatistiği ile hipotezde yer alan evren parametresi arasında gözlenen farklılıklara temel oluşturması ve farklılıkların tesadüfen mi oluştuğu yoksa istatistiksel olarak önemli mi olduğu hakkında karar verirken esas alınmasıdır (Kalaycı vd, 2005: 67).

Aşağıdaki hipotezler incelenirken % 5 anlamlılık seviyesi ($\alpha=0,05$), yani % 95 güven aralığına göre incelenmiştir (Tablo 3.26.).

Tablo 3. 26. Hipotez Kabul ve Red Alanları



Kaynak: Kalaycı vd, 2005:68

3.10.1. Hipotez 1

Değişik şekillerde ifade edilmeye çalışılan kültürün en kapsamlı tanımlarından biri de farklı insan topluluklarının sahip olduğu farklı yaşama biçimidir. Bu farklı

yaşama biçimlerini anlamamanın yolu ise iletişimden geçmektedir. İletişim kanalı ile kültürel farklılıkların yaşatacağı problemlerin önüne geçmek mümkün olabilmektedir.

İletişim ve kültür konusunda araştırma yapan birçok araştırmacı, global bir köye dönüşen dünyada, bunca değişik ulusun, kültürün, değişik kökenli kişilerin birlikte nasıl yaşayacaklarını ve ticari faaliyetlerini nasıl şekillendireceklerini araştırmaya çalışmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri uluslar arası çevrede faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştıkları iletişim sorunlarının belki de en önemlisinin kültürel farklılıklar olduğu gerçeğidir. Dolayısıyla, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin kültürler arası iletişimi etkin kılabilmeleri kuşkusuz ki, kültürel farklılıkları çok iyi algılamış olmalarına bağlıdır (Bakan, 2006: 464).

Kültürel farklılıkların yönetiminde ve farklı kültürlerle anlaşabilmek üzere doğru bir iletişim kurmada başarılı olmak, çalışanların bu konular üzerine alacakları eğitimler ile yakından ilgilidir düşüncesinden yola çıkılarak ankete katılan çalışanların kültürler arası yönetimle ilgili eğitim almasıyla, farklı kültürden insanlarla etkili iletişim kurma becerileri arasında şu şekilde bir hipotez kurulmuştur:

H0: Çalışanların kültürler arası yönetim eğitimi almalarıyla farklı kültürden insanlarla etkili kültürel iletişim kurmaları arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların kültürler arası yönetim eğitimi almalarıyla farklı kültürden insanlarla etkili kültürel iletişim kurmaları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3. 27. Hipotez-1 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test Sıralaması

Ranks				
A13		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DD	Evet	38	111,79	4248,00
	Hayır	277	164,34	45522,00
	Total	315		

Tablo 3. 28. Hipotez-1 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test İstatistikleri

Test Statistics ^a	
	DD
Mann-Whitney U	3507,000
Wilcoxon W	4248,000
Z	-3,386
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

a. Grouping Variable: A13

Tablo 3.28.’deki Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre çalışanların kültürler arası yönetim eğitimi almalarıyla farklı kültürden insanlarla kültürel iletişim kurma becerileri ($p=0,001$) arasında bir ilişki saptanmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kültürler arası yönetim eğitimi alan çalışanlar, bu eğitimi almayan çalışanlara göre etkili kültürel iletişim konusunda daha başarılıdır. Tablo 3.27.’de görüldüğü gibi eğitim alan çalışanların ortalama puanları eğitim almayan çalışanlara göre daha düşüktür. (Mean Rank (Evet) < Mean Rank (Hayır)). Kültürel eğitim alan (38) ve almayan (277) çalışan sayılarının dengesiz olmasının sonucu etkileyip etkilemediğini görmek için yapılan rastgele seçimlerde (Ek-2) de benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu da eğitim alan çalışanların etkili kültürel iletişim faktöründeki sorulara eğitim almayan çalışanlara göre daha büyük oranla “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevaplarını verdiklerini göstermektedir. Tablo 3.29.’de görülebileceği gibi eğitim alan çalışanların %36,84’ü “Kesinlikle Katılıyorum” demişken eğitim almayan çalışanların %15,52’si bu cevabı vermiştir.

Tablo 3. 29. Kùltürler Arası Eğitimi Alan ve Almayan Çalışanların Farklı Kùltürden İnsanlarla İletişim Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişki

Etkili Kùltürel İletişim	Kùltürler Arası Eğitimi			
	F		%	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Kesinlikle Katılıyorum	14	43	36,84	15,52
Katılıyorum	17	151	44,74	54,51
Kararsızım	7	72	18,42	25,99
Katılmıyorum	0	11	0,00	3,97
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0,00	0,00
	38	277	100	100

Flamini'nin (2005), 134 üniversite öğrencisi üzerinde kùltürler arası adaptasyon envanterini kullanarak yaptığı çalışmada, alınan eğitimlerin bireylerin kùltürler arası adaptasyonlarına yönelik algılamalarında bir farklılık meydana getirmediği sonucu gözlenmektedir. Antalya ilinde 315 otel çalışanı ile yapılan anket sonuçlarına göre ise, çalışanlar arasında kùltürel arası eğitim alanların kùltürler arası iletişimlerinin daha güçlü olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kùltürler arası eğitim, kùltürel bakımdan var olan veya olabilecek gerginlikleri, ön yargıları azaltmak, bir ülkede ya da bir bölgede yaşayan değişik insan topluluklarının ortak yaşama tam olarak katılmalarını sağlamak amacıyla düzenlenen eğitim şeklidir (Oğuzkan, 1993). Kùltürler arası eğitimin kùltürleri birbirine tanıtıcı özelliği bulunmaktadır ve farklı kùltürlere ait bireylerin birbirlerini daha iyi tanıyıp anlamalarına ve birarada sorunsuz yaşayabilmelerine katkıda bulunmaktadır.

Otel işletmeleri gibi sürekli iletişim halinde bulunan çokkùltürlü ortamlarda çalışanların ve müşterilerin uyumlu bir biçimde yaşayıp anlaşabilmeleri için kùltürler arası yönetime ihtiyaç duyulmaktadır

3.10.2. Hipotez 2

Turizm sektöründe gelişimin sağlanabilmesi ve rekabetin sürdürülebilmesinde bu sektörün çalışanları tartışmasız büyük öneme sahiptirler. İyi bir eğitim almış ve alanında deneyimli çalışanlar yalnızca işletmeler arasındaki rekabetin değil, aynı zamanda bölgesel, ulusal ve uluslararası rekabetin de önemli aktörleridir (Emir, Arslan ve Kılıçkaya, 2008). Sektörde deneyimli kişilerin müşterilere hizmet sunumu ile tecrübesiz olan çalışanların hizmet sunumları arasındaki fark gözle görülür biçimde gerçekleşmektedir. Bir işletmede deneyimli çalışanların varlığının maliyetleri azaltırken, verilen hizmetin kalitesini arttırdığı görüşü benimsenmektedir. Yapılan işin kalitesi ancak çalışanların deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003).

Ankete katılan çalışanların sektördeki tecrübeleriyle, yabancı turistlere hizmet sunumları arasında şu şekilde bir hipotez kurulmuştur.

H0: Çalışanların sektördeki tecrübeleriyle farklı kültürden insanlara verdikleri hizmet sunumlarıyla ilgili görüşleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların sektördeki tecrübeleriyle farklı kültürden insanlara verdikleri hizmet sunumlarıyla ilgili görüşleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3. 30. Sektördeki Tecrübeye Göre Yabancı Turistlere Verilen Hizmet Sunumu Arasındaki İlişki

Hizmet Sunumu	Sektördeki Tecrübe					
	F			%		
	1 yıldan az	1-3 yıl arası	4 yıl ve üzeri	1 yıldan az	1-3 yıl arası	4 yıl ve üzeri
Kesinlikle Katılıyorum	16	15	69	40,00	17,86	36,13
Katılıyorum	21	51	108	52,50	60,71	56,54
Kararsızım	3	17	14	7,50	20,24	7,33
Katılmıyorum	0	1	0	0,00	1,19	0,00
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	40	84	191	100	100	100

Tablo 3. 31. Hipotez-2 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test Sıralaması

Ranks			
A7-Sektördeki Tecrübe		N	Mean Rank
EE	1 yıldan az	40	153,79
	1-3 yıl arası	84	193,73
	4 yıl ve üzeri	191	143,17
	Total	315	

Tablo 3. 32. Hipotez-2 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test İstatistiği

Test Statistics ^{a,b}	
	EE
Chi-square	18,203
Df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: A7-Sektördeki Tecrübe

Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre çalışanların sektördeki tecrübeleriyle farklı kültürden insanlara verilen hizmet sunumu ($p=0,000$) arasında bir ilişki saptanmıştır ve H1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3.32.).

Sektörde tecrübeli (4 yıl ve üzeri) çalışanlar, diğer çalışanlara göre hizmet sunumu konusunda kendilerini daha başarılı görmektedirler. Tablo 3.31.'deki ortalama puanlara bakıldığında ise 1 yıldan az çalışanlar, 1-3 yıl arası çalışanlara göre hizmet sunumunda kendilerini daha başarılı görmektedirler. Bu da 1 yıldan az çalışanların tecrübesiz olmaları nedeniyle kendilerindeki bazı eksiklikleri görememelerinden, 1-3 yıl arası çalışanların farkında olduğu bazı konuların farkında olamamalarından kaynaklanabilmektedir.

Tekin ve Ehtiyar'ın (2010) Batı Antalya Bölgesi'ndeki 39 adet beş yıldızlı otel işletmesindeki yöneticilerle yaptıkları araştırmada eğitimli ve deneyimli yöneticilerin sayısının arttığı, daha genç bir nüfusun turizmde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Genç yaşta deneyim sahibi olmaya başlayan çalışanların ve yöneticilerin, dinamik yapıları ve aktif katılımlarıyla işletmeye katkıda bulunacakları düşünülmektedir.

Türkiye'de hızlı bir gelişim ve büyüme süreci gözlenen konaklama sektörünün eğitimli ve deneyimli çalışanlar bulması, rekabet halinde olduğu benzer işletmelerin artması nedeniyle giderek zorlaşmaktadır (Saldamlı, 2008). Otel işletmeleri yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti yakalamayı hedeflemektedir. Her sezon yeni işe alımların gerçekleşmesi, özellikle de sektörde yeni olan kişilerin düşük maaş uygulaması nedeniyle tercih edilmesi ve yeni başlayan çalışanların işe adaptasyonu, eğitimi gibi süreçler işletme açısından hem zaman hem maddi açıdan kayıpla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarının sektörde deneyimli kişilerden oluşmasına özen göstermeleri lehine olacaktır.

Özellikle Antalya gibi çeşitli ülkelerden ve çok sayıda turist alan bir turistik destinasyonda mesleki deneyimi fazla olan çalışanların, yoğun iş temposuna daha kolay adapte olmaları ve ayak uydurmaları mümkün olabilmektedir. Kazanılan

tecrübeler neticesinde hangi turist tipinin nelerden hoşlanacağı, nelere tahammül gösterip gösteremeyeceği, öncelikleri, beklentileri gibi konularda öngörülü davranış sergileyebilmektedir. Bu durum, çalışanlara kime nasıl davranması gerektiği konusunda büyük ipuçları sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin öncelik kazandığı otel işletmelerinde, turistlere kültürel farklılıklar doğrultusunda davranış biçimleri geliştirerek özenle yaklaşan personel, müşterilerin gelecekte de tekrar aynı işletmeyi ziyaretini sağlamak konusunda işletmeye fayda sağlayacaktır.

3.10.3. Hipotez 3

Büyüme çağlarında veya yetiştirilirken öğretilen farklı değerlerin ve varsayımların etkisiyle erkeklerin ve kadınların farklı beklentilere ve ihtiyaçlara sahip olmaları; dolayısıyla da farklı tutum ve davranışlar göstermeleri beklenir (Yıldırım, 1997). Hofstede'ye (1991) göre erillik sosyal cinsiyet rollerinin açık şekilde belirgin olduğu; dişillik ise sosyal cinsiyet rollerinin örtüştüğü ya da arasında farkın olmadığı toplumları tanımlamaktadır. Hofstede'nin kümelenmesine göre, 13 ülke'ye oranla, orta sınıra en yakın ülke Türkiye'dir. Bölüm 1.6.'da bahsedildiği gibi Hofstede'nin Türk toplumuna ilişkin genellemesini değişik zamanlarda değişik öğrenci grupları üzerinde test eden Sargut (2001) Türk toplumunun "erkek toplum" imajına oldukça ters düştüğünü gösteren sonuçlar elde etmiştir. Buna göre kız öğrencilerin, geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de, aynı oranda olmasa bile, kadınsı sayılan değerleri, erkeksi değerlerden daha önde tuttukları görülmüştür (Uyguç, 2003).

Bulundukları topluma göre bazen değişkenlik gösterse de kadınlar ve erkekler ait oldukları alan içerisinde tanımlanmaktadır. Örneğin kadınlar ev içi alanda değerlendirilip kendilerine ağırlıklı olarak eş ve anne rolleri yüklenirken, çalışıyor olsalar bile toplumda yaptıkları işle değil, evin içindeymişçesine kendilerine yüklenen rollerle değerlendirilir. Erkek ise kamusal alanda değerlendirilir ve kazanç sağlayan karar veren rollere bürünmektedir.

Eril toplumlarda erkekler iddiacı, hırslı, otoriter, sert ve materyalist özellikler gösterirlerken, kadınlar ise alçak gönüllü, nazik, fedakar, duygusal, şefkatli, daha çok hayatın niteliğine önem veren özellikler göstermektedirler. Eril toplumların yapısında kararlılık, canlılık ve hırs daha erkeksi görülürken; nezaket, şefkat ve ilgi kadınsı olarak algılanmaktadır (Temel, Yakın ve Misci, 2006).

Erkek ve kadınların birbirinden farklı rolleri ve özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, ankete katılan çalışanların cinsiyetleriyle, kültürel uyumları arasında şu şekilde bir hipotez kurulmuştur.

H0: Çalışanların cinsiyetleriyle kültürel uyumları arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların cinsiyetleriyle kültürel uyumları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3. 33. Hipotez-3 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test Sıralaması

		Ranks		
A1-Cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
CC	Kadın	96	187,32	17982,50
	Erkek	219	145,15	31787,50
	Total	315		

Tablo 3. 34. Hipotez-3 SPSS Çıktısı Mann-Whitney Test İstatistikleri

Test Statistics ^a	
	CC
Mann-Whitney U	7697,500
Wilcoxon W	31787,500
Z	-3,867
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: A1-Cinsiyet

Tablo 3.34.'teki Mann-Whitney Testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetleriyle kültürel uyumları ($p=0,000$) arasında bir ilişki saptanmıştır ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.33.'teki ortalama puanlara bakıldığında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre kültürel uyum konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir.

Hofstede'nin (2001) erillik / dişillik boyutunda belirttiğı üzere kadınlar aileyi ve sosyal ilişkileri düzenleyen rolündedir. Erkek ise evin geçimini sağlar ve kamusal alanda rol almaktadır. Kadın hayatın maddi olmayan taraflarıyla ilgilenmekte ve yaşam kalitesini esas almaktadır. Erkek, başarı odaklıdır ve kariyeri esas alır. Çalışma hayatında kadın takım çalışmasına yatkın, dayanışmacı ruhlu ve sezgisel tavırlar sergilerken erkek için yapılan işte iddialı olmak, rekabetçi tarzda mücadele etmek, çatışmaları kavga ile çözmek gibi özellikler söz konusu olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, iletişim yönü ve ilişkileri düzenleyici tarafı kuvvetli olan kadınların, müşterilerle iletişimin büyük ölçüde kurulacak sağlıklı ilişkilere bağlı olduğu otel işletmelerinde erkeklere kıyasla daha çok kültürler arası uyum becerileri göstermeleri beklenebilir. Ancak Antalya ili örneğinde olduğu gibi durum bazen aksi biçimde sonuçlanabilir. Bunun da nedenleri aşağıdaki gibi olabilmektedir:

Otel işletmelerinde süreklilik arz eden hizmet çoğu zaman yorucu olmaktadır. Özellikle evli ve çocuklu kadınlar için, mesai bitiminden sonra da hayat yoğun temposunda devam ettiği için bu yoğun tempoya adapte olmanın yoğun özveri gerektirdiğı düşünülebilir. Gece vardiyaları, yoğun dönemde izin kullanamama gibi nedenler kadınlar için çalışılması zor şartların zeminini oluşturmaktadır. Hassas yapıları nedeniyle kolay kırılabilir, duygusal anlarında alınganlık gösterebilirler. Aynı zamanda, işletmelerde yaşanan kadına yönelik taciz de kadınların meslekten soğumalarına ve işlerini severek yapmamalarına neden olabilmektedir. Müşterilerin erkek olması durumunda karşılıklı yanlış anlamalara neden olmamak için belli bir mesafede onlara hizmet etmeleri gerektiğinden uyum sürecinde müşterilerle hızla kaynaşmakta sıkıntı yaşayabilmektedirler. Kimi zaman da işletmede müşterilerle birebir etkileşimin yaşanmadığı daha pasif görevlerde yer almayı tercih etmek zorunda kalabilirler. Erkeklerin ise kadınların aksine iddialı ve rekabetçi tutumları ile sorunlarla başa çıkma tutumu sergilemeleri, zor şartlarda başarıya odaklanıp kendi

kendilerini motive edebilmeleri, onları kültürel uyumluluk konusunda daha başarılı olmaya iten nedenler olduğu düşünülebilir.

3.10.4. Hipotez 4

Bölüm 2’de bahsedildiği üzere iletişimde yabancı dil bilmenin gerekliliği otel işletmeleri için kaçınılmazdır. Otel işletmelerinde çalışan personelde aranan yabancı dil kriteri, aynı zamanda müşteriler için de geçerli bir kriter olmadığından turistlerin eğitim düzeyleri, gelir seviyeleri, yabancı dil bilgisi gibi demografik özellikleri değişkenlik göstermektedir. Örneğin birden fazla yabancı dil bilen Hollandalı bir inşaat mühendisi ile yabancı dil bilmeyen ev hanımı Finlandiyalı eşi birlikte tatil yapmaya geldiklerinde, eşin kocası yanında olmadan çalışanlarla iletişime geçip odasındaki klima ile ilgili sıkıntıyı dile getirebilmesi mümkün gözükmemektedir.

İletişimde yabancı dilin önemi dikkate alındığında ankete katılan çalışanların bildikleri yabancı dil sayısı ile farklı kültürden insanlarla iletişim kurma becerileri arasında şu şekilde bir hipotez kurulmuştur.

H0: Çalışanların bildikleri yabancı dil sayısı ile farklı kültürden insanlarla kültürel iletişim kurmaları arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların bildikleri yabancı dil sayısı ile farklı kültürden insanlarla kültürel iletişim kurmaları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3. 35. Hipotez-4 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test Sıralaması

Ranks		
AA10	N	Mean Rank
DD 0	26	227,17
1	140	161,51
2	118	142,09
3	28	126,55
Total	312	

Tablo 3. 36. Hipotez-4 SPSS Çıktısı Kruskal-Wallis Test İstatistiği

Test Statistics ^{a,b}	
	DD
Chi-square	23,169
Df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: AA10

Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre çalışanların bildikleri yabancı dil sayısı ile farklı kültürden insanlarla iletişim kurma becerileri ($p=0,000$) arasında bir ilişki saptanmıştır ve H1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3.36.).

Daha çok yabancı dil bilen çalışanlar daha az yabancı dil bilen çalışanlara göre yabancı kültürden müşterilerle daha etkili kültürel iletişim kurabilmektedirler.

Krumm (2003), araştırmalarının sonucunda dil öğrenen kimsenin iletişimsel yetisinin gelişebilmesi için, sayıca bildiği dil yetisinin hiçbirinin bir diğerine üstünlüğünün olmadığını kabul etmesinin ve hedef kültürün tanınmasının gerekliliğinin önemini vurgulamakta ve “kültürler arası yaklaşım” ın çıkış noktasının da bu görüş olduğunu savunmaktadır.

Otel işletmelerinin işe alımlarında özellikle çalıştıkları ülkelere göre yabancı dil kriterleri değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin, Antalya’da % 80 oranında Ruslarla çalışılan bir otelde işe başlayacak bir personelin bildiği diğer dillerin yanı sıra özellikle Rusça bilmesi istenebilmektedir. Yabancı dil bilgisi olmadan otele gelen bir grup müşterinin varlığının otel yönetimi tarafından göz ardı edilmemesi, ileride o ülke vatandaşları tarafından tavsiye üzerine tercih edilmelerine katkıda bulunacaktır. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde benzer nitelikteki 2 adaydan, yabancı dil bilgisi fazla olanın tercih edilmesi işletmeye değer katacaktır. Örneğin bir otel işletmesine beklenmedik bir anda gelen ve dünyada az bilinen bir dilin konuşulduğu ülkenin vatandaşları olan müşteriler, karşılarında onları kendi dillerinde

biraz olsun anlayabilmek için çabalayan bir personelle iletişime geçmek için hevesle harekete geçeceklerdir. Bu durum, müşteri memnuniyeti karşısında hem o işletmenin hem de personelin değerini yükseltecektir. Daha çok ülke vatandaşı ile iletişime geçip, onları anlayarak isteklerini yerine getirebilmek için birden fazla yabancı dil bilme gerekliliği turizmde büyük önem taşımaktadır.

3.10.5. Hipotez 5

İletişim yönü kuvvetli, müşterileri ile yakın diyaloglar geliştirebilen, girişken ve yardıma açık bir otel çalışanının verdiği hizmetin kaliteli olması beklenmektedir. Özellikle hizmet-yoğun sektörlerde geçerli olan bu durum, bir otel işletmesi yönetiminin tam da gerçekleşmesini isteyeceği türden bir süreçtir. İletişimde bulunduğu süreç boyunca sıkıntı yaşamayan bir çalışan hizmet sunumunun kalitesine de özen gösterecektir.

Ankete katılan çalışanların kültürel iletişim becerileriyle hizmet sunumları arasındaki ilişki için şu şekilde bir hipotez üretilmiştir:

H0: Çalışanların etkili kültürel iletişim becerileri ile yabancı müşterilere verdikleri hizmet sunumunun kalitesi arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların etkili kültürel iletişim becerileri ile yabancı müşterilere verdikleri hizmet sunumunun kalitesi arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 3. 37. Hipotez-5 SPSS Çıktısı Wilcoxon Signed Ranks Test Sıralaması

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DD – EE	Negative Ranks	98 ^a	111,11	10889,00
	Positive Ranks	178 ^b	153,58	27337,00
	Ties	39 ^c		
	Total	315		

a. DD < EE

b. DD > EE

c. DD = EE

Tablo 3. 38. Hipotez-5 SPSS Çıktısı Wilcoxon Signed Ranks Test İstatistiği

Test Statistics ^b	
	DD – EE
Z	-6,207 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Wilcoxon Signed Ranks testine göre çalışanların iletişimdeki başarılarıyla hizmet sunumundaki kaliteleri arasında ($p=0,000$) bir ilişki vardır ve H1 hipotezi doğru kabul edilmektedir (Tablo 3.38.).

Hizmet, müşteri ile hizmeti sunan kişi ya da kurumun karşılıklı olarak birbirleri ile iletişim kurmalarını gerektiren sosyal faaliyetlerdir (Karahan, 2000: 14). Hizmet kalitesi, ürün kalitesine kıyasla soyut ve ölçümlenmesi güç bir nitelik arz ettiği için hizmet kalitesinin belirlenmesinde kimi alt öğeler ya da faktörler dikkate alınmak zorundadır (Christopher vd., 1996:93).

İşletmelerin müşteri ile olan ilişkileri, müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili algılamalarını da etkilemektedir. Müşteri ile ilişkilerin olumlu sonuçlar vermesi ilişki kalitesine bağlı bulunmaktadır (Şengül, 2009). Araştırmalar özellikle konaklama

işletmelerinde hizmet verenlerin yakın / candan / arkadaşça davranışlarının ilişki kalitesini olumlu etkilediğini göstermektedir. Yakın ve sıcak ilişkilerin müşterilerin risk algılamasını düşürdüğü, müşterinin işletmeye olan güvenini arttırdığı ve müşterinin işletme ile uzun dönemli ilişkilerin ve bağlılıkların oluşmasına neden olduğu ortaya konulmuştur (Meng ve Elliott, 2008).

Bitner ve arkadaşları (1990), müşteri memnuniyetsizliğinin %42.9'unun, hizmet sistem hatalarından bağımsız bir şekilde ortaya çıkan; çalışanların, isteksizce verdikleri cevaplardan ve tavırlardan kaynaklandığını ortaya koymakta, ilişkilerin kalitesine gereken önemin verilmesi ve bu konuda bir farkındalığın yaratılması gerektiğini belirtmektedir.

Bireyler tatilde oldukları süre boyunca satın aldıkları hizmetin kalitesinden şüphe duymamak ve sorunsuz bir tatil geçirmek isteğinde olurlar. Bu aynı zamanda hizmet sağlayıcı olan otel işletmelerinin de asli vazifesi anlamına gelmektedir. Otel işletmelerinde çalışan personelin bu görevi yerine getirirken hizmet sektöründe çalıştığını aklından çıkarmaması gerekmektedir. Nasıl ki çalışan kişi, müşteri olarak bir başka otele gittiğinde aynı özeni, duyarlılığı, ilgi ve alakayı bekliyorsa benzer biçimde gelen müşterilerin de yüksek beklentilerle bu tatili geçirdiklerini unutmamalıdır. Otele giriş yaptığı andan itibaren bir müşteriyi gözlemleyen, onu çözümlmek için çaba gösteren bir çalışan, özellikle de deneyimliyse, müşterisine en üst seviyede memnuniyet yaşatmak için hizmetinin kalitesini arttıracak ve onunla yakından ilgilenecektir. Müşterilerin, şikayetlerini dinleyen ve çözüm üreten, her türlü konforun sağlanması için özen gösteren, nazik ve saygılı çalışanlar karşısında aldığı hizmetten memnun kalmaması, bir başka oteli tercih etmek istemesi pek de olası gözükmemektedir. Aynı oteli, aynı personel için tercih eden turistlerin olması, çalışanların hizmet kalitesi konusunda göstermeleri gereken hassasiyeti gözler önüne sermektedir.

Hipotezler incelendiğinde, emek yoğun bir hizmet sektörü olan konaklama işletmelerinde çalışanların kültürel farklılıklarla mücadele edebilme, müşterileri doğru anlayabilme, onlarla etkili iletişim teknikleri kullanarak diyalog kurabilme ve

kendilerini onlara net ifade edebilme gibi yoğun ilgi, bilgi ve beceri gerektiren konularda başarı sağlayabilmeleri ile demografik özellikleri arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Sektörde deneyim kazanarak ilerleme kaydetmek isteyen çalışanlar bu ilişkileri göz önünde bulundurarak bilgi birikimlerini arttırma yoluna gidebilir ve sürekli gelişimi hedefleyebilirler. Özellikle kültürler arası eğitim programlarına katılarak, kişisel gelişimlerinin yanı sıra işletmeye ve müşterilere de olumlu getirileri olacak bir davranışta bulunabilirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme dünya genelinde malların, hizmetlerin, üretim faktörlerinin, bilginin, teknolojinin, kültürün, hukuki ve siyasi ortak değerlerin sürekli ve hızlı bir biçimde bölgesel veya ulusal sınırları aşarak uluslararasılaştığı bir süreçtir. Mahiroğulları (2005), günümüzde küreselleşmenin, kültürel bağlamda özellikle milli kültürü oluşturan adet / alışkanlıklar ve dil üzerinde etkili olduğundan söz etmektedir. Küreselleşmenin sosyo-kültürel, ekonomik, hukuksal, siyasal ve teknolojik alanlarda olduğu gibi dünya ülkeleri üzerinde giderek artan belirtileri, turizm endüstrisinde de kendini göstermekte ve faaliyetlerini farklı ülkelere taşıyan işletmelerin sayıca artarak küresel ölçekte hizmet verdiği gözlenmektedir. Küreselleşmenin etkileri üzerine yapılan literatür araştırmasında iki farklı görüşün savunulduğuna rastlanmaktadır. Örneğin, “insanlığın ortak değerlerinin oluşmaya başladığı, kültür ve uygarlığın yeni baştan anlamlandırılmaya başlandığı” düşüncesi ile küreselleşmenin olumlu getirilerinden bahsedilen savunan görüşe karşın, “küreselleşmenin zenginleşmenin ve refahın dağılımı kadar, fakirlik ve sefaletin dağılımını da hızlandırdığı” görüşü göze çarpmaktadır (Balay, 2004). Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yeni gelişmelerle birlikte, turizm alanında, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, ulaşım da karşılaşılan hız, kapasite, konfor ve fiyat faktörlerindeki gelişmeler turizmin uluslararası boyutta gelişmesine hız kazandırmaktadır. Küreselleşmenin turizm üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki biçimde özetlenebilmektedir:

- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemenin ivme kazanması sonucunda, ülkeler arası mesafeler kısalırken bireylerin tatile ayırabilecekleri süre ve gelirlerde artış gözlemlenmektedir.
- Seyahat prosedürlerinin azaltılması kaydıyla seyahat engellerini ortadan kaldırma faaliyetleri için çalışılmaktadır.
- Bireylerin ücretli izinlerinin süresi çoğalmaktadır.
- Bireylerin yaşam süresinin artması ile birlikte üçüncü yaş turizmine ilgi ve katılım giderek artmaktadır.
- Farklı ülkeleri görmeye ve farklı kültürleri tanımaya yönelik merakı olan bireylerin sayısında bir artış gözlenmektedir.

Küreselleşen dünyada seyahat özgürlüğü, ulaşım yollarının daha hızlı, ucuz ve konforlu olması, internet ve cep telefonu gibi iletişimi sağlayan yöntemlerdeki gelişmeler sonucunda, günümüzde artık ulaşılacak istenen en uzak, en ücra noktalara dahi ulaşım imkansız olmaktan çıkmakta ve yeni uygulamalar dahilinde ulaşılır hale gelmektedir. Ülkeler arasında sıcak ilişkilerin kurulması, beraberinde ülke vatandaşları için de sınırlar ötesine geçiş kolaylığı ve vizesiz giriş gibi avantajlar sağlamaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler sonucunda, yeni yerler görme ve farklı kültürlerle kaynaşma arzusu duyan bireyler görmek istedikleri yerler hakkında detaylı bilgiye sahip olabilmektedirler. Gidecekleri destinasyonlar hakkında önceden bilgi sahibi olmak, bireylerin güvensizlik ve endişe gibi korkularını aşmalarında ve nelerle karşılaşacaklarını önceden bilip tedbirli olmalarında büyük yarar sağlayıcı bir etmen olmaktadır. Aynı zamanda dünyanın bir başka ucunda kendisi gibi giyinen, benzer yeme-içme alışkanlıklarına sahip, kendisi ile aynı tür müzikleri dinleyen insanların varlığından haberdar olmak da bireylerin korkularını azaltmaya yardımcı olmaktadır.

Türkiye mevsimsel avantajları, doğal güzelliklerinin ve çekicilik merkezlerinin çeşitliliği ve tarihi dokusunun zenginlikleri ile turizm potansiyeli yüksek bir ülkedir. Yazın deniz turizmine elverişli kıyı bölgeleri kadar, bitki örtüsünün çeşitliliği, milli parkların çokluğu, değişik bitki türlerinin varlığı, festival/fuar organizasyonları ve farklı uygarlıklara ev sahipliği yapmış olması dolayısıyla gelişmiş tarih turizmi

sayesinde de yılın 4 mevsimi turistlerin yoğun ilgisi ile karşı karşıyadır. Akdeniz ve Ege kıyıları özellikle deniz turizminde son yıllarda büyük gelişme gösterirken, ekonomik açıdan da önemli bir gelir kaynağı olmaktadır.

Ekonominin canlanmasında büyük pay sahibi bir endüstri olarak adlandırılan turizm endüstrisinin önemli bir parçası da konaklama işletmeleridir. Gökdeniz ve Aşık (2008), küresel bilgi çağında meydana gelen gelişmelerin, potansiyel tüketicilerin turizm işletmeleri hakkındaki düşüncelerini değiştirdiğinden ve algılamalarını etkilemekte olduğundan bahsederken, Aksu (2000) da otel yöneticilerinin rekabet yarışında geri kalmamak için hem sahip oldukları işgücünün motivasyon düzeyini en yüksek noktada tutmaya çalışmakta, hem de tesislerinin müşterilerine sağladığı imkânları sürekli geliştirme çabasına girmekte olduklarından söz eder. Emek-yoğun bir hizmet tarzının benimsendiği konaklama işletmelerinde hizmetin stoklanamaması, sürekli olması, zamana duyarlılık ve yüksek risk faktörü gibi özellikler ön planda olduğundan hata payı çok düşük olmaktadır. Son yıllarda ülkemizde konaklama işletmelerinin sayısındaki hızlı artış yoğun bir rekabet ortamı yarattığından işletmeler hata yapmamak üzerine kurulu yönetim politikaları benimsemektedirler. Hizmet verildiği yerde tüketildiğinden, yapılan hataların telafisi olamamakta, bu durum da tatmin olmayan müşterilerin yoğun rekabet ortamından yararlanıp bir başka işletmeyi tercih etmeleri ile sonuçlanabilmektedir. Özetle, hizmet ve kalite, konaklama işletmelerinin başarısında en temel etkenlerin başında gelmektedir ve konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi, konaklama işletmesinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet gücünün artmasında ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde etkili olmaktadır. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların yetenek, bilgi ve beceri düzeyleri ile bu öğeleri kullanma tarzları, müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına önemli derecede etki etmektedir. Bu sebeple işletmede çalışan personelin, işletmenin ortak amaçlarına ulaşması için bilinçli ve istekli şekilde çalışması gerekmektedir.

Küreselleşmenin etkilerinin turizm sektöründe de hissedilmesi ile birlikte hem turist profilinde hem de işgücünde gözle görülür biçimde ortaya çıkan küreselleşme

eğilimi, farklı beklenti, amaç ve kültürel özelliklere sahip turistleri ve çalışanları dünya üzerinde çeşitli noktalarda karşı karşıya getirmektedir. Konaklama sektöründe özellikle zincir otellerin farklı ülkelerde hizmet vermesi ile sınır ötesi ortaklıklar meydana gelmekte ve giderek farklı ülke vatandaşlarının aynı çatı altında birbirleri ile uyum içerisinde yaşamak zorunda oldukları çokkültürlü ortamlar oluşmaktadır. Çokkültürlü ortamların etkin bir biçimde yönetimi, konaklama işletmeleri gibi hizmet karşılaşmalarının sık yaşandığı ortamlarda kritik derecede önem taşımaktadır. Küreselleşmenin etkilerini fırsat olarak değerlendirerek faaliyetlerini farklı ülkelere taşıyan çokuluslu konaklama işletmelerinde, hizmeti sunan ve hizmeti alan farklı kültürden olabildiği gibi hizmet sunucunun çalışma arkadaşları ve üstleri, hatta otel yönetimi farklı kültürlerden olabilmektedir. Uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerde karşılaşacakları zorluklardan en önemlisi kültür farklılıklarının işletmecilikle ilgili bir çok konuyu doğrudan etkilemesidir. (Temizel vd., 2008). Günümüz uluslararası işletmelerinde hakim olan düşünce “global düşün, yerel davran” felsefesidir ve bunu gerçekleştirmek için uluslararası işletmecilerin diğer kültürlerle yaşamayı öğrenmeleri gerekmektedir (Mutlu, 1999). Böylesi bir işletmede kültürler arası yönetimde başarı sağlayabilmek için çalışanların:

- Kültürel yapıyı göz önünde bulundurması ve farklılıkları kabullenmesi
- Başka kültürlerden insanları anlama gayreti içinde olması
- Farklı kültürlerden olanların değer ve inanç sistemlerini, dünya görüşlerini öğrenme hevesi duyması
- Farklılıkları yok etmeye ya da görmezden gelmeye çalışmak yerine avantaja dönüştürüp işletmenin lehine kullanmayı amaç edinmesi gerekmektedir.

Ancak yukarıdaki unsurları eksiksiz gerçekleştirmesi ve işletme hedeflerine ulaşması beklenen çalışanların bu görevi otel yönetiminden ve üstlerinden yardım almadan tek başlarına gerçekleştirmesini beklemek doğru bir davranış olmaz. Özellikle turizm gibi, eğitim seviyesi başta olmak üzere demografik özellikleri birbirinden çok farklılık gösteren bir sektörde tüm çalışanlardan aynı performansı ve özeni beklemek işletmeler için yanıltıcı olabilmektedir. Bu yaygın düşünceyi destekler nitelikte, özellikle son yıllarda küreselleşmenin etkilerinin sektörde iyice

hissedilmeye başlaması ile ortaya çıkan kültürler arası yönetim eğitimleri, çalışanların farklılıkları anlamak ve yönetebilmek üzere aldıkları eğitimlerdir. Bu noktada, kültürel farklılıkların yönetiminde yöneticilere büyük rol düşmektedir. Yöneticilerin sahip olacakları bir takım özellikler onların kültürler arası farklılıkları yönetmede önemli rol oynamaktadır. Bu özellikler ise şu şekilde sıralanabilmektedir: Esneklik, uyum sağlayabilme, belirsizliğe karşı gösterilen hoşgörü, pozitif olabilme, sempatik tavırlar sergileyebilme, kültürel hassasiyet, kültürler arası iletişim yeteneği, çevreyle ilişkili olma ve ırk ayrımı yapmama (Aydıntan, aktaran Yeşil, 2005). İşletmenin başarısı açısından yöneticilerin kültürler arası ortamı çok iyi analiz etmesi, kültürleri ve kültürler arası farklılıkları anlamaya ilişkin kültürel duyarlılık geliştirmesi ve kültürler arası eğitim programların yeterliliği konusunda dikkatli olması işletmenin yararına olmaktadır. Belirli bir kültür çevresi için geçerli olan yönetim uygulamaları, bir başka kültür çevresi için olumlu sonuçlar doğurmama riski taşıdığından, yöneticilerin asli görevi yer aldıkları işletmeye göre farklı yönetim biçimlerini benimseyerek çalışan personelin en üst seviyede görevlerini yerine getirip işletme içinde mutlu bir ortamda çalışmalarını sağlamaktır.

Hofstede'nin (2001) kültürel farklılıklar ve kültürün boyutları çalışmalarını temel alarak hazırlanmış olan bu çalışmada, küresel çağın da etkileri ile otel işletmelerinde çalışan, yönetim ve ziyaretçi profillerinde gözlenen kültürel farklılaşmaların nedenlerinden ve etkilerinden bahsedilerek kültürler arası yönetimin gerekliliğinin ortaya konulması ve otel çalışanlarının farklı kültürleri yönetme konusunda uyum becerilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ülkemizi ziyaret eden ve farklı kültürel kimliklere sahip olan yabancı turistlerle birebir temas halinde bulunan otel çalışanlarına uygulanmıştır. En yüksek sayıda çalışana ulaşmak amacıyla, Türkiye'de son yıllarda yerli ve özellikle de yabancı turistler tarafından sıkça tercih edilen ve sahip olduğu konaklama işletmesi sayısı ve yatak kapasitesi bakımından öne çıkan bir destinasyon olan Antalya ili seçilmiştir. Antalya'ya gelen yabancı turistlerin çeşitliliği, onlara hizmet eden otel çalışanlarının konu ile ilgili daha tecrübeli olacakları yönünde bir düşünceye neden olmuş, ülkelerinde seyahat acentaları üzerinden tatillerini satın alan yabancı turistlerin daha çok dört ve beş yıldızlı otellerde konakladıkları düşünülerek Antalya'daki dört ve beş yıldızlı

otellerde görev alan ve yabancı müşteri ile birebir diyalog içerisinde bulunan otel çalışanları araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Hazırlanan anket formları, en güncel verilere ulaşmak hedefi ile 01-30 Haziran 2010 tarihleri arasında ve yabancı müşteriler ile sürekli iletişim halinde olan 315 otel çalışanına uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde yaş, cinsiyet gibi demografik bilgilerinin yanında kültürler arası eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Ankete katılan kadın ve erkek sayısı karşılaştırıldığında erkeklerin çoğunlukta olması dikkat çekicidir. Turizm sektörünün genelinde ve özellikle de konaklama işletmelerinde belirgin biçimde karşılaşılan kendine has yoğun temposu, sürekli ve kaliteli hizmet beklentisi, gece vardiyaları gibi nedenler sektördeki erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla sayıca fazla olmasını açıklar niteliktedir. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında büyük çoğunluğunun 25-34 yaş arasında olduğu gözlenmiştir. Turizmin dinamik yapısı hızlı fakat hatasız hareket etmeyi, zor şartlar altında çalışırken dahi güler yüzlü olabilmeyi ve fiziksel yorgunlukla sonuçlanabilen işler yapabilecek güce sahip olabilmeyi gerektirdiğinden hem dinamik hem de deneyim sahibi olabilecek bir yaş grubu ile çalışmak otel işletmelerine getiri sağlayacaktır. Katılımcılar eğitim durumlarına göre gruplandırıldığında ankete katılan 315 kişiden 155'inin lise, 123'ünün üniversite ve 25'inin de ilköğretim mezunu olduğu, 12 kişinin de lisans üstü eğitim aldığı anlaşılmıştır. Çalışanların eğitim durumları ile ilgili olarak elde edilen bulgular, literatürde benzer amaçla yürütülmüş bazı araştırmalarda karşılaşılan anket sonuçlarını destekler nitelikte olup çalışanların eğitim seviyelerinin gün geçtikçe yükseldiğini göstermektedir. Turizmde eğitilmiş ve nitelikli işgücünün arttığı düşüncesinden yola çıkılarak bu durum ülkemiz için umut vaat eden bir durumdur. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların karşılarındaki müşterileri daha iyi anlayabileceği inancında olan işletmeler, benzer özellikteki adaylar arasından eğitilmiş olanları seçerek bir nevi eğitimi destekler tarzda hareket etmiş olacaklardır. Olalı (1982), özellikle gelişmekte olan ülkelerin mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması halinde, turizm hizmetlerinin istenilen standartları yakalayamamasına ve tur operatörlerinin bu ülkelere seyahat düzenlemekte isteksiz ve çekimser davranmasına dikkati çekerek eğitimin önemini vurgulamaktadır. Toplam hanehalkı gelirlerine bakıldığında katılımcıların %45,40'lık bölümün toplam hanehalkı gelirlerinin 1.500 TL'den az olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların yalnız yaşıyor olmaları dışındaki

ihtimaller değerlendirildiğinde sektör çalışanlarının düşük ücretlerle çalıştırılıyor olması gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Müşteri memnuniyeti elde etmeyi hedefleyen işletmelerin önce çalışanlarının maddi ve fiziki koşullardan tatmin olmalarını sağlamaları gerekirken, aldığı ücretten tatmin olmayan bir çalışanın müşterileri memnun etmek için fazla çaba sarf etmeyeceği gerçeğini göz ardı ettikleri düşünülmektedir. Çalışanların % 60,63'ünün sektördeki tecrübesi dört yıl ve üzeri iken çoğunluğun mevcut işletmedeki deneyimlerinin 1-3 arası olduğu anlaşılmıştır. Yabancı dil bilgileri incelendiğinde katılımcılardan 26'sının herhangi bir yabancı dili bilmediği anlaşılmıştır. Geriye kalan katılımcılar ise en az bir dil bilen olmak üzere, iki, üç ve dört dil bilenler olarak kategorilenmiştir. En fazla bilinen dil olarak İngilizce öne çıkarken, Rusça ve Almanca onu izlemiştir. Köse (2003), müşteriden gelen talep veya şikayetleri doğru tespit edebilmenin, yani iyi bir iletişim kurabilmenin iyi derecede yabancı dil bilmeyi gerektirdiğini, ancak tek başına teoride iyi bilinen bir yabancı dilin, pratikte tek başına yeterli olamayabileceğini belirtmektedir. Muğla ili ilçelerindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan personel ile uyguladığı anket sonrasında yaptığı hipotez testinde, yabancı dilin seviyesinin, görevi eksiksiz yerine getirebilmekte etkili olduğu sonucuna varmaktadır. Çalışanların anket sonuçlarından elde edilen bir diğer bilgi ise otellerini ziyaret eden yabancı müşterilerin oranıdır. 315 katılımcıdan 183 kişi çalıştığı oteli ziyaret eden müşterilerin %80 ve üzerinde yabancı turistler olduğunu söylerken, 5 kişi de yabancı turist oranının %20'den az olduğunu belirtmiştir. Rus turistler en çok çalışılan ülke vatandaşları olarak gösterilmiştir. Ek-4'den anlaşılabileceği üzere çalıştıkları otellerde konaklayan yabancı müşterilerin oranı yüksek olan çalışanların, etkili iletişim kurma becerilerinin de gelişmiş olduğu gözlenmiştir. Bu durumun deneyime ve hizmet karşılaşmaları sıklığına bağlı olarak ortaya çıktığı düşünülebilir. Çalışanlara mevcut işletmelerinde kültürler arası eğitim alıp almadıklarına ilişkin sorulan soruya, “evet” cevabı verenlerin yalnızca 12,06 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümü ise kültürel kimlik, kültürel uyumluluk, etkili kültürel iletişim ve hizmet sunumu olmak üzere dört ana başlık altında toplanmıştır. Kültürel kimlik başlığı altında katılımcılara kendi kültürlerine olan bakış açıları ile ilgili sorular yöneltilmiş ve yanıtları analiz edilmiştir. Ankete katılan çalışanların

çoğunluğunun ait oldukları kültüre karşı olumsuz duygular beslemediği gözlenmiştir. Katılımcılar kendi kültürleri ile gurur duyduklarını, bir başka kültürün üyesi olmayı tercih etmeyeceklerini söylerken aynı zamanda farklı kültürleri de tanımaya meraklı olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, otel işletmeleri gibi çokkültürlü ortamlarda farklı kültürleri anlamaya ve onlarla iletişime geçmeye yardımcı olacak bir faktördür. Kendi kültürünü diğer kültürlerden üstün tutma eğilimi gösteren çalışanların yabancı müşterilere karşı daha tutucu ve baskıcı bir tavır sergileyeceği varsayılır. Güvenç (1991), etnosantrizmin toplumların sadece kendini merkeze alması, kendini yüceltmesi ve diğerlerinden üstün görmesi gibi çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabildiğinden bahsetmektedir (Güvenç, 1991). Er (2005) ise etnosentrik kişinin, başka gruptan olanları, kendi grubunun kültürel kabullerinden ve değerlerinden hareketle, dolayısıyla taraflı bir şekilde yargılayacağını ve kendi doğrularına sahip olmayanların kendinden aşağıda göreceğini dile getirmektedir. Oysa Antalya’da ankete katılan çalışanların hem kendi kültürlerine hem de farklı kültürlere saygılı oldukları gözlenmiştir. Bu bakış açısı çalışanlara empati yapma, müşterinin yerine kendini koyarak isteklerini önceden tahminleme ve tedbir alma gibi konularda anahtar olacaktır. Ügeöz (2002), kültürler arası iletişimin öneminden bahsederken son yıllarda Batı Avrupa’da ve Amerika’da yeni bir bilim dalı olarak gelişen “kültürler arası iletişim” programlarında kişilerin önce kendi kültürlerini tanımaya ve kendi kültürleri ile davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmaların yapıldığının önemini vurgulamaktadır. Kültürel uyumluluk başlığı altında katılımcılara yöneltilen 3 sorunun analizi neticesinde çalışanlar farklı kültürlerden gelen yabancı müşterilerle kaynaşma konusunda sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar uyum sürecinde zorlanmadan, farklı kültürlere farklı davranış biçimleri geliştirerek onlarla kolayca anlaşabildiklerini düşünmektedirler. Aynı zamanda çalışanların davranışlarının farklı kültürden turistler tarafından yadırganmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Canova, kişiler arası iletişimin sözlü ve sözsüz iletişimin yanında jestler, mimikler, vücut duruşu, göz teması gibi farklı yollarla gerçekleştiğini belirtirken sözsüz iletişimin kilit noktasının tutarlılık (sözcüklerle ve onlara eşlik eden elkol hareketleri arasındaki uyum) olduğu görüşündedir. Etkili kültürel iletişim başlığında katılımcılara birbirinden farklı özelliklere sahip çok sayıda yabancı turist ile iletişim kurma becerileri ile ilgili olarak

3 soru yöneltilmiştir. Alınan cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların kültürel farklılıklara rağmen turistleri anlama ve onlara karşı kendini rahatlıkla ifade etme yönlerinin gelişmiş olduğunu düşündükleri anlaşılmıştır. Özellikle katılımcıların yabancı dil bilme oranlarının yüksek oluşu, iletişim bariyerlerinden en önemlisinin aşılmasını kolaylaştırıcı özelliğiyle turistler ile etkin bir iletişim kurmayı mümkün kılmıştır. Katılımcılara son bölüm olan hizmet sunumu kapsamında 9 soru sorulmuş ve yanıtları analiz edilmiştir. Hizmetler sektörünün bir uzantısı olan konaklama işletmelerinde hizmetin sürekliliği nedeni ile turistler ve çalışanlar arasında sıklıkla gerçekleşen hizmet karşılaşmaları neticesinde müşteri memnuniyeti hedeflenmektedir. Otel çalışanlarının hizmet sunucu olarak, turistlerin ihtiyaçları ile arkadaşça ve yakından ilgilenmeleri, özel istek ve gereksinimlerine cevap verebilmeleri, şikayetleri sakın biçimde dinleyip yaşanan problemleri kısa süre içinde çözebilmeleri ve beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olabilmeleri gerekmektedir. Bu durum da ancak, çalışanların sektördeki tecrübesinin artması ve aldıkları eğitimlerin nitelikleri ile güçlendirilebilmektedir. Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan ve ankete katılan çalışanların hizmet sunumu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtları değerlendirildiğinde kendilerini hizmet sunumu konusunda başarılı gördükleri gözlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun kültürler arası eğitim almadığı göz önünde bulundurulduğunda, anket sorularını değerlendirirken objektif bir biçimde değerlendirememiş olma ihtimallerinin bulunduğu da unutulmamalıdır.

Kültürler arası yönetim uygulamaları doğrultusunda, konuya detaylı bir bakış açısı geliştirmek üzere birtakım hipotez testleri oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:

- Çalışanların kültürler arası yönetim eğitimi almalarıyla farklı kültürden insanlarla etkili kültürel iletişim kurmaları arasında bir ilişki bulunmuştur. Otellerde sunulan imkanlar benzerlik gösterse de (oda, havuz, animasyon, rekreasyon alanları), sunulan hizmetin kalitesi müşteri memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttıran önemli belirleyicilerinden biri de müşteri ile birebir kurulan diyaloglardır. Antalya örneğinde olduğu gibi, konaklama alternatiflerinin yüksek olduğu bir

destinasyonda, seçeneği fazla olan turistler eğer ilk gelişleri ise tercihlerini önceden aldıkları tavsiyeler doğrultusunda bir otelden yana kullanacaklar, ilk gelişleri değil ise önceki gelişlerinde konakladıkları ve memnun kaldıkları bir otelden yana kullanma eğiliminde olacaklardır. Turistler, kendilerini anlayan ve onlarla iyi ilişkiler kuran, isteklerini kısa sürede yerine getirebilmek üzere güler yüze ve yardımsever bir tavırla çabalayan çalışanların yoğun emekleri sonucunda yakaladıkları memnuniyeti en ufak bir hata sonucu kolaylıkla kaybedebilmektedirler. Bir otel çalışanının böylesi bir durumda öncelikli olarak yapması gereken, kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmak ve gelen turistten ait olduğu kültürel değerler içerisinde analiz ederek onunla nasıl doğru iletişim kurabileceğini bilmek ve ona göre bir davranış biçimi sergilemektir. Ancak bunu yapabilmesi için kültürler arası farklılıkların doğru yönetimi üzerine bilinçli ve eğitilmiş olması gerekmektedir. Kimi zaman kurum içinde yöneticiler tarafından, kimi zaman ise otel dışından profesyonel eğitim danışmanları tarafından verilen bu eğitimler sayesinde çalışanlar önce kültürel farklılıkları kabullenmeyi, ardından da bu farklılıkların yarattığı kültürler arası ilişkileri etkin biçimde yönetmeyi ve doğru iletişim tarzları ile turistlere yönelmeyi öğrenmektedirler.

Akdeniz, XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunduğu bildirisinde Türkiye'nin birçok ülkede çalışmak için bulunan vatandaşları olduğundan, benzer biçimde de farklı ülkelere çok sayıda ziyaretçi kabul ettiğinden bahsederek, artan kültürel alışverişe dikkati çekmekte, bu bağlamda kültürler arası eğitim programlarının geliştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

- Çalışanların sektördeki tecrübeleri ile farklı kültürden insanlara verdikleri hizmet sunumlarıyla ilgili görüşleri arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmet-yoğun sektörlerin genelinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de “insan” faktörü hizmetin odak noktasıdır ve bu nedenle müşteri memnuniyeti ile sonuçlanması işletmenin yararına olacaktır. Bu bilinçle hareket eden otel yöneticileri, çokkültürlü bir ortam olan otel işletmelerinde çalıştırılmak üzere sektör deneyimi fazla olan adayları tercih edecektir. Deneyimli çalışanların, uzun yıllar karşılaştıkları farklı olaylar neticesinde bilgi birikimine sahip,

kazandığı tecrübeler sonucunda olaylar karşısında daha soğukkanlı davranabilen, hangi ülke vatandaşına nasıl davranması gerektiğini bilen, öngörülü davranıp ihtiyaçları önceden tahminleyebilen kişiler olduğu düşünülerek hizmet sunumlarının daha gelişmiş ve güvenli olduğuna inanılmaktadır. İhtiyaçlarının mümkün olan en kısa sürede karşılanması konusunda kimi zaman hassas ve alıngan davranabilen, tercihini kolaylıkla bir başka otelden yana kullanabileceğinin bilincinde olan müşterilere karşı hata yapma şansı az olan çalışanlar bilgi birikimlerini ve deneyimlerini kullanarak onları memnun etmek durumundadırlar.

- Çalışanların cinsiyetleriyle kültürel uyumları arasında bir ilişkiye rastlanmıştır. En baştan biyolojik doğası gereği farklı olan kadın ve erkeğin iş yaşamında da performanslarında, kapasitelerinde, adaptasyon süreçlerinde, sabır ve konsantrasyon gösterebilme düzeylerinde farklılıkların görülmesi doğal karşılanmaktadır. Özellikle ataerkil toplumlarda kadına biçilen “evinin hanımı olmak” rolünün dışına çıkıp iş yaşamına atılmak isteyen kadınlar, erkeklerin egemen olduğu bir iş ortamında da kalıplara girmeye zorlanabilmektedir. Erkekler ise zor koşullarda, rekabet ederek ve azmederek başarı odaklı çalışmaya programlanmış olduklarından yoğun emek harcayarak ve bazen de fiziki açıdan da zorlanarak çalışmaya devam etmektedir. Toplumun kadına ve erkeğe yüklediği bu roller, onların iş yaşamlarında farklılaşmalarının temelinde yatan nedenlerin kaynağını oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmet çeşitliliği fazla, mesai saatleri uzun ve yorucu, fiziki güç gerektiren işler ağırlıkta olduğundan sektörde erkek çalışanların daha fazla olması dikkat çekicidir. Şefkatli, sabırlı, ilgili, ince düşünen, hassas yapıdaki kadınların bir işletmede ilişkileri düzenleyici rollerde başarılı olması beklenebilir; ancak yine toplum tarafından yüklenen rollerin bir sonucu olarak kadınlar evlendikten ve özellikle de çocuk sahibi olduktan sonra, kimi zaman eşlerinin de baskıları sonucunda ağır çalışma şartlarında yoğun emek sarf edilen otel işletmelerinde çalışma fikrinden uzaklaşmaktadır. Kültürel farklılıklar bireylerin bakış açılarında da farklılıklar yarattığından içten ve samimi davranışlar kimi zaman yanlış anlaşılabilir olduğundan, kadınların otel işletmelerinde göz önünde

müşteri ile iletişim halinde olmak yerine daha pasif rollerde görev aldığı da gözlenmektedir.

Cindoğlu ve Durakbaşı'nın işyerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık ve kadın çalışanlara tutumlar konusundaki çalışma bulguları incelendiğinde, kadınların işe eleman alımı ve terfi konularında ayrımcılığa tabi tutulduklarını, kariyer beklentisi olmayan genç ve bekar kadınların tercih edilerek düşük ücretlerle çalıştırıldığını göstermektedir. Bu sonuç, yapılan anket çalışmasında otel işletmelerinde maaşların yüksek olmaması ve kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla sayıca daha az olması gibi bulgularla benzerlik göstermektedir.

- Çalışanların bildikleri yabancı dil sayısı ile farklı kültürden insanlarla kültürel iletişim kurmaları arasında bir ilişki bulunmuştur. Dil, iletişimin vazgeçilemez unsurudur ve küreselleşmenin etkisi ile sınırların ortadan kalkıp yerini seyahat özgürlüğüne bıraktığı turizm endüstrisinde çokkültürlü ortamların oluşması ile beraber önemi daha da artmaktadır. Bireylerin başka ülkeleri görme, farklı kültürleri tanıyıp onlarla kaynaşma, başka coğrafyaları merak etme eğilimleri onları hiç tanımadıkları, çoğu zaman dilini bile bilmedikleri farklı noktalara seyahat etmeye teşvik etmektedir. Bir otel işletmesinde çalışan personelin turistlerle arasındaki kültürel farklılıkları aşarak öncelikle ortak bir dil yakalamaya çalışması, onlarla rahat ve sağlıklı iletişim kurabilmesinin birincil kuralıdır. Belirli bir zamanı ve parayı, keyfi ve tatil yapma amaçlı olarak ayırmış olan turistler öncelikle bu fedakarlıklarının hizmet olarak karşılığını almayı ve tatmin olmayı beklerler.

Çalışanların müşterilerin beklentilerini karşılayabilmeleri için öncelikle isteklerini doğru biçimde anlamaları ve ona göre hizmet sunmaları gerektiğinden müşterilerle iletişime geçebilmeleri için yabancı dil bilmelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ülkesinden çıkıp bilmediği bir destinasyonu ziyarette bulunan bir turistin endişe ve gerginlik duyması normaldir. İhtiyaç duyduğu anda sıkıntısını anlatabilecek ve kendisine yardımcı olabilecek bir kimsenin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Tatilini geçirdiği otel işletmesindeki personel tam da bu kriterleri sağlayan, ilaveten

iletişim kurma becerileri yüksek biri olmalıdır. Bazı vücut dili hareketleri kültürden kültüre farklılık gösterdiğinden yanıltıcı olma ihtimali göz önünde bulundurulduğunda turist ile kurulacak sağlıklı bir iletişimin yolunun ortak bir dilde karşılıklı, yalın ve anlaşılır biçimde konuşmaya dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Turizm sektöründe kimi zaman birden fazla yabancı dil bilgisi olan ve etkili iletişim kurmaya yatkın bir kişinin, turizm eğitimi almamış ve daha önce de sektörde hiç deneyimi olmamış olsa dahi işe alındığına rastlanılmaktadır. Hem sektör tecrübesi olup hem de bunu bildiği yabancı dillerle destekleyen bir çalışan işletme için artı değer yaratacak ve öncelikli tercih şansına sahip olacaktır.

Köse'nin konaklama işletmelerinde çalışan personelin yabancı dil bilgisi üzerine yaptığı araştırma sonucunda, personelin yabancı dil bilgisi ile işleri eksiksiz yerine getirme becerisi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, genç nüfusun yabancı dile karşı ilgisinin ve yabancı dil bilgisinin daha iyi olduğu gözlenmektedir. Bu tezin anket çalışması sonucu da, bu bilgileri doğrular niteliktedir ve bildiği yabancı dil sayısı fazla olan personelin kendisini kültürler arası iletişimde başarılı grdğu anlaşılmaktadır.

- Çalışanların etkili kültürel iletişim becerileriyle yabancı müşterilere verdikleri hizmet sunumunun kalitesi arasında bir ilişki saptanmıştır. Otel işletmelerinin dinamik yapısı, "sürekli hizmet" anlayışının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Müşteriler ve çalışanlar hizmet karşılaşmalarında çok sık biraraya geldiklerinden aralarında sürekli bir iletişim hali söz konusudur. Bir müşteri ister ilk ister on beşinci seyahat deneyimini gerçekleştiriyor olsun; çalışanlardan daima kaliteli hizmet beklentisi içindedir. Kaliteli hizmet sunmak isteyen çalışanlar, müşteri ile arasındaki saygı mesafesini aşmadan sıcak ilişkiler geliştirmek, ihtiyaçlarının giderilmesinde çabukluk sağlamak, hassasiyetini ölçmek ve sahip olduğu alışkanlıklar, ait olduğu kültürün özellikleri gibi konularda bilgi sahibi olmaya çalışarak onu memnun edecek davranışlarda bulunmak durumundadır. Hizmet sunumuna zen gösteren çalışanlar, müşteri memnuniyetindeki artışa katkıda bulundukları düşüncesi ile tatmin olacaklar, ve hizmet kalitesini arttırmaya devam edeceklerdir. Otel

yönetiminin ödöl ve prim uygulamaları da bu uygulamaya katkıda bulunacaktır.

Yürütücü (2003), turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi için, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi, hizmeti üretecek çalışanların nitelikli olmaları ve organizasyonda çalışan herkesin kaliteden sorumluluğu olduğu görüşünü savunmaktadır. Özbaşar (1995) da konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesinin dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirilmesinin zorunlu olduğu görüşündedir. Bölüm 2’de bahsedildiği üzere, müşterilerin kaliteli hizmet beklentisinin bilincinde olup kültürler arası iletişim becerileri geliştirebilmiş çalışanların hem kendi kariyerlerine hem de işletmenin faaliyetlerine katkısı büyük olacaktır.

Antalya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde düzenlenen anketin sonuçlarına göre, çalışanların kültürel kimlik, kültürler arası iletişim, kültürel uyum ve kaliteli hizmet sunumu olarak belirlenen dört ana başlık altında yer alan sorulara verdikleri yanıtlar kendilerini bu konularda başarılı buldukları yönündedir. Kültürler arası farklılıkların doğru ve etkin yönetimi, konaklama işletmelerinde giderek önemini arttırmaya devam ettiğinden, çalışanlar bu konuda eğitimle desteklenmek ihtiyacında olduklarını belirtmektedir. Konaklama işletmeleri ve İK departmanlarının koordineli çalışmaları sonucu Antalya ili çalışanlarının zamanla bu konulardaki eksikliklerini tamamlayacakları düşünülmektedir.

Günümüzde emek yoğun özelliğe sahip turizm endüstrisinde, farklı kültürlerin bir araya gelip otel işletmelerinde olduğu gibi hızla çokkültürlü ortamlar oluşturmasıyla birlikte bu farklılıkların etkin biçimde yönetimi önem kazanmaya başlamaktadır. Çalışanların kültürel farklılıkların varlığını kabul edip uyum göstermesi sürecinde işletme yönetiminin de çalışanlarla işbirliği içerisinde olması, bu sürecin daha kısa sürede aşılmasında etkili olacaktır. Özellikle otel çalışanlarına sunulacak olan kültürler arası eğitim programlarının, yoğun rekabetin hakim olduğu

sektörde müşterilerle iyi ilişkiler kurup onların gelecek yıllarda da tekrar gelmelerini sağlamak üzere işletmeye; kendileri ile etkili bir iletişim kurulmasından memnun olan müşterilere ve son olarak da yaptığı iş dolayısıyla takdir ve övgü kazanacak olan çalışanlara büyük yarar sağlayacağına inanılmaktadır. İşletmede boşalan pozisyonlara uyum gücü yüksek, iletişim yönü kuvvetli, yeniliklere açık, tecrübe sahibi ve yabancı dil bilgisi olan çalışanların atanması doğru bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile gerçekleşebilmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Adair, J. (2004). *Etkili İletişim: Yönetim Silahlarının En Önemlis.*, 2.Baskı. Çeviren: Ömer Çolakoğlu. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Akat, Ö. (1996). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, 1.Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi

Avrupa Konseyi Dış İşleri Bakanlığı, (2008). *Kültürlerarası Diyalog İçin Beyaz Kitap*. Strazburg: Document Center.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Aycan, Z. (ed.) *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. 25-53. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Aydemir, M. ve Demirci, M. (2006). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayım.

Bakan, İ. (2006). *Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Yayınları.

Bal, H. (2004). *İletişim Sosyolojisi*. Isparta: SDÜ Basımevi.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme*, 2.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Baran, A. (1997). *İletişim Sosyolojisi*. Ankara: Afşaroğlu Matbaası.

Barger, K. (2010). *Ethnocentrism*. Indianapolis: Indiana University.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Batman, O. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Batman, O. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 2.Baskı. İstanbul: Değişim Yayınları.

Bean, R. (2006). *The Effectiveness of Cross-Cultural Training in the Australian Context*. Australia: Cultural Diversity Services Pty Ltd.

Benedict, R. (2003). *Kültür Kalıpları*, 1.Baskı. Çeviren: Nilgün Şarman. İstanbul: Payel Yayınları.

Bhawuk, D., Landis, D., Lo, K.D. (2006). Intercultural Training: The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology, Sam, D. ve Berry, J.W. (ed.), Cambridge: Cambridge University Press.

Börü, D. (2007). İletişim ve Kültür. Erdem, R. ve Çukur C. Ş. (ed.) *Yönetişel-Örgütsel Davranış*. 427-459. Ankara: Türkiye Psikologlar Derneği Yayınları.

Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cambié, S. ve Ooi, Y. (2009). *International Communication Strategy*. London: Replika Press.

Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama, Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Christopher, M., Payne, A. ve., Ballantyne, D. (1996). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. İngiltere: Clays Ltd.

Coşkun, H. (1997). *Eğitim Teknolojisi Açısından Kültürlerarası Eğitim*. Ankara: Taş Kitapçılık.

Czepiel, J. A., Solomon, M. R., Suprenant, C. F. ve Gutman, E. G. (1985). *Service Encounter: An Overview*. New York: Lexington Books.

Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çukur, C. Ş. (2007). Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Küresel Yaklaşımlar. Erdem, R. ve Çukur C. Ş. (ed.) *Yönetişel-Örgütsel Davranış*. 33-88. Ankara: Türkiye Psikologlar Derneği Yayınları.

Dalkılıç, A. (2004). *İletişimde İletişim*. Ankara: Elma Yayınevi.

Dalyan, F. (2004). Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü

Daft, R. (1991). *Management*. USA: Dryden Press.

Daft, R. (2006). *The New Era of Management*. Çin: Thomson, South-Western. International Student Edition.

Deresky, D. (1994). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. New York: HarperCollins College Publishers

Dimanche, F. (1994). Cross-Cultural Tourism Marketing Research: An Assessment and Recommendations for Future Studies. Uysal, M. (ed.) *Global Tourist Behaviour*. 123-134. New York: International Business Press.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1999) *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım

Doytcheva, M. (2009). *Çokkültürlülük, 1.Baskı*. Çeviren: Tuba Akıncılar Onmuş. İstanbul: İletişim Yayıncılık.

- Earley, P. C. ve Mosakowski, E. (2004). "Cultural Intelligence", Harvard Business Review.
- Emeksiz, M. Yolal, M. ve Çetinel, F. (2007). *Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmeleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Finch, B. (2006). *How to Write a Business Plan, 2.Baskı*. London: The Sunday Times.
- Gannon, M. ve Newman, K. (2002). *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Gardenswartz, L. ve Rowe, A. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. USA: McGraw-Hill Companies.
- Gardiner, H. ve Kosmitzki, C. (2002). *Lives Across Cultures: Cross Cultural Human Development, 2.Baskı*. Boston: A Pearson Education Company.
- Gee, C. (1994), *International Hotel Management*. Michigan: East Lansing.
- Gluesing, J.C., Gibson C.B., (2004). *Designing and Forming Global Teams - Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Henry W. LANE, vd., (ed.) Blackwell Publishing Ltd.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Güvenç, B. (1991), *İnsan ve Kültür*. 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (1993). *Antropoloji*. Zillioğlu, M. (ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Güvenç, B. (1997) *Kültürün ABC’si, 1.Baskı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Güz, H., Küçükerdoğan, R., Sarı, N. ve Zeybek, I. (2002). *Etkili İletişim Terimleri*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Hammer, M. R. ve Wiseman, R. (2003). Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory. Paige, M. (ed.) *International Journal of Intercultural Relations*. 27:421-443. USA: IAIR
- Harris, M. M. (2006). Cultural Skill: An Emerging Construct for the 21st Century., *Global Forum*.

Hoeklin, L. (1995). *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. Wokingham: Addison-Wesley.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. USA: Sage Publications, Inc.

Hofstede, J., Hofstede, G. ve Pedersen, P. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. USA: Intercultural Press.

Houston, A. (2003). *Anket Hazırlama Kılavuzu*. Çeviren: İstatistik Merkezi. İstanbul: Kalite Ofisi.

Jandt, E. (2001). *Intercultural Communication, An Introduction, 3.Baskı*. California: Sage Publications.

Joynt, P. ve Warner, M. (1996). *Managing Across Cultures*. London: International Thomson Business Press.

Judge, T. A. D., Parker, S. K., Colbert, A .E., Heller, D. ve Hies, R. (2001). Job satisfaction: a cross-cultural review. Anderson, N. Ones, S. Sinangil, H. ve Viswesvaran, C. (ed.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. 2:25-52, London: Sage Publication.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2001). *Kültürel Psikoloji Bağlamında İnsan Aile ve Kültür*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Kahraman, N. (1997). *Turizm Yatırım Projeleri Analizi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: BRC Matbaacılık.

Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması, 1.Baskı*. İstanbul: Beta Basım.

Kluckhohn, C. (1951). The Study of Culture. Lerner, D. ve Lasswell, H. (ed.). *The Policy Sciences*. 86-101. California: Stanford University Press

Kozak, S. (1995). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kozak, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Krumm, H.J. (2003). *Lehr- und Lernziele: Handbuch Fremdsprachenunterricht*. Tübingen und Basel: A. Francke Verlag.

Laroche, L. (2003). *Managing Cultural Diversity in Technical Professions*. USA: Butterworth-Heinemann.

Lazar, J. (2001). *İletişim Bilimi*. Çeviren: Cengiz Anık. Ankara: Vadi Yayınları.

- Lee, C.H. ve Templer, K.J. (2003). *Cultural Intelligence Assessment and Measurement. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Earley, P. ve Ang, S. California: Stanford University Press.
- Lewis, R. (1996). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited
- Lull, J. (2001). *Medya İletişim Kültürü, 1.Baskı*. Çeviren: Nazife Güngör. Ankara: Vadi Yayınları.
- McKay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2006). *İletişim Becerileri*. Çeviren: Özgür Gelbal. Ankara: HYB Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları, 1. Baskı*. Ankara: Detay Yayınları.
- Mucuk, İ. (1997). *Modern İşletmecilik, 7. Baskı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, E. (1999). *Uluslararası İşletmecilik, 1.Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Nahavandi, A. VE Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Oğuzkan, F. (1993). *Eğitim Terimleri Sözlüğü, 3.Baskı*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Olalı, H. (1982). *Turizm Politikası ve Planlaması..* İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.
- Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: Yön Ajans.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Oral, S. (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, 4.Baskı*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Özen, T. ve Kuru, Ş. (1998), *Turizm Yatırımları*. İstanbul: Özkan Ofset.
- Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Cultures*. USA: Intercultural Press
- Rapport, N. ve Overing, J. (2003). *Social and Cultral Antrophology*. New York: Routledge.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (2004). *Cross Cultural Bahaviour in Tourism: Concepts and Analysis*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House.
- Render B., Haksever C., Russell R.S., Murdick G.R. (2000). *Service Quality and Continuous Improvement*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Robertson, R. (1999). *Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür*. Çeviren: Ümit Hüsrev Yolsal. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Rugman, A., Lecraw, D. ve Booth, L. (1985). *International Business: Firm and Environment*. USA: McGraw-Hill.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, 8.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saran, M. (2005). Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik. Yayınoğlu, E. (ed.) *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*. 59-81. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara, :Verso Yayınları.
- Sargut, A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2.baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schmidgall, S. R. (1997). *Managerial Accounting For The Hospitality Industry*. USA: AH-MA.
- Seel, C. P. (1984). Thesen zur Landeskunde Eine Polimik, Bauer, H.L. (Hrsg), Unterrichtspraxis und theoretische Fundierung in Deutsch als Fremdsprache. München: Goethe Institut.
- Shapero, M. (2007). Cross-Cultural Training For Hospitality and Tourism: Improving Service Encounters Through Industry-Targeted Critical Incidents. Adams, M. ve Alkhafaji, A. (ed.) *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*. 14:919-924. Maryland: Publication of IABD.
- Simon, H., Bilstein, F. ve Luby, F. (2006). *Manage For Profit Not For Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*. USA: Harward Business School Press
- Sliger, J. (1999). Human Resource Issues Involved in Establishing a Joint Venture in Indonesia. Australian Human Resources Management: Current Trends in Management Practice. O'Neill, G. ve Kramar, R. Allen and Unwin.
- Soros, G. (2003). *Küreselleşme Üzerine*, 1.Baskı. Çeviren: Mert Keçik. İstanbul: Bilgi İletişim Grubu Yayıncılık.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications.
- Spindler, G. ve Stockard, J. (2007). *Globalization and Change in Fifteen Cultures*. USA: Thomson Wadsworth
- Stiglitz J. (2006). *Making Globalization Work*. New York: Norton Company.

- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tavmergen, I. P. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi, 1.Baskı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Terence, J. (1995). *Cross-Cultural Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Triandis, H. (2002). Generic Individualism and Collectivism. Gannon, M. ve Newman, K. (ed.) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. 17-45 Oxford: Blackwell.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture, 2.Baskı*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Tutal, N. (2006). *Küreselleşme, İletişim, Kültürlerarasılık*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Usal, A. ve Kurgun, O. A. (2001). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Ö. (2001). *Turizm 1-2*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Ügeöz, P. (2003). *Kültürlerarası İletişim*. İstanbul: Üstün Eserler Neşriyatevi.
- Walker, D., Walker, T. ve Schmitz, J. (2003). *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success, 2.Baskı*. New York: McGraw-Hill
- Williams, T. (2003). Impact of Study Abroad on Students - Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 2.Baskı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, B. S. (2007). Yirminci Yüzyılda Turizm ve Turizmin Geleceği. İçöz, O. (ed.) *Genel Turizm: Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler, 1.Baskı*. 359-381. Ankara: Turhan Kitabevi.

Yılmaz, E. G. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü. Yayınoglu, E. (ed.) *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*. 83-98. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

MAKALELER VE BİLDİRİLER

Acuner, T. ve İlhan, T. (2002). 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul*. 2002:3-19

Akdemir, M. (2004). Küreselleşme ve Kültürel Kimlik Sorunu. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(1):44-48

Akdeniz, C. (2007). Kültürler Arası Eğitimin Türk ve Alman İlköğretiminde Sosyal Bilgiler Dersinde Yansımaları. XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2002(4):1-25

Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A. (2007). Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2007(6):275-296

Aksu, A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4):269-281

Allan Ş., Atan M. , Ediz A. (2003). SERVQUAL Analizi İle Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama. İstanbul: KalDer, 12.Ulusal Kalite Kongresi.

Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsilikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 9(1):301-321

Altay, H. (2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Desteklemede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(1)

Arbak, Y., Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (1998).İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 13(2):193-204

Aslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(2):19-34

- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(4):1-21.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2):61-82
- Barkema, H. ve Vermeulen, F. (1997). What Differences in Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*. 28(4):845-864
- Bayrak, S. (2003). Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 2003(57):117-129
- Bedirhan, Y. (2009). Avrupa Birliği Ülkelerinde Yaşayan Türk Çocuklarının Kültürel Uyum Sorunları ve Çözüm Önerileri. Kırğısıztan: *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Begeç, S. (2006). Yönetimde Yeni Küresel Tehdit: Terörizm ve Bombalı İntihar Eylemi. *Stratejik Araştırmalar Dergisi, Genelkurmay Ataşe Başkanlığı Yayınları*. 4(8): 1-15
- Belber, B. (2009). Tatil Turizminde Turistlerin Konaklama İşletmesi Tercihinde Kültürün Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 34: 91-116
- Berber, Ş. (2003). Sosyal Değişme Katalizörü Olarak Turizm ve Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2003(9):205-220
- Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 54: 71-84
- Brotherton B. ve G. Adler. (1999). An Integrative Approach to Enhancing Customer Value and Corporate Performance in the International Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 18(3): 261-272
- Canova, S. Etkili İletişim Becerileri, *ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü Öğrenci Gelişim ve Psikolojik Danışma Merkezi*
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2001(3):125-148
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(2):219-239
- Christou, E. (1999). Hospitality Management Education In Greece: An Exploratory Study. *Tourism Management*. 20(6):683-691

- Contrada, R.J., Ashmore, R.D., Gary, M.L., Coups, E., Egeth, J.D., Sewell, A. vd.. (2001). Measures of Ethnicity-Related Stress: Psychometric Properties, Ethnic Group Differences, and Associations with Well-Being. *Journal of Applied Social Psychology*. 31: 1775-1820
- Cui, G. ve Van den Berg, S. (1991). Testing the Construct Validity of Intercultural Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*. 227-241
- Cui, G. ve Awa, N.E. (1992). Measuring intercultural Effectiveness: An Integrative Approach. *International Journal of Intercultural Relations*. 16: 311-328
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel ,F. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2008(20):277-299
- DiStefano, J. J. ve Maznevski , M. L., (2000). Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams. *Human Resource Management*. 39 (2 & 3): 195–208
- Didin, S. ve Köroğlu, Ç. (2008). Konaklama İşletmelerinin Satışlar Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7):111-120
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 3(5):66-78
- Emekli, G. (2006). Coğrafya, Kültür ve Turizm: Kültürel Turizm. *Ege Üniversitesi, Ege Coğrafya Dergisi*. 2006(15):51-59
- Emir, O. Arslan, S ve Kılıçkaya, Ş.(2008). Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Programı Öğrencilerinin Staj Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(2):273-291
- Er, S. (2005). Kültürlerarası İletişim, Budunmerkezcilik ve Öteki. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*. 2005(1):9-18
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(11):35-54
- Erdem, R. ve Günlü. E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayrımı ile İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 9(2): 177-196
- Esenkal, F. ve Örucü, E. (1992). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8:14: 145-165.

Fantini, A.E. (2000). A Central Concern: Developing Intercultural Competence. *SIT Occasional Papers Series, Brattleboro, VT: The School for International Training*. 25-42.

Gedik, N. (1998). Türk Turizm Arzının 1998 Gelişimi, Özellikleri, Sorunları ve Geleceği. 3. *Bilkent Turizm Forumu, Ankara*.

Gökdeniz A. ve Aşık N. (2008). Küresel Rekabet Ortamında Turizm İşletmelerinde Soyut İmaj Oluşturma. *Balıkesir Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*. 11(20):134-149.

Graf, A. (2004). Assessing Intercultural Training Design. *Journal of European Industrial Training*. 28(2/3/4): 203

Graf, A. ve Lynn, K. (2005). Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 11(2): 49

Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2007(17):90-116

Hulin, C.L., Drasgow, F., and Komocar, J. (1985). Applications of Item Response Theory to Analysis of Attitude Scale Translation. *Journal of Applied Psychology*. 67(6):818-825

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 28(3):635-872

Husted, B. (1999). Wealth, Culture and Corruption. *Journal of International Business Studies*. 30(2):339-359

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 11(1):167-176

Karaeminoğulları, A., Doğan, A., Bozkurt, S. (2009). Kültürler Arası Adaptasyon Envanteri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 14(1): 331-349

Karakaş, B. Bircan, B. ve Gök, O. (2007). Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 7(1):3-18

Kartarı, A. (1999). Kültürlerarası İletişim ve Bir Araştırma Projesi. *Çukurova Üniversitesi Türkoloji Araştırmaları Merkezi, Folklor / Edebiyat*. 1(17):19-26

- Kılıçlar, A. ve TAYFUN A. (2001). *Uluslararası Pazar Seçim Süresi: Kaplıca Turizmi İçin Bir Model Önerisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. (5):55-72.
- Kıngır, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2006(15):457-481
- Kim, H. J., Shin, K. H., Umbreit, W. T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics. *Hospitality Management*, 26: 421-434.
- Kim, H. J., Kang, H. S. ve Terry, U. (2007). Hotel Jo Burnout: The Role of Personality Characteristics. *Hospitality Management*. 26:421-434
- Koçaklı, G. (2000). Turizmde 1999 Yılında Hedeflerin %50 Gerisine Düşüldü. *TİSK İşveren Dergisi*. 2000(4)
- Kozak, M. (1994). Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme. II. Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1994(540)
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 28(2):81-93
- Kreigl, U. (2000). International Hotel Management, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Özdemir, B. ve Çizel, R. (ed.) Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakışı ve Tutumları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2006(11):132-159
- Kroeber, A. ve Parsons, T. (1958). The Concepts of Culture and Social System. *American Sociological Review*. 1958(23):582-583
- Lee, Y. (2010). Home Versus Host – Identifying With Either, Both, or Neither? : The Relationship Between Dual Cultural Identities and Intercultural Effectiveness. *Cross Cultural Mngement*. 10(1): 55 -76
- Leung, C. ve Moore, S. (2003). Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australians and Chinese in Australia. *Current Research in Social Psychology*. 8(21):302-316
- Lu, H., While, A. E. ve Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A literature review”. *International Journal of Nursing Studies*. 42(2):211-227)
- Mahiroğulları, A. (2005). Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 50:1275-1288.
- Meng, J. and Elliott, M. (2008). Predictors of Relationship Quality For Luxury Restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 15(6): 509-515.

- Montagliani, A., Giacalone, R.A. (1998). Impression Management and Cross-Cultural Adaption. *The Journal of Social Psychology*. 138(5): 601.
- Montago, R.V. (1996), Integrated Cross-Cultural Business Training. *Journal of Management Development*. MCB Universty Press. 15(5): 57-61
- Murat, G. ve Çelik, N. (2007). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(6):1-20
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction? *International Journal of Social Economics*. 27(3):205-217
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*. 2008(23):145-170
- Örücü, E. ve Emektar, E. (2002). Otel Önbüro Görevlilerinin Karşılaştıkları Şikayetler ve Şikayetleri Çözümleme Yolları: Mugla İli Ortaca İlçesi Dalyan Bölgesi Örneği. *Turizm Akademik, Gazi Üniversitesi Vakfı Yayını*. 2002(2):17-29
- Örücü, E., Özbayır, C.E. (2003). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin İnsan Kaynakları Politikalarının Uygulanması Üzerindeki Etkisi. *Mevzuat Dergisi*. 6(68).
- Özalp, İ. (1995). *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 849. İçinde: İnan Özalp, Derya Şerbetçi, *Çok uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri*.
- Özbaşar, S. (1995). Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı – Toplam Kalite Yönetimi. *Önce Kalite, Kal Der Yayınları*. (3)11
- Özdemir, E. ve Akpınar, A. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2002(2):85-105
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2005(1):121-140
- Öztürk, Y., Akdu, U. ve Akdu, S.A. (2007). Yabancı Turistlerin Konut/Devre Mülk Satın Alma Almalarının Yöre Halkı Üzerindeki Sosyal ve Kültürel Etkileri: Fethiye Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2007(2):11-29
- Pelit, E. Ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(1): 117-139.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2(1):43-72

Phinney, J. (1992). The multigroup Ethnic Identity Measure: A New Scale for Use with Adolescents and Young Adults from Diverse Groups. *Journal of Adolescent Research*. 7: 156-176

Redmond, M.V. ve Bunyi, J.M. (1993). The Relationship of Intercultural Communication Competence with Stress and the Handling of Stress as Reported by International Students. *International Journal of Intercultural Relations*. 17: 235-254

Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 25(2):693-719

Samenfink, W. (1992). Identifying the Service Potential of an Employee Through the Use of the Self-Monitoring Scale. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 15(2):1-10

Sarkım, M. (2008). Değişen Seyahat Eğilimleri Kapsamında Sürdürülebilir Turizm Anlayışının Turizm Politikaları Üzerine Etkileri. *2.Ulusal İktisat Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Bölümü*.

Sayılır, A. ve Avcı, U. (2007). Comparison of Tourists' and Employees' Evaluations Regarding Services. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1):81-91

Selvi, M. ve Ercan, F. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (9)15:159-188

Sezgin, M. Ve Ünüvar, Ş. Kùltürler Arası İletişimde Turizmin Önemi, Alternatif Turizm ve Pazar Olgusu. *Journal of Azerbaijani*. 392-404

Shim, I., Paprock, K. E. (2002). A Study Focusing on American Expatriates: Learning in Host Countries. *International Journal of Training and Development*. 6(1):17

Sığrı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(1): 29-47

Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(1):327-342.

Sizoo, S. ve Serrie, H. (2004). Developing Cross-Cultural Skills of International Business Students: An Experiment. *Journal of Instructional Psychology*. 31(2): 163

- Sizoo, S., Plank, R. Iskat, W. ve Serrie, H. (2005). The Effect of Intercultural Sensitivity on Employee Performance in Cross-Cultural Service Encounters. *Journal of Service Marketing*. 19(4):245-255
- Selçuk, A. (2005). Kùltùrlerarası İletişim Açısından Gùndelik İletişim Davranışları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2005(13):1-18
- Smolensky, E. ve Kleiner, B. H. (2003). How to Prevent Sexual Harassment in the Workplace. *Equal Opportunities International*. 22(2):59-66.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kùltürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7(1):75-92
- Stanhope, V. (2005). Evaluating Cultural Competence Among Behavioral Health Professionals. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 28(3): 227
- Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(4)
- Şengül, A. (2009). Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*. 9(4):1193-1211
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2):141-163
- Tekin, A. Ve Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*. 20(5): 3394-3414
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13(1):27-38
- Temizel, H., Turan, E., Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19
- Tucker, M.F., Bonial, R. Ve Lahti, K. (2004). The Definition, Measurement and Prediction of Intercultural Adjustment and Job Performance among Corporate Expatriated. *International Journal of Intercultural Relations*. 28: 221-251
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü. Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2):146-169

Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*. 2(6):591-614

Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organisations, *Group & Organisations Management*, 31(1): 20-26.

Uçkun, G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2004)1:39-59

Uyar, B. (2007). Eyleme ve Üretime Dayalı Karşılaştırmalı Kültür Çalışmaları Dersi: Don Kişot ile Narettin Hoca'yı Tanıştırmak. *Ankara Üniversitesi Dil Dergisi*. 2007(135):45-57

Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (18)1:93-103

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*. 19(1):91-99

Ügeöz, P. (2002). Başka Ülkeler, Başka Gelenekler, Günümüz İş Koşullarında Kültürlerarası İletişimin Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*. 1: 309 – 315

Ünlüönen, K. ve Olcay, A. (2003). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Ahlaki Sorumluluklarını Yeterine Getirebilmesinde Eğitim Düzeyinin Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2003(2):91-112

Vandiver, B.J., Cross, W.E., Jr., Worrell, F.C. and Fhagen-Smith, P.E. (2002). Validating The Cross Racial Identity Scale. . *Journal of Counseling Psychology*. 49: 71-85

Williams, L. ve Anderson, S. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3):601-617

Wong, A. (2004). The Role of Emotional Satisfaction in Service Encounters. *Managing Service Quality*. 14 (5):365-376)

Yalçın, A. ve İplik, F. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2007(18):483-500

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(16):100-131

Yıldırım, A. (1997). Sex-Role Differences in Self Identity Processes of Turkish Adolescents. *Adolescence*. 32(125):217-232

Yılmaz, B. (2003). Toplumsal İletişim ve Kütüphane. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 20(2):11-29

Yu, X. Weller, B. ve Ham, S. (2001). Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysing the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides. *Journal of Vacation Marketing*. 8(1):75-84

Yürütücü, A. (2003). Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi.

Zaharna R.S. (1996). Managing Cross-Cultural Challenges: A Pre - Lesson for Training in the Gaza Strip. *Journal of Management Development*. MCB Universty Press. 15(5): 75-87

TEZLER

Akyüz, S. (2008). *Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atilla, G. (2007). *Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aymankuy, Ş.Y. (2005), *Turizm İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkisi: Otel İşletmesinde Örnek Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Mimarlık-Mühendislik Fakültesi.

Flamini, B. (2005). *The Influence of Multicultural Training on the Cross-Cultural Adaptability of University Business Students*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nova Southeastern University.

Karadeniz, E. (2008). *Türk Konaklama İşletmelerinde Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazımlar, E. (1998). *Dış Pazar Araştırmasında Kültürel Faktörlerin Etkileri Üzerine Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkmaz, A. (2009). *İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Köse, Ünsal. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Yabancı Dil Bilgisinin Önemi ve Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Anabilim Dalı.

Sizoo, S. (2001). *The Effect of Intercultural Sensitivity on Employee Performance in Cross-Cultural Service Encounters*. Doktora Tezi. Florida: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.

Yazıcı, Z. (1999). *Almanya ve Türkiye’de Anaokuluna Devam Eden 60-76 Aylar Arasındaki Türk Çocuklarının Dil Gelişimi ile Okuma Olgunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Gazi Üniversitesi: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi .

ELEKTRONİK KAYNAKLAR:

Geert Hofstede’in web sayfası. (Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2010) http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=93&culture2=93#compare

Eymen, E. (2007). SPSS 15.0 ile Veri Analizi (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2010) <http://www.istatistikmerkezi.com/e-kutuphane.html>

Kültür ve Turizm Bakanlığı web sayfası (Erişim Tarihi: 28 Temmuz 2010) <http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAFFDE13C621852F44>

Antalya İl Kültür ve Turizm Md. web sayfası (Erişim Tarihi: 28 Temmuz 2010) <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CF2B81939FD5B60AFA4009F04DAC735A1D>

EKLER

EK-1: Anket:

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi için tarafımdan yürütülmektedir. Bu ankette sizlere kültürler arası uyum becerileri ile ilgili sorular sorulmaktadır. Soruları sadece kendi duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak şekilde ve içtenlikle cevaplamanız çok önemlidir. Lütfen tüm soruları boş soru bırakmadan cevaplayınız.

Ankete vereceğiniz cevaplar toplu olarak değerlendirileceğinden isim yazmanız gerekmemektedir. Anketin doldurulması ortalama beş dakikanızı alacaktır. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Yrd.Doç.Dr. Gürhan Aktaş
D.E.U. Turizm İşletmeciliği Bölümü

Miray Ceyhan Bilgiçer
D.E.U. Turizm İşletmeciliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

- A1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
- A2. Yaşınız? ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65 üzeri
- A3. Eğitim durumunuz? ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans
- A4. Aylık toplam hanehalkı geliriniz? ☐ 1.500 TL'den az ☐ 1.500-2.499 TL ☐ 2.500-3.999 TL
☐ 4.000-5.999 TL ☐ 6.000 TL ve üzeri
- A5. Şu anki pozisyonunuz? ☐ Yiyecek-İçecek-Servis ☐ Önbüro ☐ Ziyafet-Ağırlama
☐ Barmen ☐ Müşteri Hizmetleri ☐ Host/Hostes/Kasiyer ☐ Animasyon ☐ Diğer:
- A6. Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4 yıl ve üzeri
- A7. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4 yıl ve üzeri
- A8. Yabancı dil biliyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır
Eğer 8. sorunun cevabı "Evet" ise:
- A9. Yabancı dil size yabancı müşterileriniz ile iletişiminizde kolaylık sağlıyor mu? ☐ Evet ☐ Hayır
Eğer 8. sorunun cevabı "Evet" ise:
- A10. Hangi yabancı dilleri biliyorsunuz?
☐ İngilizce ☐ Rusça ☐ Almanca ☐ Fransızca ☐ Diğer:
- A11. Müşterilerinizin yaklaşık olarak yüzde kaç yabancı müşterilerdir?
☐ %20'den az ☐ %20-%40 ☐ %40-%60 ☐ %60-%80 ☐ %80'den fazla
- A12. Hangi ülke vatandaşları otelinizi daha sıklıkla ziyaret etmektedir?
☐ Rusya ☐ Ukrayna ☐ Almanya ☐ Hollanda ☐ İsveç ☐ İngiltere ☐ Fransa
☐ Diğer:
- A13. Otelinizde kültürler arası yönetimle ilgili eğitim verildi mi? ☐ Evet ☐ Hayır

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kültürel Kimlik						
B1	Kendi kültürümün parçası olmaktan gurur duyuyorum					
B2	Farklı kültürlerden insanlarla iyi anlaşırım					
B3	Farklı kültürden insanlara hangi kültürden olduğumu söylemekten hoşlanmam					
B4	Farklı kültürlerden insanların yaşamlarını öğrenmeye meraklıyım					
B5	Farklı bir kültürün üyesi olmak istemem					
Kültürel Uyumluluk						
C1	Farklı kültürlerden insanlarla çabuk kaynaşırım					
C2	Farklı kültürlerden insanlarla iletişim için doğru davranışlar kullanmayı bilirim					
C3	Davranışlarım farklı kültürlerden insanlar tarafından yadırganmaz					
Etkili Kültürel İletişim						
D1	Farklı kültürlerden insanların beni kolayca anlayabilmesini sağlayacak şekilde davranırım					
D2	Farklı kültürden insanları anlama konusunda zorlanırım					
D3	Farklı kültürden insanlarla iletişim konusunda zorlanırım					
Hizmet Sunumu						
E1	Yabancı turistlere hizmet verirken kendimi ifade edebilirim					
E2	Yabancı turistlere hizmet verirken onların ihtiyaçlarına göre hizmet tarzımı değiştiririm					
E3	Yabancı turistlere hizmet verirken kendilerini konforlu hissetmeleri için özel çaba gösteririm					
E4	Yabancı turistlere hizmet verirken onların özel ihtiyaçlarıyla da yakından ilgilenirim					
E5	Yabancı turistlere hizmet verirken öngörülü bir biçimde ihtiyaçlarını anlar ve ona göre davranırım					
E6	Yabancı turistlere hizmet verirken onların şikayetlerini nazik ve sakin bir tavırla dinler, problemlerini çözerim					
E7	Yabancı turistlere hizmet verirken onlarla arkadaşça ilgilenirim					
E8	Yabancı turistlere hizmet verirken beklenmeyen bir durum doğsa bile onlarla etkili bir biçimde ilgilenirim					
E9	Genel anlamda düşündüğümde yaptığım işten memnunum					

Eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz:

EK-2: Hipotez 1 için Yapılan Rastgele Seçim ve Mann-Whitney Testi SPSS Çıktısı

Ranks				
A13		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DD	Evet	38	36,93	1403,50
	Hayır	52	51,76	2691,50
	Total	90		

Test Statistics ^a	
	DD
Mann-Whitney U	662,500
Wilcoxon W	1403,500
Z	-2,706
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007

a. Grouping Variable: A13

EK-3: Hipotez 3 için Yapılan Rastgele Seçim ve Mann-Whitney Testi SPSS Çıktısı

Ranks				
A1-Cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
CC	Kadın	96	114,45	10987,50
	Erkek	103	86,53	8912,50
	Total	199		

Test Statistics ^a	
	CC
Mann-Whitney U	3556,500
Wilcoxon W	8912,500
Z	-3,505
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: A1-Cinsiyet

EK-4: Oteli Ziyaret Eden Yabancı Müşteri Oranlarına Göre Çalışanların Etkili İletişim Kurma Becerilerini Karşılaştıran Kruskal-Wallis Testi SPSS Çıktısı

Ranks		
A11	N	Mean Rank
DD %40-%60	16	180,47
%60-%80	111	168,54
%80'den fazla	183	145,41
Total	310	

Test Statistics ^{a,b}	
	DD
Chi-square	6,086
Df	2
Asymp. Sig.	,048

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: A11