

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİNDE
KÜLTÜREL ZEKA'NIN ETKİNLİĞİ:
A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
NUR KULAKOĞLU DİLEK

Danışman
DOÇ. DR. CAFER TOPALOĞLU

OCAK, 2014
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİNDE
KÜLTÜREL ZEKANIN ETKİNLİĞİ:
A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

NUR KULAKOĞLU DİLEK

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 5 Şubat 2014
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 13 Ocak 2014

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ebru GÜNLÜ
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

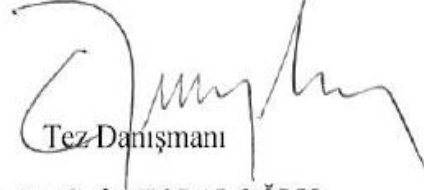
OCAK, 2014

MUĞLA

TUTANAK

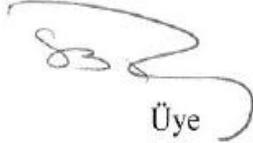
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 03/01/2014 tarih ve 6.16/11. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Nur KULAKOĞLU DİLEK'in "Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı tezini incelemiş ve aday 13/01/2014 tarihinde saat 14:30 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezinkabal... olduğuna oybirliği...ile karar verildi.



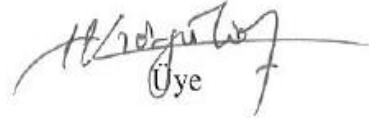
Tez-Danışmanı

Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU



Üye

Doç. Dr. Ebru GÜNLÜ



Üye

Yrd.Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zeka’nın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/02/2014

Nur KULAKOĞLU DİLEK



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : KULAKOĞLU DİLEK

Adı : NUR

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zeka'nın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması

Y. Dil: Effectiveness of Cultural Intelligence through Managing Cultural Differences: A Field Research on Managers of the 'A' Class Travel Agencies

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

x

0

0

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar:

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı: TOPALOĞLU, Cafer

Ünvanı: Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI:

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Kültürel Farklılıklar
2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi
3. Kültürel Zeka

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Kültür
2. Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi
3. Kültürel Zeka
4. A Grubu Seyahat Acentaları

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Culture
2. Cultural Differences and Management
3. Cultural Intelligence
4. 'A' Class Travel Agencies

- | | |
|---|---|
| 1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | X |
| 2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir | O |

Yazarın İmzası :



Tarih : 05/02/2014

ÖZET

Günümüzde, küreselleşme her alanda kendisini hissettirmekte ve çeşitli paradigma dönüşümlerine neden olmaktadır. Kültürel zeka da son yıllarda, örgütlerin kültürel farklılıkları yönetme sürecinde yönetsel bir dönüşümü simgeleyen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Çalışmada, turizm işletmelerinden biri olan A grubu seyahat acentalarında kültürel zekanın önemi ve farklılıkların yönetilebilmesi sürecindeki etkisi irdelenmektedir. İstanbul, İzmir, Antalya ve Muğla illerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının yerli ve yabancı yöneticileri üzerinde 310 adet anket uygulanmış ve elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

Çalışmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak, kültürel zekanın kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde stratejik bir öneme sahip olduğu bulgulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin kültürel zeka düzeyi ile kültürel farklılıkların yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin kültürel zeka düzeyi arttıkça, kültürel farklılıkların yönetimi de güçlenmektedir.

Çalışma sonucunda, kültürel farklılıkların etkin yönetilebilmesi için mevcut yönetim stratejilerine alternatif olan kültürel zeka kavramının örgütlere etkisine değinilerek gelecek yıllarda yapılacak çalışmalara çeşitli önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Kültürel zeka uluslararası yazında çalışılan bir konu olmakla birlikte, Türkiye’de konuya ilişkin çok fazla yayın olmaması nedeniyle çalışmanın, teorik ve pratik anlamda hem literatüre hem de turizm işletmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi, Kültürel Zeka, A Grubu Seyahat Acentaları

ABSTRACT

Nowadays, globalization makes feel in every field and it causes paradigm transformations. Also, cultural intelligence stand out as a concept that symbolizes the transformation in the process of cultural differences management by organizations. In this study, it is examined that importance of cultural intelligence and effect in the process of being able to manage cultural differences in A group travel agencies which is one of tourism businesses. 310 survey were implemented on local and foreign managers of A group travel agencies in Istanbul, Izmir, Antalya, Mugla. The findings were commented by analyzing.

In the study, cultural intelligence was discovered strategic importance in the process of cultural differences management by using structural equation modeling. As a result of the analysis, it was determined a positive relationship between the cultural intelligence level of managers and management of cultural differences. In this context, as long as the cultural intelligence level of managers increase, management of cultural differences also get strong.

Finally, the effect of cultural intelligence concept which is an alternative to classical management strategies was addressed on organizations, so that cultural differences are effectively able to manage. Accordingly, it was try to make some suggestions for surveys which are going to do in future years.

A concept of cultural intelligence is a subject that is studied in the international literature. However, the publications related to cultural intelligence in Turkey is not much. So, this study is considered that it contributes to both the literature and tourism businesses in theory and practice.

Key Words: Culture, Cultural Differences and Management, Cultural Intelligence, 'A' Class Travel Agencies

ÖNSÖZ

Tezimi hazırladığım süre boyunca, gereken imkan ve olanakları sağlayan, çalışmamın eksiksiz ve hatasız olması için gereken titizliği gösteren değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU'na, çalışmamda büyük emeği olan fahri danışman hocam Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ'e, istatistiksel alanda bütün bilgisini benimle paylaşarak, çalışmamda büyük katkısı olan ve Yapısal Eşitlik Modeli'nin geliştirilmesinde yardımcı olarak değerli vaktini ayırmaktan çekinmeyen, kıymetli hocam Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT'a ve bulguların değerlendirilmesindeki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Onur AKBULUT'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Son olarak varoluşumun yegane iki sebebi oldukları için ve beni özgür bir birey olarak yetiştirip, ideallerimin peşine düştüğüm yollarda yanımda olduklarını hissettirdikleri için sevgili aileme, arkadaşlarıma ve özellikle eşim Arş. Gör. S. Emre DİLEK'e sonsuz teşekkürler.

Nur KULAKOĞLU DİLEK

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.1.1. Kültürün Özellikleri.....	7
1.1.2. Kültürün Öğeleri.....	7
1.1.3. Örgüt Kültürü	10
1.1.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	12
1.2. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR.....	13
1.2.1. Farklılık Kavramı	13
1.2.2. Kültürel Farklılıklar.....	16
1.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN TEMELLERİ	17
1.3.1. Küreselleşme Olgusu.....	17
1.3.2. Küreselleşme ve Kültürel Farklılıkların Temel Boyutları.....	19
1.3.2.1. Örgütsel Boyut	20
1.3.2.2. Beşeri Boyut.....	21
1.3.2.3. Müşteri Boyutu	23

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİLMESİ VE KÜLTÜREL ZEKA

2.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN AVANTAJLARI.....	27
2.2. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN DEZAVANTAJLARI.....	29
2.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ	31
2.3.1. Çok Kültürlülük.....	32
2.3.2. Kültürel Sinerji.....	33
2.3.3. Kültürel Körlük	34

2.3.4. Diğer Stratejiler	35
2.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	39
2.5. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMI	42
2.5.1. Kültürel Zekanın Bileşenleri	43
2.5.1.1. Üstbilişsel Kültürel Zeka	44
2.5.1.2. Bilişsel Kültürel Zeka	45
2.5.1.3. Motivasyonel Kültürel Zeka	46
2.5.1.4. Davranışsal Kültürel Zeka	46
2.5.2. Kültürel Zekanın Faydaları	47
2.5.3. Turizm Sektöründe Kültürel Zekayı Gerektiren Koşullar	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN

ARAŞTIRMASI

3.1. Yapılan Önceki Çalışmalar	50
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	51
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	51
3.4.1. Araştırmanın Yapısal Modeli ve Hipotezleri	52
3.4.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama	53
3.4.3. Anket Formu ve Ölçekler	54
3.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	55
3.4.5. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi	57
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Tartışma.....	79
4.2. Öneriler.....	81
4.2.1. Yazın ve Gelecek Çalışmalar Açısından Öneriler.....	81
4.2.2. Seyahat Acentaları ve Yöneticiler Açısından Öneriler	81

KAYNAKÇA.....	83
----------------------	-----------

EK:1 ANKET FORMU (TÜRKÇE).....	92
---------------------------------------	-----------

EK:2 ANKET FORMU (İNGİLİZCE)	95
---	-----------

ÖZGEÇMİŞ	98
-----------------------	-----------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi	5
Şekil 2. Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi.....	6
Şekil 3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	12
Şekil 4. Farklılıkları Yönetmede Başarı Faktörleri	35
Şekil 5: Dört Bileşenli Kültürel Zeka Modeli	44
Şekil 6: Araştırmanın Temel Modeli	52
Şekil 7: Kültürel Zekânın, Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yapısal Model ve t Değerleri.....	63
Şekil 8: Kültürel Zekânın, Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yapısal Model ve İlişki Değerleri.....	64
Şekil 9: Üst Bilişsel Zeka Kullanımı ile Uluslar Arası Güçlü İş Bilgisine Sahip Olma Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri	71
Şekil 10: Üst Bilişsel Zeka Kullanımı ile Uluslar Arası İş Bilgisine Sahip Olma Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları.....	72
Şekil 11: Bilişsel Zeka Kullanımı ile Farklı Perspektiflerden Bakabilme Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri	73
Şekil 12: Bilişsel Zeka Kullanımı ile Farklı Perspektiflerden Bakabilme Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları.....	74
Şekil 13: Yöneticilerin Motivasyonel Zeka Kullanımı ile Kültürel Adaptasyon Becerileri Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri	75
Şekil 14: Yöneticilerin Motivasyonel Zeka Kullanımı ile Kültürel Adaptasyon Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları.....	76
Şekil 15: Yöneticilerin Davranışsal Zeka Kullanımı ile Yenilikçi Olma Becerileri Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri	77
Şekil 16: Yöneticilerin Davranışsal Zeka Kullanımı ile Yenilikçi Olma Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları.....	78

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Evren Büyüklüğü	53
Tablo 2: Kültürel Zeka ve Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ölçeklerindeki İfadelerin Betimleyici İstatistikleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 3: Demografik Bulgular	58
Tablo 4: Uyum Ölçütleri	61

KISALTMALAR LİSTESİ

- AEKK: Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Metodu
AGFI: Adjusted Goodness of Fit Statistic
AMOS: Analysis of Moment Structures
BA: British Airways
BP: British Petrol
CFI: Comparative Fit Index
DEG: Disabled Employee Group
EDEN: Ethnically Diverse Employee Group
EQS: Equations
GFI: Goodness of Fit Statistic
LISREL: Linear Structural Relations
NFI: Normed Fit Index
NNFI: Non Normed Fit Index
PGFI: Parsimony Goodness of Fit Index
PNFI: Parsimony Normed Fit Index
RAMONA: Recticular Action Model
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation
SEPATH: Structural Equation Modeling/Path Analysis
SEM: Structural Equation Modeling
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR: Standardised Root Mean Square Residual
TUI: Touristik Union International
UNWTO: The United Nations World Tourism Organization
vd: Ve diğerleri
VIF=Variance Inflation Factor
YEM: Yapısal Eşitlik Modeli
yy: Yüzyıl

GİRİŞ

İnsanlar her ne kadar biyolojik olarak birbirlerine benzeseler de, fiziki görünüşleri, davranışları, sosyo-ekonomik durumları, ihtiyaçları ve sorunlara bakış açıları aynı değildir. Dolayısıyla, farklılıklar sadece fiziksel görüntü, yaş, cinsiyet ya da ırk gibi unsurlarla sınırlandırılmamalıdır. Öyle ki, farklılığın somut anlamı dışında soyut anlamları da vardır. Farklılık terimi; yönetim bilimleri, psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi birçok alanın temel kavramlarından biridir. Bu nedenle her alanın kendine özgü farklılık tanımı vardır. Yönetim bilimleri açısından ise farklılık kavramının tanımı, diğer alanlarda yapılan tanımlamalar ile örtüşmekle birlikte bir takım farklılıklara da sahiptir. Örgütsel anlamda bakıldığında farklılıklar, özellikle küreselleşmenin etkisi ile sayıları daha da artan çok uluslu işletmelerin yönetsel süreçlerinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, farklılıkların örgüt içinde ele alınış biçimi, kültürel farklılıkların yönetimi ile doğru orantılıdır. En genel tabiriyle farklılıkların yönetimi, örgütte çalışan herkese eşit şekilde potansiyellerini gösterebilme fırsatını vermek anlamına gelmektedir. (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 5).

Toplumların, kültürlerin, örgütlerin temel ögesi insandır ve insanlar farklı boyutlarda birbirlerinden farklılaşırlar. Bu durumda, bireyleri ve toplumları birbirinden ayıran kültürel özelliklerin tümü kültürel farklılıklar olarak ifade edilebilir. Küreselleşmenin kültüre etkisi ise yadsınamaz bir gerçektir. Gelişen ulaşım olanakları, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi birçok faktörün etkisi ile ortaya çıkan küreselleşme, her geçen gün kültürel ve coğrafi sınırların ortadan kalkmasıyla ulusları birbirine yaklaştıran, küresel bilgi akışını sağlayan bir süreci ifade etmektedir.

İçinde bulunduğumuz yeni yüzyılda ülke sınırlarının ortadan kalkmasıyla, hayatın her alanında yaşanan büyük değişimler yalnız toplumların değil işletmelerin de yapılarını, kültürlerini ve yönetim felsefelerini etkilemektedir. İşletmeler için artık sadece ulusal pazarda rekabet etmek doyurucu olmamakta, küresel pazarlara açılmak zorunluluk haline gelmektedir. Böylelikle, işletmeler de çokkültürlü örgütlere

dönüşmeye ve kültürel farklılıkların yönetimine daha fazla önem vermeye başlamıştır.

Kültürel bağlamda farklılıkları yönetmenin amacı tüm çalışanları ırk, cinsiyet, dil, din ya da milliyet gibi sosyal kimliklerin olumsuz etkilerinden kurtararak tüm yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarına teşvik etmektir (Barutçugil, 2011: 202). Kültürel farklılıkların yönetimi anlayışı, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi, işletmenin küresel çaptaki gelişmelere daha hızlı uyum sağlaması, bireysel ve örgütsel performansı artırması, işletmelerin rekabet gücünü yükseltmesi ve örgütsel bağlılığı artırması bakımından büyük öneme sahiptir.

Dünya genelinde pek çok turizm işletmesi de kültürel farklılıkları uzun vadeli örgüt stratejilerine alarak, devamlılıkları konusunda adımlar atmaktadır. Bir turizm işletmesi olarak A grubu seyahat acentalarında farklı ülkelerden gelen müşterilere daha iyi hizmet verebilmek ve müşteri ilişkilerini geliştirebilmek için örgüt içindeki kültürel farklılıkların yönetimi hayati bir öneme sahiptir. Bu farklılıklardan en iyi şekilde yararlanmak, örgütte içsel bütünlüğü sağlamak, sinerji yaratmak, verimlilik ve inovasyonu arttırarak rekabet gücünü yükseltmek için birçok yönetim stratejisinden bahsedilmektedir. Kültürel farklılıkların etkin yönetimine yönelik bu stratejilere literatürde ve uygulamada henüz çok yeni olan bir strateji daha eklenmiştir. Bu yönetsel strateji; farklı kültürden bir kişinin hareket, davranış, ses, mimik, ton ve vurgusunu, o kişiyle aynı kültürden olan insanlar gibi anlayabilmesi, değerlendirmesi ve yorumlaması olarak ifade edilen (Earley ve Mosakowski, 2004: 139) kültürel zeka kavramıdır.

Bu bağlamda, turizm sektörünün uluslararası boyutta pek çok farklı kültürden insanı bir araya getiren bir zemin olduğu düşünüldüğünde, kültürel zekanın turizm sektörü için büyük önem taşıdığı söylenebilir. Nitekim, Arora ve Rohmetra (2010: 217) da kültürel zekanın önemine vurgu yapmakta ve işletmelerin, müşterileriyle ve çalışanları ile olan kültürlerarası etkileşimlerinde kültürel zekadan yararlanmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Bu gereklilikten hareketle, turizm işletmelerinden biri olan A grubu seyahat acentalarının yerli ve yabancı yöneticileri üzerine yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kültür, farklılık, kültürel farklılık ve küreselleşme gibi temel kavramlar açıklanmaktadır. İkinci bölümde, kültürel farklılıkların yönetimi, kültürel farklılıkları yönetmenin avantajları ve dezavantajları, kültürel farklılıkları yönetme stratejileri ile kültürel zekanın kavramsal olarak ne olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, kültürel zekanın turizm işletmelerinde kültürel farklılığın yönetimi sürecinde etkili ve alternatif bir strateji olduğu yapılan analizler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise, çalışmanın sonuçlarına değinilerek seyahat acentaları ve gelecek çalışmalar açısından önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde kültür kavramının daha çok örgütler ve yönetim açısından tanımı yapılarak, kültürel farklılıkların ve bu farklılıkların yönetiminin kavramsal çerçevesinin belirlenmesi ve farklılığın yönetsel açıdan ne anlama geldiği literatür taraması ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Sosyal bilimlerin farklı alanlarında kullanılan pek çok kavramda olduğu gibi, kültür kavramı için de tek bir tanım yapmak olanaksızdır. Ayrıca her bilim dalı kendi alanına yönelik kültür kavramını tanımladığı için birçok farklı tanım ortaya çıkmıştır. Kültürün net ve kesin bir tanımı olmamakla birlikte, kavramın içselleştirilebilmesi ya da kültürün daha iyi kavramsallaştırılabilmesi için en iyi yolun literatürü araştırmak ve keşfetmek olduğu söylenebilir. Kuşkusuz, literatürde kültürün farklı bakış açılarından çok sayıda tanımına rastlamak mümkündür ve bu yönüyle zengin bir içeriğe sahiptir. Sosyolojide kullanılan tanımıyla kültür kavramı, toplum üyelerinin ya da toplumdaki grupların yaşam biçimleri ile ilgili, giyimden evliliğe, aile ilişkilerinden çalışma kalıplarına, dinsel törenlerden boş zaman etkinliklerine kadar tüm rutinleri içermektedir (Özhan, 2006: 14).

Çağdaş kültür tanımları içinde en etkili tanımlardan biri olarak kabul edilen Tylor' un kültür tanımı; *“bilgiyi, imanı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür”* şeklindedir (Tylor, 1871).

Kültür kavramıyla ilk ilgilenenlerden biri olan Geert Hofstede (1980), kültürü, *“bir insan topluluğunu diğerlerinden ayıran ve her insan topluluğuna özgü zihinsel programlar bütünü”* olarak tanımlamaktadır. Hofstede'in bahsetmiş olduğu akılsal programlama, görünürde olmayan ancak insanların dilini, davranışlarını vb. durumları etkileyen kültürel değerlerin ve ilkelerin derinlemesine açıklanması adına

büyük önem taşımaktadır. İnsan aklının bu zihinsel programlanma aşamalarını ise şu şekilde göstermektedir:

Şekil 1. İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi



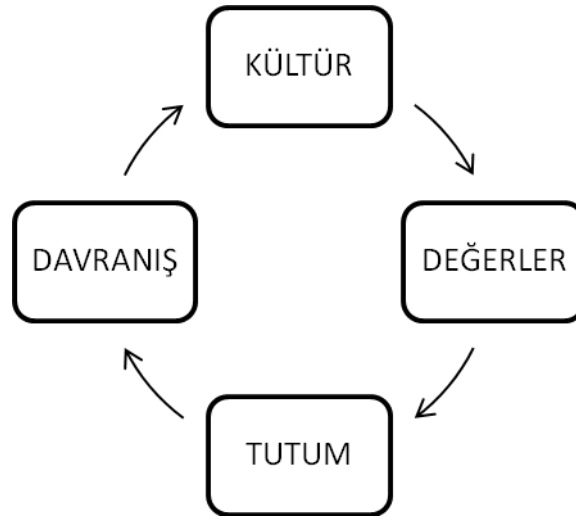
Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values*, London: Sage Publications, 1980: 16

Hofstede'e göre bir tür zihinsel programlanma süreci olan kültür, öncelikle bireyin ailesinde başlar, eğitim ve çalışma ortamında gelişir ve toplumsal hayatta eklenerek devam eder (Demirkan, 2007: 25). Böylece kültür, bir öğrenme süreci sonunda kuşaktan kuşağa aktarılır.

Söz konusu bu aktarımdan hareketle kültürün insanlık kadar eski bir kavram olduğu ve dolayısıyla bütünüyle 'insan' ile ilgili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla insanların tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkan değer yargıları kültürün bir parçasıdır. Kültür, topluluk halinde yaşayan insanların tarihsel geçmişi, bu süreçteki gelişme özellikleri, yaşayış ve davranış biçimleri, kısaca toplumsal özellikleri ile ilgilidir (Özkan, 2010: 4).

Engel, Blackwell ve Miniard (1990: 63) için ise "kültür", bireyin toplumun bir üyesi olarak, iletişim kurmasına, belirli davranışları ve olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller dizisidir. Zira, aşağıda yer alan Şekil 2, kültürün davranış üzerindeki etkisini bir etkileşim dizisi şeklinde göstermektedir.

Şekil 2. Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson South Western Educational Publishing, 2007: 19.

Bozkurt (1996: 90) ise kültürü;

“Herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve ihtiyaçlarını giderme çabası sırasında gelişen, geçerliliği ve devamlılığı belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı”

olarak detaylı bir şekilde açıklamıştır. Nitekim bu tanım ile Engel, Blackwell ve Miniard (1990) tarafından yapılan tanımların paralellik gösterdiği ve insanların, kendi hayatlarını anlamlandırmalarında ve başkalarıyla olan etkileşimlerinde kültürün simgesel bir öneminin olduğu söylenebilir.

Literatürdeki bu tanımlar ışığında kültürün ne olduğunu özetlemek gerekirse; kültür; “bireylerin ya da toplumların tarihsel bir süreç içinde kitlesel amaçları gerçekleştirmek adına meydana getirdikleri somut ve soyut öğelerin karmaşık bir

bütünü” olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile kültür, yaşamsal fonksiyonlarımızdan biridir. Çünkü insan, varoluşundan bu yana dünya ile olan ilişkisini anlamaya, açıklamaya ve içselleştirmeye çalışmakta ve bunu kuşaktan kuşağa aktararak hem kültürün zenginleşmesine, hem de kültür tarafından zenginleşmeye ihtiyaç duymaktadır.

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Toplumsal bir ürün olan ve insanlar arası etkileşimden doğup gelişen kültür; bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran kolektif düşünme biçimi (Sargut, 2010) olarak da tanımlanmaktadır. Kültür konusunda yapılan çeşitli tanımlar doğrultusunda kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Unutkan, 1995: 6):

- Kültür, doğuştan kazanılmaz, deneyimler sonucu öğrenilir.
- Kültür, kişisel değil toplumsaldır.
- Kültür, sosyal yapının bir aynasıdır.
- Kültür, kalıcı değil değişkendir.
- Kültür tarihsel bir boyuta sahiptir ve süreklidir.
- Kültür toplumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır
- Kültür, bireyin doğumundan itibaren çevresiyle olan iletişimi sonucu öğrenilir ve toplumdaki bireyler ya da gruplarca paylaşılır.

1.1.2. Kültürün Öğeleri

Bütün toplumların kendilerine özgü kültürel gelenekleri ve kültürel motifleri bulunmaktadır. Bu nedenle bir toplumda ya da daha küçük topluluklarda bireyler arası veya gruplar arası kültürel farklılıkların olması doğal bir durumdur. İşte bu noktada oluşan farklılığın temel nedeni, taraflar arasındaki kültür öğelerinin benzer olmamasıdır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 163). Kültürün öğeleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır fakat genel olarak kültürün öğeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Güney, 2000: 39; Özkalp ve Kirel, 2001);

- Değerler
- Dil ve semboller
- Eğitim
- Din, inanç ve tutumlar

- Normlar ve kurallar
- Örf, adet ve gelenekler
- Hikayeler ve mitler olarak sıralanabilir.

Bu öğelerden en önemlileri değerler ve dildir. Çünkü bir toplumun kültürel özelliklerini anlamak için bu iki öge öncü niteliktedir. Değerler, “inancı simgeleyen, insanların iyiyi, doğruyu ve güzeli tanımlamak için koymuş olduğu ölçütler ya da standartlar” (Özkalp ve Kirel, 2001: 69; Başaran, 2000: 298) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt içi değerler de, kurucu ya da yöneticinin fikir ve değerleri ile doğup, çalışanların da bu değerleri benimsemesiyle ve geliştirmesiyle büyür.

Diğer önemli öge ise dildir. Dil ve semboller, bir duygu, düşünce ya da fikrin iletilmesinde en önemli araçtır ve bir toplumun kültürel özelliklerinin temel belirleyicilerindendir. Bir toplumda ya da toplulukta bir arada yaşayan ve çalışan, farklı dili konuşan insanların birbirleri ile iletişimi büyük öneme sahiptir. Özellikle, farklı kültürlerden çalışanı olan işletmelerde çalışan-çalışan ve çalışan-yönetici arasındaki dil farklılığına bağlı anlaşmazlık ve iletişim sorunları hem çalışanların hem de yöneticilerin özenle üzerinde durmaları gereken bir durumdur.

Toplumların kültürel özelliklerini anlamak için kullanılan bir diğer önemli iletişim aracı da sözsüz iletişimdir. Sözsüz iletişimin en önemli araçlarından olan beden dili de ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; başparmak ve işaret parmağını birleştirerek yapılan işaret, ABD’de “tamam”, Japonya’da “para”, Fransa’da “sıfır” veya “önemsiz”, Brezilya’da ise müstehcen bir anlamda kullanılmaktadır (Bakan, 2003: 367-368). Dilin kelimeleri gibi, beden dilinin de jest ve mimikleri kültürel ve ülkeler ya da bölgeler arası farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle kişilerin birbirleriyle olan sözlü ve sözsüz iletişimlerinde bu farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Kültürün bir diğer önemli ögesi de eğitimidir. Eğitimin, kültürün bir ögesi olarak en önemli işlevi; toplumun ya da bireylerin oluşturduğu kültürün devamlılığını sağlamaktır. Eğitim, kültürel bilgi aktarımı sürecinin en önemli araçlarından biridir. Bu sayede toplumun her ferdi belirli davranış ve alışkanlıkları

öğrenir, geliştirir ya da gerekirse değiştirir. Çünkü kültür kalıcı değil değişken bir yapıya sahip olduğu için her yeni nesil eğitimi doğrultusunda kültür üzerinde değişiklik yaratabilir.

Dini inanışlar da kültürün şekillenmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Hemen her toplumun bir şekilde bir dini inancı vardır ve çoğu kültürel değerler din ve inanışlara göre şekillenir. Bireylerin ve toplumların tutum ve davranışlarında önemli bir etken olan din ve inançlar toplumsal kültürün de önemli bir ögesidir. Bundan dolayı örgüt çalışanları farklı kültürlerden gelen çalışanların inançlarını anlayabilmeli, hoşgörülü olabilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 343).

Konuya ilişkin, Asunakutlu ve Safran (2004: 40)'ın Marmaris'te yaptıkları bir araştırmada, örgüt içi farklılık çatışmalarında önemli bir kültürel faktör olan din ile ilgili çarpıcı bir örnek dikkat çekmektedir. Marmaris'teki büyük bir giyim mağazasında yaz sezonunda yabancı turistlere daha etkin bir hizmet sağlamak amacıyla üç Rus, iki Çeçen ve iki Kırgızdan oluşturulan bir satış ekibi kurulur. İlk çatışma Rusya ve Çeçenistan arasındaki gerginliğin ekibe yansmasıyla başlar. Çeçenler ve Kırgız Türkleri, aynı dine ve benzer geleneklere sahip oldukları için Ruslardan ayrı bir grup oluştururlar ve bu iki grup arasında sürekli tartışmalar yaşanmaya başlar. Bu konuda işletme kısa vadeli çözümler üretse de sorunu tamamen ortadan kaldıramaz ve dolayısıyla, kültürel farklılıkları yönetme konusunda başarısız olur. Örnekten de anlaşılacağı üzere, önemli bir kültür ögesi olan din, bireylerin ve örgütlerin algı ve önyargılarına, hatta davranışlarına etki eden önemli bir unsurdur.

Kültürü şekillendiren ve daha önce üzerinde durulan bir öge olan değerler, normlar ile birlikte kullanılan ve bazen de birbiriyle karıştırılan iki ayrı kavramdır. Normlar, örgüt içindeki bireylerin de davranışlarını düzenleyen, hatta gerektiği yerde kısıtlayan yazılı ya da yazılı olmayan ölçütlerdir. Kaynağını değerlerden alan ve buna göre biçimlenen normlar, değerlere göre daha somut öğelerdir (Şişman, 2007: 4). Değerler ve normlar çoğu kez birbirine karıştırılan kavramlardır; fakat aralarındaki farkı gözlemek çok da zor değildir. Örneğin; bir Japon, insanları selamlamaktan hoşlandıkları için eğildiklerini söyleyebilir; onun için bu bir

‘değerdir’. Bir başka Japon ise bunun nedenini bilmediğini, sadece başkaları yaptığı için kendisinin de yaptığını söyleyebilir. Bu durumda o kişi için söz konusu olan ise bir ‘norm’dur.

Örf, adet ve gelenekler de toplumların kültürel biçimlerini oluşturan öğelerdir. Bireylerin yaşantı ve davranışlarını etkileyen gelenekler, doğal olarak o geleneklerin yaşatıldığı örgütlerin de kültürünü etkiler. Önemli olan farklı kültür mozaiki taşıyan çalışanların, birbirlerinin kültürel geleneklerine saygılı olarak, ortak bir paydada bu gelenekleri motivasyon ve yaratıcılık amacıyla harmanlamalarıdır.

Hikayeler ise; örgütsel kültürün özellikle yeni başlayan çalışanlara aktarımını ya da örgüt kültürünün devamlılığını sağlayan “mit”lerdir. Ağızdan ağza dolaştığı için çoğu hikaye gerçekliğini yitirmiş hatta efsaneye dönüşmüştür. Kimi zaman efsaneye dönüşen bu hikayeler, sadece örgüt kahramanları ile ilgili değil, aynı zamanda kurucuları, başarı elde etmiş kişileri ve ünlülerine de ilişkindir (Varol, 1993: 189). Bu hikayeler ya da mitler çalışanlara örgütün geçmişini anlatarak, yaşananlardan ders çıkarılmasını, kurumsal değerlerin ve normların paylaşılarak sosyalizasyonun yaratılmasını ve iş şevkinin arttırılmasını sağlar. Böylece sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulmasına da yardımcı olur.

1.1.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kuramı üzerinde çalışan çoğu araştırmacı, örgütleri kültürel ortamlar olarak görmektedir. Çünkü her örgütün kendi oluşturduğu bir kültürü vardır. Bu nedenle örgüt kültürü bir işletmenin ya da kuruluşun çekirdeği niteliğindedir. Yönetim biliminin, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji ile bağlantılı olması, bu bilim dallarının belki de en önemli ögesi olan ‘kültür’ün yönetim bilimi ile beraber ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Kavi, 2006: 13).

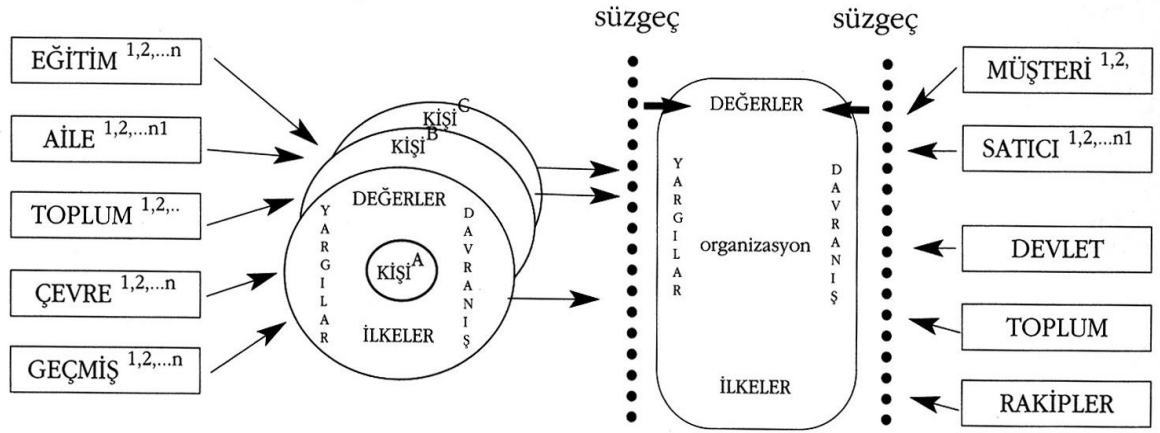
Kültür kavramı her ne kadar bilinse ve günlük hayatta sıkça kullanılsa da örgüt bağlamında kullanılması çok da eskilere dayanmamaktadır. 1980’li yıllara kadar, örgüt kültürü önemli bir konu oluncaya ve akademisyenler örgütsel yaşamda ülkelerarası farklılıkları incelemeye başlayıncaya kadar çoğu örgüt kuramcısı ‘kültür’ kavramını sadece sıradan bir terim olarak kullanmıştır (Arora, 2000: 85). Zamanla

işletmeler uluslar arası alana açıldıkça, örgütlerde insan faktörü önem kazanmaya başlamış, iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile fikirlerin ve kültürlerin hızlı dolaşımı kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır (Erdoğan, 1991: 113).

İngiliz sosyolog Andrew M. Pettigrew, “Örgüt Kùltürleri Üzerine” (On Studying Organizational Cultures) adlı çok konuşulan makalesinde örgütsel açıdan kültürü; “belirli bir grup için belirli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü” olarak tanımlamaktadır (1979: 574). Daft’a göre ise örgüt kültürü, organizasyon içindeki örgüt üyelerinin birbirleri ile paylaştığı ve örgüte katılan her yeni üyenin de paylaşacağı düşünölen değerler, normlar, belirli standartlar ve davranış biçimleridir (Özkan, 2010: 7).

Genel olarak bakıldığında örgüt kültürü, organizasyondaki her bir üye tarafından benimsenen köklü tutum, değer, inanç ve varsayımları içeren derin bir sosyal yapıdır (Chuang, Church, ve Zikic, 2004: 29). Kültür nasıl ki bireylerin kişilik ve karakterlerine yön verip davranışlarını etkilerse, örgüt kültürü de kendi üyelerine aynı şekilde yön verir ve davranışlarını şekillendirir. Örgüt kültürü, bir organizasyondaki çalışanların birbirleri ile ilişkilerindeki değerler sistemini ifade etmektedir. Anlaşılacağı gibi örgüt kültürü çeşitli öğelerden oluşmaktadır. Şekil 3’de bu oluşum açık bir biçimde gösterilmiştir.

Şekil 3. Örgüt Kültürünün Oluşumu



Kaynak: Cihangir Kavuncu, Kültür, Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki, Rota Yayın, İstanbul, 2003, s.52.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, kültürün şekillendiği ilk basamak olan eğitim, aile, toplum, çevre ve geçmiş deneyimler gibi unsurlar bireyin değer ve ilkelerini etkileyerek bireysel yargı ve davranışlarını meydana getirir. Organizasyon içinde ise bu değer ve ilkeler, örgütün kültürünü oluşturan değer ve ilkeleri ile süzgeçten geçip örgütsel yargı ve davranışlara dönüşür. Sonuçta bu etkileşimlerle oluşan örgütsel kültür, müşteri, satıcı, devlet, toplum ve rakipler gibi unsurlarla olan ilişkilerin de belirleyicisi olur (Kavuncu, 2003: 52).

1.1.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü bir örgütü, örgütün üyelerini ve uygulamalarını diğer örgütlerden farklılaştırmaktadır. Güney (2000: 30-31)'den yararlanılarak oluşturulmuş örgüt kültürünün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayırır: Örgütlerin kültürünü oluşturan sahip olduğu değerler, normlar, semboller, hikayeler, kahramanlar ve kullanılan dil her örgütte farklılık göstermektedir.

- Örgüt kültürü, hem çalışanların hem de örgüt kurucularının değerlerini bünyesinde barındırır: Örgüt kurucuları ve çalışanların kendilerine has kültürel özellikleri vardır. Tüm bu özellikler harmanlanıp örgüt kültürü bünyesinde

barındırılmaktadır. Bazen örgüt kültürü çalışanı etkilemekte bazen de çalışan örgüte kendi kültüründen bazı özellikler katmaktadır.

- Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki dayanışmayı sağlar ya da artırır: Ortak bir hedef için bir araya gelmiş çalışanlar arasında kendiliğinden sosyal bir dayanışma oluşur. Örgüt kültürüne olan inanç derecesi ve bağlılık da bu dayanışma ile doğrudan ilişkilidir.

- Örgüt kültürü bireylerin davranışsal koordinasyonunu sağlar: Örgüt kültürü, bireylerin ya da grupların davranışları arasında koordinasyon sağladığı gibi, bu davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması da oluşturur.

Kültür nasıl ki bireylerin toplum için kabul edilebilir davranış standartlarını belirliyorsa; örgüt kültürü de örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanların davranışsal standartlarını belirleyen normlar bütünü olarak ifade edilebilir.

1.2. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

1.2.1. Farklılık Kavramı

İnsanlar her ne kadar biyolojik olarak birbirlerine benzeseler de, fiziki görünüşleri, davranışları, sosyo-ekonomik durumları, ihtiyaçları ve sorunlara bakış açıları aynı değildir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı; “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10.01.2011). Farklılığı sadece fiziksel görüntü, yaş, cinsiyet ya da ırk gibi unsurlarla tanımlamak yanlıştır. Çünkü farklılığın somut anlamı dışında soyut anlamları da vardır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, felsefe alanında farklılık; “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Farklılık terimi; yönetim bilimleri, psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi birçok alanın temel kavramlarından biridir. Bu nedenle her alanın kendine özgü farklılık tanımı vardır. Literatürde geçen farklılık tanımları incelendiğinde;

“Farklılık, sosyal bir birimin içinde bulunan insanlar arasındaki farklılıkların ortak ifadesidir” (Harrison ve Sin, 2006: 196). İnsanların farklı kişiliklere sahip olması, her bireyin kendi özel kültür çevresiyle iç içe oluşunun bir sonucudur.

Güvenç (1984: 248) farklılığı; insanların bireysel deneyimleri ya da toplumsal önyargılar doğrultusunda, diğer insanları kendinden ayırmak için kullandığı kavramlar, yaptığı davranışlar, yani bir tür gruplaştırma çabası olarak tanımlamaktadır.

Gümüş (2009: 330) ise; farklılığın bu kadar olumsuz algılanmasının en önemli nedenlerinden birini, deneyim ve toplumsal önyargılar olarak ifade etmiştir. Bu nedenle, farklılık kavramı genelde insanları korkutan bir kelimedir. Aslında, hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında sık kullanılan ‘biz’ ve ‘öteki’ kelimeleri farklılığı tam anlamıyla tanımlar. Çünkü insanlar çoğu zaman kendi toplumları içindeki insanların bile farklılıklarını anlayıp, hoşgörü ile yaklaşmakta başarılı olamazken, farklı kültürlerden olan insanlarla bir arada yaşamaya ve çalışmaya uyum sağlamada zorlanmaktadırlar.

Farklı bir biçimde ifade etmek gerekirse; toplum içindeki farklılıklar genelde insanların umursamadığı, görmezden geldiği bir durumken; günümüzde özellikle işgücündeki farklılıklar yönetici ve çalışanların yüzleşmeleri gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Yirmi yıl öncesine kadar örgüt yöneticilerinin kaçındıkları farklılıklar günümüzde teşvik edilen bir durum haline gelmiştir.

Farklılığı bir buz dağına benzeten Salomon ve Schork (2003: 38), farklılığı oluşturan unsurları buz dağının görünen ve görünmeyen kısımları olarak ikiye ayırmıştır. Görünen kısmında, insanların davranışlarına yansıyan ve kolayca gözlemlenebilen yaş, ırk, cinsiyet, fiziksel özellikler vb. farklılıklar bulunmaktadır. Fakat buz dağının görünmeyen kısmı, kültürlerarası iletişim açısından kültür, dil, din, eğitim, kişilik yapısı, iş deneyimi, cinsel yönelim, hobiler vb. birçok önemli farklılık elemanları barındırmaktadır.

Yönetim bilimleri açısından farklılık kavramının tanımı, diğer tanımlara benzemekle birlikte detayda bir takım farklılıklara sahiptir. Farklılık yönetimi bağlamında, “örgütsel hedefler doğrultusunda uygulanan farklılıkların ve benzerliklerin öne çıktığı ortak bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Hubbard, 2004: 27). En genel tabiriyle farklılıkların yönetimi, “örgütte çalışan herkese eşit şekilde potansiyellerini gösterebilme fırsatını vermek” demektir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 5).

Farklılık, 1960’lı yıllarda sadece azınlıklar ve kadın çalışanlar ile ilgili yasal bir konu olarak görülürken (Ünalp, 2007: 67), zamanla örgütler bu kavramın daha güçlü, daha yaratıcı dolayısıyla daha rekabetçi örgütler oluşturmadaki önemini fark ederek, farklılığı insan kaynakları uygulamalarında örgütsel etkinliklerini artırmak için kullanmışlardır (Luthans, 2002: 70).

Speechley ve Wheatley, farklılıkların örgütler için önemini kısaca şu şekilde özetlemişlerdir (Speechley ve Wheatley’den aktaran Gümüş, 2009: 50):

- Farklı işgücünün örgüte katacağı yaratıcılık, yeni bakış açıları ve verimli bir örgütsel öğrenme süreci,
- Farklılıklara önem vererek işletmenin iç ve dış piyasadaki itibarını artırması,
- Adil işe alma ve istihdam gibi yasal düzenlemelerin uygulanması,
- Farklılıkların istihdam ve mesleki eğitim maliyetlerini azaltması,
- Farklı işgücünün performansı ve verimliliği güçlendirmesi

Bu bağlamda Barutçugil (2004: 227)’in yapmış olduğu farklılık tanımından hareketle -kişilik ve karakter yapısından, insanların yaş ve cinsiyet gibi fiziksel özelliklerine, din, dil, ırk ve sosyoekonomik özelliklerinden, iş tecrübesi ve eğitim gibi kişisel yeteneklere kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavram- farklılığın sosyal yapı içerisinde yer alan her kurumda var olduğu söylenebilir. Temelde bu varoluşun nedeni ise, geçmişten günümüze edindiğimiz bilgi, örf, adet ve gelenekler, deneyimler, değişen toplumsal normlar gibi aslında kültürü oluşturan çeşitli

etmenlerdir. Bu etmenlere paralel olarak kültürün toplumdan topluma değişkenlik göstermesi, asıl olarak farklılığın nirengi¹ noktası olarak ifade edilebilir.

1.2.2. Kültürel Farklılıklar

Toplumların ve kültürlerin temel ögesi insandır ve insanlar farklı boyutlarda birbirlerinden farklılaşırlar. Bu durumda, bireyleri ve toplumları birbirinden ayıran kültürel özelliklerin tümü kültürel farklılıklar olarak ifade edilebilir. Çünkü her toplumun kendine has bir kültürü vardır ve insanlar içinde buldukları o toplumun kültüründen etkilenirler (Ünalp, 2007: 96). Yaşadıkları toplumun kültüründen etkilendikleri gibi, toplumların içindeki farklı kültürel çevrelerle de bilinçli ya da bilinçsiz olarak etkileşim halindedirler.

Kendi değerleri, inançları, düşünce ve iletişim tarzları ve davranışlarında kendi kültürel standartlarına sahip toplumların birbirlerinden beklemedikleri ve çevrelerine yönelttikleri ortak anlamlar arasındaki farklılıklar ‘kültürel farklılıklar’ olarak açıklanmaktadır (Hüseyinova, 2006: 34). Bu farklılıkların nedeni, bireylerin farklı kültürel kimlik ve geçmişe sahip olmalarıdır. Toplum içerisinde yer alan birçok aktif, o toplumun kültürüyle şekillenmekte ve bireylerin çevreleriyle olan iletişimlerine, davranışlarına yansımaktadır. Aynı sosyal sistem içinde yer alan farklı kültürler arasındaki iletişim ve davranış biçimleri de sahip oldukları kültürel altyapı ile kendini göstermektedir.

Kültürel farklılıkların birçok açıdan farklı boyutları bulunmaktadır. Doğu ve Batı kültürleri arasında temelde altı farklı öge bulunduğu gözlenmektedir. Bu ögeler kültürel algılayış ve davranış açılarından; insan doğasını algılayış, doğayla olan ilişki, insanlarla olan ilişkiler, çalışma biçimi, zaman ve mekan algılayışı olarak tanımlanmaktadır (Sargut, 2010: 68).

İnsan doğasını algılayış bakımından doğu kültürü genelde insanları iyi, batı kültürü ise iyi-kötü olarak değerlendirmektedir. Doğayla olan ilişkilerde uyum, egemen olma ve teslimiyet eğilimleri ön plana çıkmaktadır. Batı kültürü kendilerini

¹ Referans noktası.

doğa üzerinde egemen olarak görürken, doğu kültürü doğa ile uyumu tercih etmektedir. Ülkemizde ise daha çok teslimiyetçi (kaderci) bir eğilim söz konusudur.

Kültürel yönden insanlarla olan ilişkiler bağlamında batı kültürü bireyci bir tavır sergilerken; doğu kültürü, grubu bireyin üzerinde tutmaktadır. Çalışma biçimi açısından batı kültürü eylemi ön planda tutarken, doğu kültürü denetime önem vermektedir. Bireyler kendi arzularından çok grubun amaçları doğrultusunda çalışırlar. Batı kültüründeki zaman algılayışı kesinliği tartışmaya açık olmayan bir ölçü durumunda iken, doğu kültüründe zaman esnek bir kavramdır. Türk toplumunda zaman küçük parçalara bölünmez. Örneğin, ‘Beşi beş geçe’ yerine ‘beş civarı’, ‘kuşluk vakti’, ‘ikindi’ gibi esnek zaman tanımlarını tercih ederler. Yine batı kültüründe mekan algılayışı kişisel özellikler taşıırken doğu kültüründe ve özellikle Türk toplumunda kamusal özellikler taşımaktadır (Sargut, 2010: 69).

Davranışsal açıdan kültürel farklılıklara örnek vermek gerekirse; Türk kültürü başta olmak üzere bazı kültürlerde insanların birbirine dokunması doğal karşılanırken, bir başka kültürde hoş karşılanmamaktadır. Bir Fransız’la konuşurken, gözlerinin içine bakmak ne kadar gerekliyse, bu bir Asyalı ile iletişimde asla olmamalıdır. Gözlerini kaçırmak Japonlarda saygı ifadesi iken, Amerika’da utanç olarak addedilmektedir. Yine Japonlar sözsüz iletişime daha çok önem verirken Amerikalılar sözlü iletişimi tercih etmektedirler. Bir başka örnek, konuşma esnasında birey karşı tarafa avuç içini gösterirse Amerika’da bir çeşit selamlama, Yunanistan’da ise bir hakaret olarak kabul edilmektedir.

Görüldüğü üzere, kültürlerin toplumları ve bireylerin davranışlarını ne şekilde etkilediklerini birçok açıdan örneklendirmek mümkündür. Farklı kültürlerden bireyler aynı koşul ve durumlarda farklı tepkiler verebilmektedirler.

1.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN TEMELLERİ

1.3.1. Küreselleşme Olgusu

Kültür kavramı insanoğlunun yerkürede ortaya çıkışı kadar eskidir. İnsan toplulukları tarih boyunca çeşitli nedenlerle coğrafi sınırları aşarak farklı kültürlerle tanışmış, karşılıklı kültür etkileşiminde bulunmuştur. Aslında, tarihsel süreçte az ya

da çok yaşanan fakat 1980 sonrası hız kazanan ekonomik, siyasi, toplumsal ve kültürel değişim ve farklılıklar ‘küreselleşme’ denilen kavramı ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme zaman ve mekan kavramlarının ortadan kalktığı, dünyanın tek bir mekanmış gibi küçülmesini ifade etmektedir (Tutar, 2000: 26). Hem dünya çapında nüfus hareketliliğinin artışı, hem dünya toplumlarının birbirine benzeyerek tek bir küresel kültür oluşturma çabası hem de kültürel alanda ortaya çıkan hızlı bir değişim ve farklılaşma sürecidir (Erol, 2010: 83).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporunda (2000: 3) genel tanımı yapılan küreselleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ve kültürel ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, gibi olguları içermektedir. Kısaca küreselleşme maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması şeklinde tanımlanmıştır.

Küreselleşme, sosyolog ve küreselleşme teorisyeni olan Robertson’a göre tek bir mekana küçülen dünyayı ifade etmektedir (1999: 19). Fakat bu küçük dünyada bile bireyler farklılıklarıyla var olmaktadır. Her bireyin kendine özgü bir kültüre sahip olması, küreselleşme sürecini kültürden bağımsız ele alamayacağımızın temel göstergesidir. 21. yüzyılın küresel etkenleri kültüre verilen önemi artırmakta, belli bir kültürel hegemonyanın varlığından ziyade farklılığa değer vererek küresel bir egemenliğin önüne geçmektedir (Balcı, 2006: 27).

Bu bağlamda küreselleşme, toplumda benzerliklerle birlikte farklılıkların da var olduğu, evrensellekle yerelliğin aynı zaman boyutunda yaşandığı bir süreci ifade etmektedir (Taylan, 2008: 83). Bu süreçte toplumların hem kendi kültürel kimliklerini korumaları hem de başka kimliklere saygı gösterebilmeleri, kısaca yerel düşünüp küresel davranabilmeleri önemli bir faktördür. Toplumdaki farklılıkları zenginlik olarak görüp yaratıcılıkla beraber üstünlüğe dönüştürmek, ulusların küresel ölçekte başarılı olabilmeleri için yegane hedeflerinden biri olarak ifade edilebilir. Ayrıca bu süreci yalnız ekonomik ya da siyasal boyutuyla değil, kültürel boyutlarıyla da değerlendirmenin kavramın algılanmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3.2. Küreselleşme ve Kültürel Farklılıkların Temel Boyutları

Küreselleşmenin kültüre etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Gelişen ulaşım olanakları, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi birçok faktörün etkisi ile ortaya çıkan küreselleşme, her geçen gün kültürel ve coğrafi sınırların ortadan kalkmasıyla ulusları birbirine yaklaştıran, küresel bilgi akışını sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Küresel bilgi akışı, insanlara seyahat etmeden de farklı kültürlerle tanışma olanağı sağlamaktadır. Farklı kültürlerle sahip toplumları bir araya getirme özelliği olan küreselleşme, yaşattığı kültürel etkileşimler sonucu kültürel farklılıklara da neden olmaktadır.

Jan Aart Scholte küreselleşmenin sosyo-kültürel etkileri ve niteliklerini şu şekilde ifade etmektedir (http://stk.bilgi.edu.tr/docs/scholte_keyman_std_10.pdf):

“Ben küreselleşmeyi dünyanın neresinde olursa olsun insanlar arasında artan bağlantılar olarak algılıyorum. Yani gezegen çapında bir bağlantılılık olarak algılıyorum. Küre derken, bildiğimiz fiziksel anlamıyla bütün yerküreyi kastediyoruz. Bütün yerkürede insanların bağlantılarının artması, teknolojik bakımdan, psikolojik bakımdan bizlerin birbirimizle dünyanın herhangi bir yerinden başka bir yeri ile bağlantı kurmamız bizim daha küresel bir dünyada yaşadığımızı belirtiyor. Demek ki, küreselleşme toplumsal hayatın yeni bir mekan düzenlemesi anlamına geliyor. Başka bir deyişle, içinde yaşadığımız coğrafya farklılaşıyor. Tek tek ülkelerden oluşan, ülkelerarası ilişkilerle belirlenen bir dünyadan, dünyanın bir bütün olarak kendi başına bir sosyal arena haline geldiği bir dünyaya doğru hareket ediyoruz. Bu bağlamda uluslararası ilişkiler ile küresel ilişkiler, yani dünyada bir bütün olarak var olan ilişkiler arasında değişiklikler var”.

Küreselleşmenin neden olduğu coğrafi sınırsızlık (ülkelerarası sınırların olmaması) ile toplumların homojen yapısı her geçen gün değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uyduramayan bireyler için davranışsal boyutta bir kaos oluşmakta, aşına olmadıkları kültürlerden olanlara karşı nasıl davranacaklarını, nasıl iletişim kuracaklarını kestirememeye gibi sıkıntılar doğmaktadır.

Gardenswartz (2003: 102)'ın Altı Kapsayıcı Daire (SSI) olarak tanımladığı modelde, küresel alanda çalışan bir örgütteki bireylerin dikkat etmesi gereken kültürel başarı ya da başarısızlık faktörleri şu şekilde belirtilmektedir:

- Ait olunan kültürün değerleri,
- Ait olunan kültüre özgü ödüllendirme ve cezalandırma biçimleri,
- Örgüt kültürünün normları ve kültürel standartları,
- Sahip olunan kişilik ve karakter özellikleri,
- Toplumun bireyi biçimlendiren özellikleri

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerin önemli bir boyutu olan kültürel farklılıkların örgüt, insan kaynağı ve müşteri yapısında ne gibi değişimlere yol açtığı ve işletmelere etkileri üzerinde durulması gereken önemli konulardandır.

1.3.2.1. Örgütsel Boyut

İçinde bulunulan yeni yüzyılda ülke sınırlarının ortadan kalkmasıyla, hayatın her alanında yaşanan büyük değişimler yalnız toplumların değil işletmelerin de yapılarını, kültürlerini ve yönetim felsefelerini etkilemektedir. Sadece ulusal pazarda rekabet etmek doyurucu olmamaya başlamış, küresel pazarlara açılmak zorunluluk haline gelmiştir. Bunun sonucunda, işletmeler çokkültürlü örgütlere doğru yapılanmaya ve evrilmeye başlamışlardır.

Kültürün işletmeleri ve iş yapış biçimlerini etkilediği bir gerçektir. Çokkültürlü örgütler farklı kültürlerle ilişki halinde olduğu için, kültür olgusu yönetim stratejileri ve kararlarında daha önemli rol oynamaktadır. Farklı kültürel çevreler, farklı yönetsel ve örgütsel davranışları gerektirmektedir (Demirkan, 2007: 24).

Herhangi bir kültürde uygulanan ve başarılı olan yönetim stratejisi, bir başka ülkenin kültürüne uyumlu olmayabilir. Bu durum beraberinde, işletmelerin hem kültürel çevrelerini iyi analiz etmelerini hem de farklı kültürel geçmiş ve deneyimlere sahip yönetici ve işgörenleri bünyelerine katarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeleri gerekliliğini doğurmuştur.

Genel olarak örgütlerde kültürel farklılıklar, farklı kültürel gruplardan gelen çalışanların oluşturduğu işgücü yapısı ile ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde oluşan farklılıklar bireylerin algı, tutum ve davranışları üzerinde önemli rol oynamaktadır (Seymen, 2006: 298). Hofstede (1980)'in yaptığı ampirik çalışmalar; ülkelerin birbirinden farklı kültürel dokularının, iş yaşamı üzerinde önemli etkiler yaratabileceğini ortaya koymuştur. Özalp (1998) de bu konuda, örgütteki kültürel farklılık alanlarını; örgütün kültürü, işgörenlerin kültürü, faaliyette bulunulan ülkenin kültürü ve değişik ülkelere gelen yönetici ve çalışanların kültürü şeklinde sınıflandırmıştır (Helvacıoğlu, 2007: 101).

1.3.2.2. Beşeri Boyut

Küreselleşmenin doğurduğu ve gün geçtikçe küçülen dünyada, işletmelerin yalnız ulusal değil uluslararası alanda da faaliyet göstermeye başlamaları, değişen yönetim anlayışları ve insan kaynakları stratejileri farklılıklara olan gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında, oluşan yeni göç dalgaları, doğum oranlarındaki düşüşler, eşitlikçi girişimler gibi yasal, kültürel ve demografik etkenler yerel firma ve örgütlerdeki işgücü yapısını çokkültürlü duruma getirmiş, işletmelerin örgüt yapılarına farklı kültürlerden olan çalışanları katmaları doğal bir oluşum haline gelmiştir (Gümüş, 2009: 153).

Günümüzde başarıya ulaşan işletmeler yalnız ürün ya da hizmette farklılık yaratanlar değil, insan kaynağına da önem veren ve yatırım yapanlardır. Çünkü ürün ya da hizmette yaratılacak olan farklılık çalışan sayesinde gerçekleşmektedir. Küreselleşmenin önemli bileşenlerinden olan teknoloji, insan kaynağına daha çok önem verilmesini sağlamıştır. Çünkü farklılık yaratacak olan teknolojiyi üreten de kullanan da insandır (Selamoğlu, 2000: 14).

Örgütlerdeki işgücü farklılıkları yaş, cinsiyet, ırk ya da eğitim düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Bunların dışında çalışanların sosyo-kültürel yapıları da farklılık alanlarının önemli bir boyutunu ifade etmektedir. Örgütlerde insan kaynağı açısından çok kültürlülük, birden fazla kültürel geçmiş ve deneyime sahip çalışanların bir arada bulunması olarak tanımlanabilmektedir. Örgüte katılan her

birey, kendi karakteristik özelliklerinin yanında, kültürel altyapısını ve niteliklerini de beraberinde getirir ve bu özelliklerini iş yapış biçimine, diğer çalışanlarla iletişimine, tutum ve davranışlarına yansıtırlar (Erdoğan, 1991: 121).

Çokkültürlü işletmelerde çalışanların kültürel farklılıkları, çözülmesi gereken sorun olarak değil, deneyim, bilgi ve farklı bakış açıları yönünden rekabetçi üstünlüğün temel noktası olarak görülmelidir. Gilbert ve Ivancevich (2001), çok kültürlü örgütlerdeki farklılıkların, sağladığı farklı bakış açıları nedeniyle daha etkili ve yaratıcı bir ortam oluşturduğu gibi örgütsel bağlılığı da artırdığını savunmuşlardır.

Yalnız farklı kültürlerden olan yönetici ve çalışanlar değil, kültürlerarası farklılıklar konusunda bilgi, deneyim ve yetkinlik sahibi olan çalışanlar da işletme açısından oldukça önem taşımaktadır (Sürgevil, 2008: 191). Örneğin, kültürel farklılıklar başta Amerika olmak üzere Batı Avrupa ve Japonya’da önemle üzerinde durulan bir konu olmakla birlikte, bu ülkelerde bulunan işletmelerin hemen hepsinde farklılık konusunda aktif çalışmalar yürüten ofisler ve bölümler bulunmaktadır. Amerika’da 2001 yılı itibariyle, Fortune 1000 işletmelerinin %75’i farklılıklarla ilgili girişimlere yatırım yapmışlar, bazı farklılık programlarını sürdürmüşlerdir. Büyük örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde; “Farklılıklar Genel Müdürü (Chief Diversity Officers)” unvanlı birçok çalışana rastlanmaktadır (Sürgevil, 2008: 193). Aynı şekilde, örgüt içinde olabildiğince farklı kültürlerden gelen çalışanlara yer verilmekte, böylece çok sesli fakat sinerjik bir örgüt ortamı yaratılmaktadır. İşe alınan her yeni birey ise, öncelikle bu farklılıklar konusunda bilgi ve eğitim almaktadır (Aksu N., 2008: 8).

Bu durumun tersi olarak farklılıklar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda birçok fayda sağlamakla beraber örgüt içi çatışma, ayrımcılık ya da dışlamalara da neden olabilmektedir. Farklı kültürel geçmiş ve deneyimler, alışkanlıklar ve en önemlisi toplumsal önyargılar bu durumun temel etkenleri olmaktadır. Önemli olan farklı ırk, köken ve kültürden gelen, farklı kişilik ve davranış tarzına sahip, farklı fikir ve değerleri benimseyen ve farklı ihtiyaçları olan çalışanların bu özelliklerini tek bir potada eriterek, örgüt kültürü doğrultusunda aynı amaç için bir araya getirebilmektir. Bu durumda, işletmelerin insan kaynakları

bölümlerine düşen görevler işe alım, yerleştirme ve planlama aşamalarında bu farklılıkları dikkate alarak düzenleme yapmak olmalıdır.

Elde edilen bilgiler sonucu, küreselleşmenin toplumda meydana getirdiği değişimlerin işletmelere ve işgücünün yapısına da yansıdığı görülmektedir. İşletmelerin giderek 'entelektüel sermaye' olarak gördükleri insan gücüne gereken mesleki ve örgütsel eğitimi vererek, bireysel yaratıcılığı ön plana çıkaracak planlamaları yaparak ve farklı kültürlerden olan insan kaynaklarını örgüte katarak rekabet güçlerini artırmaları, küresel başarı için en akılcı yol olarak ifade edilebilir.

1.3.2.3. Müşteri Boyutu

'Müşteri' kavramı, bir işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan kişi ve kuruluşlar olarak; işletmenin satış, pazarlama, üretim ve hizmet, karlılık gibi temel bileşenlerinin odak noktasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, sunulan bir ürün ya da hizmetin tüketicisidir.

Günümüzde, küresel süreçlere gönderim yapmadan birtakım değişim ya da dönüşümleri açıklayabilmenin olanaksız hale geldiği rahatlıkla söylenebilir. Bu bağlamda, son yirmi yılın küreselleşme sürecinde her alanda yaşanan değişimlerin, müşteri boyutunda da etkisini gösterdiğini söylemek doğru bir ifade olacaktır. Nitekim günümüzün müşteri profili, her türlü duruma anında tepki veren ve duyarlı; kalite, ucuzluk, güvenilirlik, sürdürülebilirlik vb. beklentilere sahip ve eğitim seviyesi, gelir durumu gibi birtakım değişen demografik özellikleri ile işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Artan rekabet ortamında örgütleri değişime zorlayan en önemli faktörlerden biri olan müşteriler, gün geçtikçe daha fazla seçeneğe sahip olmakta ve beklentileri de bu doğrultuda artmaktadır. Dolayısıyla işletmeler müşterilerin beklentilerini karşılamak adına kendilerini geliştirmeli ve her türlü duruma uyumlu olabilmelidirler. Çünkü işletmeler ancak durumsallık yaklaşımından hareket ile hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilirler.

Sürekli değişen pazar koşullarında işletmelerin, müşterilerine daha kolay ve etkili bir şekilde ulaşabilmeleri için örgüt yapılarını da farklılaştırmaları gerekmektedir. İşletmelerin farklı kültürlerden olan çalışanları örgüte katmaları veya

tüm çalışanlarına kültürel farklılıklar konusunda eğitim vermeleri bu farklılaştırma çabalarına örnek olarak verilebilir. Örgütteki farklı kültürlerden olan çalışanların kendi kültürlerine benzer ya da aynı yapıdaki müşterilerle ilgilenmeleri hem çalışan hem de müşteriler açısından kültürel yakınlıktan dolayı daha etkili olabilmektedir. Örneğin; Japon bir çalışan, Japon kültürü hakkında daha çok bilgiye sahip olacağından Japon müşterilerle daha etkili iletişim kuracaktır.

Sonuç olarak, farklı kültürlerden olan müşterilere ulaşma konusunda çok kültürlü örgütler, tek kültürlü örgütlere göre daha üstün durumda olmaktadır (Yeşil, 2009: 117). Müşterinin memnun kalması rekabet üstünlüğü açısından önemli bir faktör olduğundan, örgütteki kültürel farklılık ikliminin müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etki yaratacaktır (Özkaya, Özbilgin, ve Şengül, 2008: 360). Bu nedenle örgütte farklı kültürlerden çalışan sayısının artmasının, müşteri yelpazesini genişleteceği ve farklı müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacağı ileri sürülebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİLMESİ ve KÜLTÜREL ZEKA

Hem akademik literatürde hem de uygulamada yeni olarak görülen farklılıkların yönetimi konusu; ilk olarak 1990'lı yıllarda Amerika'da 'diversity management' başlığı altında incelenmeye başlanmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008: 67). Ortaya çıkış nedenlerinin temelini ise 1960'larda Amerika'da yoğun bir şekilde var olan ayrımcılık hareketlerine verilen tepkiler oluşturmuştur. Bu durum, farklılıkların yönetsel ve örgütsel açıdan avantaj ve dezavantajlarını analiz etme gereğini doğurmuş, hem yazınsal hem de uygulama alanında üzerinde çalışılan, tartışılan bir konu olmasına neden olmuştur.

Farklılıkların yönetimi konusunun; son yıllarda gündeme gelmesinin temel nedenlerinden birisi de "küreselleşmedir". Yaşanan teknolojik gelişmeler ile toplumların kültürel değerlerinde evrenselleşme giderek artmaktadır. Buna rağmen Sargut'un (2010: 19) da belirttiği gibi, farklılıkların (özellikle kültürel) sanayi devrimi ile ortadan kalkacağı düşünülürken; tersine eskisinden daha önemli bir konu olmaya başlamıştır. Küreselleşmenin gün geçtikçe hem toplumların hem de giderek çok kültürlüleşen işletmelerin örgüt yapılarını demografik olarak değişime uğratması, sanayileşmenin yarattığı göç dalgaları sonucu artan kültürel farklılıklar vb. gelişmeler farklılıklarla yüzleşilmesini gerekli kılmaktadır.

Ulusal, küresel ve buna bağlı olarak örgütsel bağlamda yönetsel bir anlayış olarak farklılıkları kavrama ve etkili bir şekilde yönetme, yeni dünya düzeninin temel yapı taşı olmaya başlamıştır. Her alanda kültürel farklılıklarla iç içe olan çokkültürlü işletmeler yönetim felsefelerini de bu durumu hesaba katarak oluşturmaktadırlar.

Daha önce de tanımlandığı gibi kültürel farklılıklar, aynı sosyal yapı içerisinde bulunan, fakat farklı kültürel kimlik ve geçmişe sahip bireylerin oluşturduğu bir durumu ifade etmektedir. Kültürel farklılıkların yönetimi ise, bir işletmenin uluslararası arenada hedeflerine ulaşabilmesi için, örgüt yapısına kattığı farklı kültürlerden gelen işgörenlerin birbirleri ile olan davranışlarını gözlemleyip

kontrol altına alan, işyerinde kültürel uyumu sağlamak için stratejiler geliştiren ve uygulayan, çalışanların kendi potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlayan bir iş ortamı yaratmayı amaçlayan küresel bir yönetim anlayışıdır (Helvacıoğlu, 2007: 83). Diğer bir ifadeyle ise kültürel farklılıkların yönetimi; ‘‘Uluslararası, çokuluslu ve küresel örgütlerde çalışan, uluslararası operasyonlarda yer alan veya uluslar arası işgücünü oluşturan; farklı geçmişleri, ilgileri, inançları, beklentileri ve çalışma biçimleri olan; bireylerin veya grupların yönetim stratejilerinin, politikalarının, girişimlerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi’’ şeklinde tanımlanmaktadır (Özbilgin, 2005: 9).

Kültürel bağlamda farklılıkları yönetmenin amacı tüm çalışanları ırk, cinsiyet, dil, din ya da milliyet gibi sosyal kimliklerin olumsuz etkilerinden kurtararak tüm yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarına teşvik etmektir (Barutçugil, 2011: 202). Farklı kültürel altyapılardan gelen insanlar kendine ve kültürüne özgü bakış açısına ve değerler bütününe sahiptir. Bu bireyler ortak hedefler doğrultusunda bir araya geldiklerinde kendi nitelik ve değerlerinden vazgeçmeden, fakat diğer bireylerin de kültürel kimliklerine saygı göstererek varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Aynı kültürel değerlere sahip insanlar arasında uyumu sağlamak kısmen kolaydır fakat farklı değer ve kültürlerle sahip bireyler arasında bu uyumu sağlamak oldukça zordur. Yaşanan deneyim ve tecrübeler, eğitim düzeyi, bireysel ve toplumsal önyargılar ya da kişilik özellikleri bu durumun temel kısıtlayıcıları olabilmektedir.

Kültürel farklılıkların bireylerarası iletişim sorunları yaşanmadan etkili bir şekilde yönetilmesi, üst ve orta kademe yöneticilerin küresel rekabet ortamında geliştirmeleri gereken bir konudur. Nitekim iş dünyasının çetin rekabet şartlarında, benzerlik odaklı klasik yönetim anlayışları gün geçtikçe geride kalmakta, işletmeler iş yaşamını önemli ölçüde etkileyen farklılıklara önem vermeye başlamışlardır.

Bu bağlamda kültürel farklılıkların örgütler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu söylenebilir. İşgücü farklılıklarının önemli bir boyutu olan kültürel farklılıkları yönetmek üzere geliştirilen stratejilere değinmeden önce,

kültürel farklılıkların işletmelere ve örgüt yapılarına sağladığı avantajlar ve neden olduğu olumsuzluklar değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN AVANTAJLARI

Küreselleşme; giderek küçülen dünyada, her bireyi farklılıklarla yüz yüze getirmiştir (Palmer, 2003: 13). Bu farklılıkların hem bireysel hem toplumsal hem de işletmeler için örgütsel avantajları olduğunu ortaya koyan araştırmalar, özellikle günümüz çokkültürlü işletmeleri için kültürel farklılıkların sağlayacağı faydaları şu şekilde ortaya koymaktadır:

- **Rekabet ve pazarlama:** Farklı kültürlerden çalışanlara sahip işletmelerin en önemli avantajlarından biri sağladığı rekabet üstünlüğü olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, farklı kültürel yapıya sahip çalışanlardan oluşan örgütlerin, benzer kültürel yapıdaki örgütlere oranla daha verimli oldukları ve daha yüksek performansla çalıştıkları belirlenmiştir (Ünalp, 2007: 121).
- **İnsan kaynakları:** Kültürel farklılıklara değer vermenin işletmelere sağlayacağı faydalardan biri de farklı kimliklerden olan insanların örgüte katılmalarını sağlayarak işletmelerin toplam kalite anlayışlarını geliştirmeleridir. Bu anlayış örgüte en iyi yetenekleri çekme ve devamlılıklarını sağlama konusunda önemli bir fayda sağlamaktadır. İşletmelerin çokkültürlü işgücü havuzu oluşturmaları ve örgüte çok kültürlülük hakkında gereken eğitimi vermeleri organizasyonel koordinasyonun da sağlanması açısından önemlidir.
- **Bireysel - örgütsel öğrenme ve gelişim:** Adler (1991), işgörenlerin sahip olduğu dil, din, ırk, etnik köken gibi kültürel farklılıkların örgüt içindeki birey ve gruplara bilgi alışverişi açısından olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir (Memduhoğlu, 2008: 61). Örgüte katılan her farklı kültürel kimlikten çalışan, sahip olduğu farklı bakış açısı ve bilgi birikimi ile diğer çalışanların ve örgütün bilgi ve becerilerini geliştirmektedir.

- **Yenilik ve yaratıcılık:** Kültürel farklılıkların bilincinde olan ve örgüt içerisinde çoksesliliğe önem veren işletmeler, farklı bakış açılarından ve deneyimlerden yararlanarak yenilik ve değişimlere karşı daha esnek olabilmekte, daha hızlı tepki gösterebilmekte ve yaratıcılıklarını geliştirebilmektedirler.
- **Sorun çözme yeteneği:** Tüm çalışanları aynı kültürden olan (homojen) örgütler, farklı görüşlere kapalı oldukları için örgüt içi eleştirel yapı söz konusu olamamaktadır. Fakat farklı kültürel kimliklerle bir arada faaliyet gösteren örgütler, zengin bakış açısı ve alternatif düşünce yapılarıyla olası problem ve krizlere karşı daha sağlıklı değerlendirmeler ve uygulamalar yapabilmektedirler.
- **Kurum itibarı:** İşletmelerin farklılıklara değer verdiklerini göstermeleri toplum nezdinde önemli bir imaj kaynağıdır. Özellikle çok kültürlü organizasyonların kültürel farklılıklara önem verip örgüt yapılarında farklı kimliklere yer vermeleri toplumun farklı kesimleri tarafından işletmeye karşı sempati duyulmasını sağlayacaktır (Memduhoğlu, 2008: 61).
- **Farklı kültürleri anlama ve sinerji yaratabilme yeteneği:** Küreselleşme sonuçlarından biri olan yönetimde insan odaklılık, çalışanların artık aldıkları ücretten çok kendilerine verilen değeri önemser duruma gelmelerini sağlamıştır. İşletmelerin daha verimli olabilmek adına takım çalışmalarına ağırlık vermeleri, takımı oluşturan bireylerin de zengin bakış açısı ve yaratıcılık ihtiyacı ile farklı kültürlerden olmaları örgütlerde sinerji yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Sinerji, bireyin kendi kültürel değerlerine saygı duyulmasını beklerken, kendisinin de başkalarının değerlerine saygı duymasıyla gerçekleşebilmektedir. Farklı kültürler ve yetenekler örgüt içerisinde bir araya geldiğinde sinerjik bir etki yaratabilmektedirler çünkü sinerjinin özü farklılıklardır. Bu farklılıklar birbirine zıt olmaktan çok, birbirlerini tamamlayıcı boyutta olduğunda “ortak akıl” düşüncesi ile sinerjik etki oluşturulabilmektedir (Aksu N., 2008: 95). Bu noktada işletmeler

çalışanlarının farklılıklarını göz ardı etmeden, hatta işletme hedefleri doğrultusunda ortak bir dil ve örgüt kültürü yaratarak farklılıkları avantaja dönüştürebilirler.

- **Çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık:** Örgüt yapılarında kültürel farklılıklara yer veren işletmelerin kazanacağı diğer bir önemli avantaj ise, özellikle uluslararası alanda iş yapan işletmelerin farklı ülke pazarlarının istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayıp, daha etkili stratejiler geliştirebilmeleri, farklı müşteri kitlelerine daha etkin hizmet sunabilmeleri olmaktadır. Çünkü müşteri kitlesinin farklılaşması işgücünün de farklılaşmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, Türkiye’de yurtiçi uçuş hizmeti verecek olan bir uluslararası havayolu şirketi, müşterilerinin dini, kültürel, hukuksal vb. her türlü sosyal yapısını bilen bir çalışan grubu ile devamlılığını sağlayabilir.
- **İşgören morali ve iş maliyetleri:** Yapılan araştırmalar, çokkültürlü yapıda olan işletme çalışanlarının iş tatmin ve motivasyonlarının arttığını, bu sayede işgücü sirkülasyonunun, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının düşerek işletmeler için önemli olan bir maliyet kaleminin azalabildiğini göstermektedir. Bu yaklaşımlar elbette etkili ve duyarlı bir kültürel farklılık yönetimi ile mümkün olmaktadır. Ancak böyle bir yönetim felsefesi ile farklı kültürden gelen birey örgüt içinde kendisini dışlanmış olarak hissetmez ve örgütsel bütünleşme sağlanabilir.

2.2. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN DEZAVANTAJLARI

Hiçbir insan birbirine benzemediği gibi, olası benzerliklerin de ne toplumsal ne de örgütsel boyutta bir faydası olduğu söylenemez. İnsanlar arasındaki farklılıklar, ait oldukları sosyal topluluklara değer katmaktadır. Fakat bu durumun üstünlükleri olduğu kadar zorlukları da bulunmaktadır. Birbirinden farklı olan –özellikle kültürel olarak- bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda yönetmek etkin bir farklılık yönetimi ile sağlanabilmektedir. Bu konuda etkili bir yönetim stratejisine sahip olmayan

işletmelerin, öngörüleceği gibi örgüt içi stres ve çatışma yaşamaları oldukça olası, uzun vadede devamlılık gösterebilmeleri ise söz konusu değildir.

İşgücündeki kültürel farklılıkların örgütlere sağladığı faydalarla birlikte, ortaya çıkması muhtemel olumsuzlukları da beraberinde getirdiği yadsınamaz bir gerçektir. Esasen kültürel farklılıkların yönetimi konusunun ortaya çıkması ve geliştirilmesi için, kültürel farklılıklardan kaynaklanan bir olumsuzluğun ortaya çıkması gerekmektedir. Örneğin, kültürel farklılıklarla ilgili önemli araştırmaları olan Triandis (1959, 1960); kültürel açıdan birbirinden farklı olan grup üyelerinin, kültürel açıdan homojen olan grup üyelerine nazaran; iletişim kurma konusunda daha fazla sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedir (Sürgevil, 2008: 118). Birbiri ile iç içe geçmiş ve birbirini etkileyen bu olumsuzluklar şu şekilde ifade edilmektedir;

- **İletişim:** Küresel arenada iş yapan işletmelerin yaşadığı en önemli iletişim sorunlarından biri kültürel farklılıklardır (Seymen, 2005: 12). Farklı kültürlerden olan örgüt çalışanları arasındaki iletişim sorunları yanlış anlamalara neden olabilmekle beraber, çalışanlar arasında oluşabilecek ayrımcılık ya da düşmanlığa kadar da ilerleyebilir. Kendi içerisinde bile bütünlük ve uyum sağlayamamış bir işletmenin de rekabet piyasasında ön plana çıkması düşünülemez.
- **Takım bağlılığı:** Birbirine benzer insanların oluşturduğu örgüt yapılarında takım bağlılığını sağlamak kısmen kolaydır (Aksu N., 2008: 25). Fakat kültürel olarak heterojen olan örgütlerde bu uyumu sağlamak zorlaşabilmektedir. Çalışanların sahip oldukları kültürel değerler, alışkanlıklar ve iş yapış biçimleri gibi farklılıklar takım içi uyum ve dolayısıyla bağlılığı da olumsuz etkilemektedir.
- **Çatışma:** Çatışma anlamsal olarak olumsuz bir durum gibi algılansa da son dönemde daha çok örgütsel ve bireysel gelişim aracı olarak görülmeye başlamıştır. Kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan çatışma, örgüt içerisinde kültürel açıdan farklılık gösteren grupların birbirleri ile yaşamış

olduğu çeşitli etkileşimler sonucu ortaya çıkan, başka bir deyişle örgüt içi olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olan davranış göstergesi olarak nitelendirilebilir. Çatışma örgütler için, farklılıkları avantaja çevirebilme noktasında bir fayda sağlarken, aynı zamanda örgütsel ilişkileri, güven ve güvenilirliği, performans ve verimliliği, kısaca örgüt uyumunu bozmasından korkulan bir unsur olarak da ele alınabilir. Burada önemli olan, işletmenin yaşanan çatışma ortamını bir zenginlik olarak ele alması ve çok kültürlülüğü yönetsel stratejilerine bütünleştirebilmesidir.

Bunların dışında, ayrımcılık, taciz ve mobbing gibi konulardaki şikayetler, yetenekli işgücünü çekme konusundaki yetersizlik sonucu bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi, işgücü devir hızının yükselmesi ile işe alma ve eğitim maliyetlerinin yükselmesi ve çalışanların azalan motivasyonları ile yaşam kalitelerinin de düşmesi gibi birçok olumsuzluk da işletmeler için zaman, para ve etkinlik anlamında önemli maliyet kalemleri olarak sayılabilir (Barutçugil, 2011: 216).

Sonuç olarak, kültürel farklılıkları yönetme sürecinde belirtilen avantaj ve dezavantajlar işletmelerin yönetim stratejilerini belirlerken dikkate almaları gereken hususlar olarak görülmektedir.

2.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ

Örgütteki farklılıkların yönetimine tarihsel bir perspektifle bakıldığında, değişen demografik özellikler, yasal düzenlemeler ve yönetimde etkinlik sağlama endişelerine bağlı olarak 1980'li yıllardan bu yana çok sayıda bilim insanı ve araştırmacı tarafından çok yönlü olarak incelenmiştir (Barutçugil, 2011: 217).

Çok kültürlülüğü kavrayabilme ve onu yönetebilme yeteneği, günümüz iş dünyasının en önemli gerekliliklerinden biri olarak görülmektedir. Kültürel farklılıkların yönetimi anlayışı, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi, örgütün küresel çaptaki gelişmelere daha hızlı uyum sağlaması, bireysel ve örgütsel performansı artırması, işletmelerin rekabet gücünü yükseltmesi ve örgütsel bağlılığı artırması bakımından büyük öneme sahiptir.

Bu bağlamda, farklılıkları yönetme anlayışını kolaylaştıran birçok model ve teori ortaya atılmıştır. Bu teori ve modellerin ortak amacı, farklılıklardan en fazla avantaj sağlayacak şekilde stratejilerin geliştirilmesidir (Barutçugil, 2011: 217).

Örgütlerin kültürel farklılıkları yönetme stratejileri çeşitlilik göstermekle birlikte, ne tür bir stratejinin kullanılacağı işletmeler açısından bir muamma teşkil etmektedir. Bu konudaki model, teori ve öneriler ülkelere, toplumlara, bireylere kısaca kültürlere göre farklılaşabilmektedir. Kültürel farklılıkları yönetmede literatürde farklı stratejiler önerilmesine rağmen bu konuda sık uygulanan üç temel yönetim modelinden söz edilebilir:

2.3.1. Çok Kültürlülük

İki ya da daha fazla farklı kültürlerden gelen çalışanların oluşturduğu yapı örgütün çok kültürlü olduğunu göstermektedir. Çok kültürlülük, örgüt içinde farklı kültürel değerlerin bulunması, bu durumdan faydalanma ve hatta bu durumu teşvik etme derecesi olarak ele alınabilmektedir (Helvacıoğlu, 2007: 84). Çok kültürlü organizasyonlarda, farklılıklara bakmaksızın tüm çalışanların yeteneklerinden en üst derecede yararlanacak ve onların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak uygulamalar benimsenmektedir (Barutçugil, 2011: 223).

Küreselleşme sürecinin hız kazanması ile örgütlerin uluslararası rekabetin gerektirdiği şekilde yapılanmaları zorunluluk kazanmıştır. Hemen her sektörden işletmelerin örgüt yapılarında bulunan yabancı yönetici ve çalışanlar çok kültürlü örgüt sayılarının ve işlevlerinin artmasına neden olmuş, bu nedenle oluşan kültürel farklılıkların ise yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur. Çok kültürlü yapıdaki örgütlerde, farklı kültürel geçmiş ve deneyimlere sahip çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda, ayırıcı değil bütünleştirici değerler etrafında toplanması amaçlanmaktadır.

Bu anlayışla, bazı çok kültürlü işletmeler yönetim politikası olarak kültürel farklılıklara saygı duyduklarını ve çalışanlarının da bu saygı çerçevesinde iş yapmalarını belirtmek amacıyla çalışanlarına yükümlülük bildirecekleri yayınlamaktadırlar. Örneğin; çokuluslu bir firma olan BP (British Petrol), yayınladığı

farklılık bildirgesi ile demografik ve sosyo-kültürel değerleri ne olursa olsun tüm çalışanlarının sahip olduğu farklılıklara saygı duyduklarını, işletme için bu farklılıkların değerli olduğunu ve başarının devamlılığı için tüm çalışanların bu konuda hassas olmaları gerektiğini beyan etmiştir (Memduhoğlu, 2008: 87). Bir diğer örnek olarak, önemli bir sigorta şirketi olan WellPoint bünyesine farklı kültürlerden olan çalışanları alarak farklılıklara önem verdiğini göstermektedir. Bunun yanında, özel bir web sitesi tasarlayarak (bkz. www.wellpointdiversity.com) 'Diversity Mailbox' adında bir e-posta ağı kurmuş ve farklı kültürlerden olan çalışanların birbirleri ile diyalog kurmalarını, farklı konular ve durumlar hakkında tartışabilmelerini sağlamıştır². Verilen örneklerin dışında birçok işletme de farklı kültürel altyapılardan olan çalışanların işe alınmasıyla ilgili düzenli olarak belirli kontenjanlar açmaktadırlar.

2.3.2. Kültürel Sinerji

Sinerji kavramı bütünün, onu oluşturan parçalarının toplamından daha büyük bir değerde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Covey, 2000). Bu düşünce tarzı, örgütteki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan değil de bütünden başlayarak parçalara gitmeyi öngörmektedir. Sinerji anlayışı tüm insanların aynı olmadığını, farklı kültürel kimliklerin de var olduğunu ve bu farklılıkların saygı duyularak empati çerçevesinde yönetilebileceğini kabul eder. Örgütlerde tek kültürlü benzer bir yapı yerine farklı kültürlerden oluşan bir işgücü mozaığı, kültürel sinerji kavramının temelini oluşturmaktadır.

Kültürel sinerji, kültürel farklılıkların yönetimine yeni bir bakış açısıdır ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş örgütlerde kültürel farklılıkların hem olumlu hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimser ve ortaya çıkan sorunların çözümüne imkan sağlar. Kültürel farklılıkların dikkatli ve hassas yönetilmesi durumunda örgütün kültürel modeli değişir ve ortaya çıkan birçok kültürlü bu modelden sinerjik kazançlar elde edilir (Roper ve Brookes, 1997: 157). Kültürel sinerjinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ehtiyar, 2003: 70-71):

² Erişim: <http://www.wellpointdiversity.com/pdf/DiversityAnnual.pdf>, 10.07.2013

- Aktif bir süreci ifade eder,
- Genelde iki ve daha fazla sayıda karşıt görüşü içerir,
- Duyarlılık ve empatiyi ön planda tutar,
- Başkalarının görüşlerine de değer verilmesini gerektirir,
- Öğrenme ve adaptasyonu içerir,
- Birlikte çalışma ve hareket etme anlamı taşır,
- Birleşme ve yaratıcı çözüm demektir,
- Kültürel sinerji, genellikle farklı kültürlerin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesine olanak sağlar.

Sinerjik yaklaşıma sahip örgütler; kültürel farklılıklar konusunda, “bizim tarzımız ve onların tarzı farklıdır, fakat hiçbirisi diğerine üstün değildir” inancındadırlar (Helvacıoğlu, 2007: 91). Bu örgütler yönetim stratejilerinde kültürel farklılıkları değil, bu farklılıkların yarattığı ya da yaratabileceği olumsuzlukları en aza indirmeye, potansiyel avantajlarını ise arttırmaya çalışmaktadırlar.

2.3.3. Kültürel Körlük

Kültürel körlük, örgüt içerisinde bulunan, aynı ortamı paylaşan çalışanların hem algısal hem de davranışsal olarak, kültürel farklılıklara olan duyarsızlıklarını ifade eden bir kavramdır (Helvacıoğlu, 2007: 86). Kültürel körlük; cinsiyet, ırk, etnik köken gibi bireylerin kültürel farklılıklarını, diğer bir ifadeyle ‘farklı olanı’ görmezden gelme veya farklılıklarını kabul etmeme durumu olarak nitelendirilebilir. Kültürel farklılıklara karşı körleşme, örgüt içindeki bireyin çalışma biçimine, verimliliğine ya da bireysel deneyim ve yeteneklerine öncelik vermeyerek, tamamen etnosentrik bir yaklaşım sergilenmesine neden olmaktadır.

Miroshnik (2002)’e göre; işletmelerin yönetim felsefelerinde kültürel farklılıklara yer vermektan kaçınmaları veya görmezden gelmelerinin temel nedeni, büyük olasılıkla farklılıkları yönetebilme yeteneklerinin kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır (Helvacıoğlu 2007: 86). Bu yönetim yaklaşımını benimseyen işletmelerin, ulusal alanda başarılı olmaları öngörülebilse de, uzun vadede ve

uluslararası arenada rakipleriyle yarışması ve devamlılığını koruması mümkün görünmemektedir.

2.3.4. Diğer Stratejiler

Örgütlerin farklılıklara bakış açıları farklı amaçlara sahip olmalarından dolayı aynı değildir. Bazı örgütler adaletli bir iş ortamı yaratmayı amaçlarken, bazıları ise farklılıkları, örgütsel öğrenme, büyüme ve değişim amacına hizmet eden bir araç olarak görmektedirler (Barutçugil, 2011: 203).

Kültürlerarası ortamlarda yöneticilerin kültürel farklılıkları nasıl yöneteceği konusunda tam anlamıyla bir görüş birliğinden bahsedilememekle beraber, birçok farklı yönetim stratejisi ortaya atılmıştır.

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre (1998: 89), kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için birtakım başarı faktörleri bulunmaktadır. Şekil 4'de de gösterildiği gibi, bireysel ve örgütsel performansın artırılması ve kültürlerarası yönetimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için bu faktörler önem arz etmektedir (Özmutaf, 2007: 88).

Şekil 4. Farklılıkları Yönetmede Başarı Faktörleri



Borham ve Wills (1992) ise yaptıkları araştırmada, farklı kùltùrlerden gelen bireylerin oluşturduğu örgùtleri başarılı yönetmenin sırrını şu şekilde özetlemektedirler (Williams ve Anderson, 1991: 616);

- ✓ Bilinçli stratejiler oluşturmak,
- ✓ Yeni durumlara uyum sağlayabilmek,
- ✓ Farklı kùltùrlere karşı hassas olabilmek,
- ✓ Çok kùltürlü takımlarla çalışabilmek,
- ✓ Dil yeteneğine sahip olmak,
- ✓ Uluslararası pazarları anlayabilmek,
- ✓ Uluslararası farklılıkları anlayabilmek

Kùltürel farklılıkların yönetiminde, çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya atılan ve yukarıda bahsedilen koşulların dışında, diğer bazı unsurlar da oldukça önemli bir yere sahiptir. Örneğin; kùltürel farklılıkların yönetiminde başka bir önemli nokta, farklılıkları genel olarak ele almaktır. Başka bir deyişle, işe giren son çalışanın değil, örgùtteki kùltürel farklılıkların genelini yönetmek önemlidir. Bu konuda işletmelerin çalışanları için hazırladıkları eğitim programları etkili olabilmektedir. Bu programların hedefi hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından kùltürel etkileşimleri kolaylaştırma, diğer kùltùrleri anlama ve uyumlaşma, kùltürel sinerji oluşturma ve iletişim bağlamında kùltùrlerarası yetkinlik kazandırarak farklı kùltùrlerden insanlarla iyi işler yapabilmeyi sağlamaktır.

Diğer bir önemli nokta, örgùt içindeki kùltürel farklılıkların yok sayılması yerine, etkili yönetim stratejileri ve davranışları ile desteklenmesi ve güçlü bir rekabet aracı olarak kullanılması gerekliliğidir. Buradan hareketle, örgùt içinde yer alan; özellikle yöneticiler olmak üzere her bir çalışanın, kùltürle ilişkili birtakım yeteneklere sahip olması gerekmektedir (İşçi, Söylemez ve Kaptanoğlu, 2013: 3). Bu yetenekler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Akiş, 2007);

a) Esneklik ve Yenilikçi Olma

Küreselleşme ile kültürel olarak çeşitlenen yeni toplumsal yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmeler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yenilikçi olmak zorundadırlar. İşletmelerin uzun ömürlü olmalarının en önemli kıstaslarından biri olan ‘yenilikçilik’ anlayışı; sürekli öğrenme, katılımcı karar alma, esnek yapılanma ve çalışanları destekleyici bir ortam yaratmada önemli katkılar sağlayarak yöneticilerin kültürel farklılıkları yönetmelerinde önemli faydalar sağlamaktadır (Altuntuğ, 2008: 363-364). Yöneticilerde esneklik ve yenilikçiliği tanımlayan özellikler genel olarak;

- ✓ Yeni fikirler oluşturabilme ve yeni yaklaşımlar deneyebilme becerisi,
- ✓ Gereken durumlarda grubun kabul edilmiş düşünce ve davranış normlarını bırakabilme, değiştirebilme becerisi,
- ✓ Girişimci olma, yeni fırsatları yakalayabilme becerisi,
- ✓ Sinerjik bir örgüt kültürü yaratabilme becerisi olarak ifade edilebilmektedir.

b) Kültürel Adaptasyon (Kültürel Uyum)

Adaptasyon, temelde değişimi ifade eden bir kavramdır. Kişinin farklı durumlara uygun olarak davranış biçimlerini değiştirmesi olarak ifade edilebilir. Kültürlerarası adaptasyon kavramı ise, başka bir kültürdeki yaşama uyum sağlama veya başka bir kültürün üyeleriyle ilişki kurabilme yeteneğidir (Karaeminoğulları, Doğan ve Bozkurt, 2009: 333). Kültürlerarası adaptasyon, değişime açık organizasyonlarda özellikle de çokkültürlü ortamlarda çalışan kişilerin gereksinim duyduğu bir yetenektir. Yöneticilerde kültürel uyum becerisini tanımlayan özellikler;

- ✓ Farklı kültürleri öğrenmeye istekli olma,
- ✓ Farklı kültürel ortamlara hızlı uyum sağlayabilme,
- ✓ Kültürel olarak farklı bireylerle çalışmaya istekli olma,
- ✓ Yönetim şeklini kültürel beklentilere göre uyarlayabilme,
- ✓ Kültürel olarak tarafsız bir gözle değerlendirme yapabilme,
- ✓ Farklı kültürleri temsil eden bireyler arasında bilgi paylaşımını sağlayabilme,
- ✓ Farklı kültürlerden oluşan takımları motive edebilme olarak ifade edilebilmektedir.

c) Uluslararası İş Bilgisi (Global Liderlik)

Global liderlik; çalışanları etnik kökenleri, kültürel altyapıları ve çeşitli farklılıkları ile değerlendirmeden küresel bir yönetim anlayışı ile kalite ve verimi artırmaya yönelik bireyler olarak ele alan bir liderlik yaklaşımıdır. Global bir liderde olması gereken özellikler;

- ✓ Çok yönlü karar verebilmek için yerel ve küresel bilgileri bütünleyebilme,
- ✓ Kültürel etkilerin farkında olup bu etkileri yönetebilme,
- ✓ Küresel düzeydeki iş ortamını takip edip, anlayabilme,
- ✓ Yenilikçi kurum kültürü yaratabilme becerisi olarak özetlenebilmektedir.

d) Farklı Perspektiften Bakabilme

Olaylara ve kişilere farklı açılardan bakmak aynı zamanda kendi sınırlarımızı da genişletmektir. Farklı bakış açısı, başarı, uyum ve gelişimi de beraberinde getirmektedir. Bunun yanında; yöneticinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla da bakabilmesi örgüt içindeki empatik bağı güçlendirerek mutlu ve başarılı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Özetle yöneticilerin örgüt içindeki kültürel farklılıkları;

- ✓ Empati yapabilme,
- ✓ İyi bir dinleyici olma,
- ✓ Global bir bakış açısına sahip olma,
- ✓ Yerel olup, küresel davranabilme,
- ✓ Değişim yaratırken diğerlerinin endişelerini de göz önünde bulundurabilme gibi yetenekler ile etkin bir şekilde yönetmesi beklenmektedir.

Söz konusu bu yeteneklere sahip yöneticiler, hangi sektörde görev yaparlarsa yapsınlar kültürel farklılıkları yönetme sürecinde etkili bir konumda olabilmektedirler. Nitekim esneklik, yenilikçilik, kültürel uyum, global liderlik ve olaylara farklı açılardan yaklaşabilme ya da değerlendirebilme yeteneği olan yöneticiler, görev yaptıkları işletmelerde rakip işletmelere oranla rekabet gücü açısından da bir fark yaratarak, özellikle uluslararası pazarlarda bağlı oldukları işletmeleri bir adım öne çıkarabilirler.

Bu durumun, hizmet sektörünün bir alt sektöründe yer alan turizm sektöründe bulunan turizm işletmeleri açısından da büyük önem arz ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü turizm, yapısal özellikleri gereği merkezine insanı yerleştiren ve onun etrafında diğer aktiflere yer veren bir sektör olarak insan kaynağını doğru yönetebilmeli ve yönlendirebilmelidir. İşletmeler de, ancak bu şekilde hizmet kalitesini artırabilir ve sektörün değişen hızına ayak uydurabilirler.

2.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Dünya Turizm Örgütü (The United Nations World Tourism Organization – UNWTO) verilerine göre, 2012 yılı sonu itibariyle turizm hareketliliğinin 1.035 milyon kişi olarak gerçekleştiği ve turizmden elde edilen gelirin de tüm dünyada 1 trilyon dolar civarında olduğu bilinmektedir (UNWTO, 2012 Edition). Ancak, turizm pastasının bu kadar büyümesi ve daha da büyüme eğilimi içerisinde olması (2020 yılında 1,6 milyar kişi ve 2 trilyon dolar gelir beklentisi, UNWTO) son derece hareketli bir olgu olan turizm etkinliğinin yalnızca ekonomik yönüyle ele alınıp araçsallaştırılması anlamına gelmemelidir (Pekin, 2011: 31).

Turizm, ekonominin yanı sıra, işletme, hukuk, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih, kültür yönetimi olmak üzere bilimlerin ve bilimsel uygulamaların değişik dalları ile de ilgilidir. Özü itibariyle insana hizmeti temel alan ve bu hizmeti maksimum verimlilikle gerçekleştirmeyi amaçlayan turizm, içinde pek çok türden dinamiği barındırmaktadır. Konaklama, ulaşım, seyahat, yeme-içme, rekreatif faaliyetler vb. türden aktifler turizmin toplamını oluşturmaktadır. Dolayısıyla turizm işletmeleri de bu farklı bölümlerde ya da tamamında hizmet veren işletmeler olarak nitelendirilebilir.

Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı değişim, tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemektedir. Turizm işletmeleri de bu hızlı değişime kendilerini adapte edebilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Bu noktada, turizm piyasasının küresel yapısını belirleyen en önemli aktörler olarak tur operatörleri karşımıza çıkmaktadır (Aykaç, 2009: 27). Özellikle gelişmiş ülkelerin uluslararası

ağları çok geniş tur operatörleri (TUI, First Choice, Thomas Cook, Neckerman, TEZ Tour vb.), çekici unsurları fazla olan az gelişmiş ülkelere turlar düzenleyerek, dünya turizm hareketlerinin yönünü ve yapısını belirlemektedirler. Bunun yanı sıra küreselleşmenin de etkisiyle çokuluslu zincir oteller, eğlence merkezleri, turistik çekicilikleri fazla olan az gelişmiş ülkelere yönelerek, bu bölgelerin piyasa olanaklarını değerlendirmektedirler. Farklı ülkelerde yapılan bu yatırımlara paralel olarak, turizm işletmelerinin sahip oldukları iş gücünde de yapısal değişiklikler meydana gelmektedir.

Nitekim 1950'den 1975'e kadar yalnızca 4 kat artan uluslararası turist sayısı, 1975-1994 yılları arasında diğer dönemle karşılaştırıldığında 19 kat artmıştır. Bu durumun ortaya koyduğu sonuç; uluslararası turist sayısının patlama gösterdiği dönemler ile küreselleşme düşüncesinin dünya gündemine girmesi (20 yy.ın son çeyreği) arasında oldukça yakın bir ilişki bulunduğu (Özbey, 2002: 138). Bu durumda uluslararası turist sayısının artışına karşılık, iş gücünün de uluslararası bir nitelik kazandığını söylemek mümkündür. Örneğin, FourSeasons oteller zincirinin birçok farklı ülkede açmış olduğu otellerde çalışanları göz önüne alındığında, her ülkedeki iş gücü havuzunun farklılık gösterdiği söylenebilir.

Bu noktada ele alınması gereken diğer bir konu da turizmin standartlaştırılmayan hizmet yapısıdır. Her ne kadar zincir otel olmasından dolayı FourSeasons otellerinin uluslararası bir takım standartları var olsa da, her ülkedeki FourSeasons otelinden aynı hizmet standardını beklemek yanlış bir düşünce olur. Çünkü her ülkenin sosyal, siyasal, hukuksal, kültürel farklılıklarına paralel olarak, iş gücü yapısında da çeşitli farklılıklar meydana gelmektedir. Bu doğrultuda FourSeasons, iş gücü yapısındaki bu farklılıkları hem çalışan motivasyonunu arttırarak örgütsel bütünlüğü sağlamakta, hem de bu yolla hizmet kalitesini arttırarak etkili bir şekilde yönetebilmektedir. İşletme yönetim felsefesi olarak, bünyesinde farklı kültürel altyapıdan olan çalışanları için, ait oldukları ülkenin ulusal günlerinde etkinlikler düzenlemekte ve bu sayede hem örgütsel iletişimi arttırmakta hem de bireysel farklılıklara sahip çıkmaktadır.

Dünya genelinde pek çok turizm işletmesi kültürel farklılıkları uzun vadeli örgüt stratejilerine alarak, devamlılıkları konusunda adımlar atmaktadır. Bu bağlamda TUI yaklaşık 50 bin çalışana sahip bir tur operatörü olarak, farklılıklar konusunda son derece duyarlı bir turizm işletmesidir. TUI, 2008 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilir gelişim raporunda iş gücü farklılıklarına yönelik herhangi bir ayrımcılık yapılmadığı konusunda kamuoyunu bilgilendirmektedir. Söz konusu raporda, etnik ve kültürel köken, din, dil, renk, cinsiyet, yaş vb. her türden farklılığa bünyelerinde yer verdiklerini, bu çerçevede bireysel hak ve özgürlüklere sahip çıktıklarını, kısacası örgüt içinde çok sesliliği benimseyen bir yönetim anlayışına sahip olduklarını ifade etmektedirler (TUI Travel Sustainable Development Report, 2008: 18). TUI'nin ifade etmiş olduğu asıl olarak, örgütsel gelişimin, kişilerin farklılıklarına örgütsel bir zenginlik olarak bakmaktan ve onlara saygı duymaktan geçen bir yönetim anlayışına sahip olmakla mümkün olabileceğidir.

Dünyanın en büyük hava yollarından birisi olan British Airways, farklılıklar konusunda yapmış olduğu faaliyetler ile diğer bir önemli örnektir. BA, çalışanları için oluşturduğu farklı internet ağları ile örgütsel birlikteliği arttırıcı bir çalışma yürütmektedir. Bu çalışma, bireysel olarak çeşitli farklılıklara sahip çalışanların bir sosyal iletişim ağı içerisinde birbirleriyle olan etkileşimini arttırmaktadır. Bu sosyal ağlar³;

- Kadın çalışanlar için,
- Gey, lezbiyen, biseksüel ve transseksüel çalışanlar için,
- Engelli çalışanlar için (DEG-Disabled Employee Group),
- Farklı etnik kökenden çalışanlar için (EDEN-Ethnically Diverse Employee Group),
- Farklı dine mensup çalışanlar için oluşturulmuştur.

Bunun yanı sıra BA bünyesinde 50 kişiden oluşan mentor ekibi, çalışanların çeşitli sıkıntıları ile ilgili önerilerde bulunmakta, iş ile ilgili bu sıkıntıları ortadan kaldırarak ortak bir örgüt kültürü yaratma konusunda çalışmalar yürütmektedirler.

³ http://www.britishairways.com/travel/csr-overview-goals/public/en_gb

Küreselleşme ve çalışanların değişen demografik özellikleri ile ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınan turizm işletmeleri için farklı kültürden gelen insanları yönetmek yeni dünya düzeni olarak görülmektedir. Bir turizm işletmesi olarak A grubu seyahat acentalarında farklı ülkelerden gelen müşterilere daha iyi hizmet verebilmek ve müşteri ilişkilerini geliştirebilmek için örgüt içindeki kültürel farklılıkların yönetimi hayati bir öneme sahiptir. Bu farklılıklardan en iyi şekilde yararlanmak, örgütte içsel bütünlüğü sağlamak, sinerjik bir ortam yaratmak, verimlilik ve inovasyonu artırarak rekabet gücünü yükseltmek için çok kültürlülük, kültürel empati ve sinerji gibi birçok yönetim stratejisinden bahsedilmiştir. Kültürel farklılıkların etkin yönetimine yönelik bu stratejilere literatürde ve uygulamada henüz çok yeni olan bir strateji daha eklenmiştir. Bu çalışmanın da ana fikrini oluşturan kültürel zeka kavramı ve seyahat acentalarının yönetimine yansımaları detaylı bir şekilde irdelenecektir.

2.5. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMI

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamı, iş dünyasının daha önce olmadığı kadar sert ve karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır. Özellikle küresel ekonomik yapı, işletmelerin söz konusu karmaşık iş ortamları ile baş edebilmeleri amacıyla çok kültürlü ve yaratıcı ekiplere yönelmelerini gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik paralelinde ise; farklı kültürel kimliklere ait kişiler ile birlikte çalışabilen, kültürel zekaya ve kültürlerarası yönetim becerisine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim, kültürel zekanın uluslararası liderlik potansiyelinin belirleyicisi olduğu (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011) ve kültürlerarası liderlik etkinliğini artırdığı çeşitli çalışmalarda bulgulanmıştır (Şahin, 2011; Şahin vd., 2012: 359).

1960'dan sonra uluslararası yönetimin önem kazanması (Ng ve Earley, 2006) ve bu bağlamda kültürel değerlerin ön plana çıkarak yönetsel boyutta önem teşkil etmeye başlamasıyla birlikte, kültürel olarak farklı bireyler arasındaki farklılıkların farkında olma, farklılıkları kabul etme ve farklılıklara değer vermenin ön planda olduğu (Yeşil, 2009: 120) "kültürel zeka" kavramı ortaya çıkmış ve kültürel farklılıkların yönetilebilmesi için stratejik bir önem kazanmıştır.

Kültürel zeka (CQ), “kültürleri daha iyi anlamak, başka kültürlerden olan kişilerle karşılıklı iletişim konusunda daha fazla bilgi edinmek ve farklı kültürden olan kişiler hakkındaki düşüncelerimizin zamanla değişmesini sağlamak adına yetenekli ve esnek olmak” şeklinde ifade edilmektedir (Thomas ve Inkson, 2004: 14).

Kültürel zeka; başka bir ülkeden, kültürden olan birisinin kendisine yabancı olan jest ve eylemleri yorumlayabilmesine olanak sağlayan bir yetenek ve beceridir (Gibson ve Dibble, 2008: 232). Benzer bir tanım olarak kültürel zeka kişinin, farklı kültürden bir kişinin hareket, davranış, ses, mimik, ton ve vurgusunu, o kişiyle aynı kültürden olan insanlar gibi anlayabilmesi, değerlendirmesi ve yorumlaması olarak ifade edilmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004: 139).

Diğer bir tanıma göre; kültürel zeka, soyut kavramları doğru bir şekilde kavrama, içselleştirme ve problemleri çözme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ang vd., 2007). Bununla birlikte kültürel zekanın oluşumunda farklı zeka türlerinin de etkin rol oynadığı ifade edilmektedir. Ang vd. (2007), kültürel zekayı meydana getiren başka bir deyişle arka planında yer alan pek çok zeka tipi olduğunu ifade etmekle birlikte, en önemlilerinin ‘sosyal zeka’ ve ‘duygusal zeka’ olduklarını ifade etmektedir. Ancak, duyguları anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade edilen duygusal zeka ve çevremizdeki kişilerin eylemlerini anlama ve iyi ilişkiler geliştirebilme yeteneği olarak ifade edilen sosyal zeka (Ang ve Van Dyne, 2008: 291) temelde kültürel zeka ile önemli bir farklılık göstermektedir.

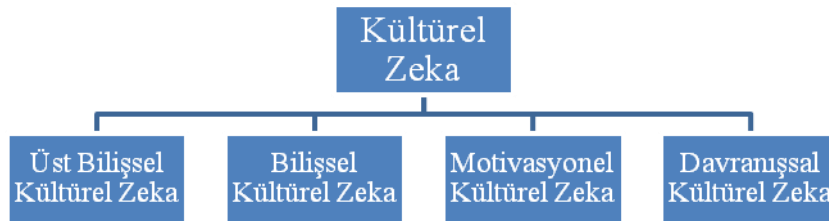
Kültürel zeka insanlara, kültürlerarası etkin bir etkileşim kurabilmeleri açısından yardımcı olmaktadır. Kültürel zekanın diğer zeka tiplerinden ayrılan noktalarına vurgu yapan bu tanımlamalar temelde, kültürel değişkenleri anlayabilme yeteneği şeklinde özetlenebilir. Bununla birlikte sosyal ve duygusal zekanın da kültürleri anlama ve etkileşim yaratmada yardımcı rollerde olduklarını unutmamak gerekmektedir.

2.5.1. Kültürel Zekanın Bileşenleri

Kültürel zekanın farklı bileşenleri olduğu pek çok yazar tarafından ifade edilmektedir. Earley ve Ang (2003), Stenberg ve Determan (1986)’ın çalışmasından

uyarladıkları üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel (güdüsel) ve davranışsal olmak üzere dört temel bileşeni içerisinde barındıran çok boyutlu bir model önermişlerdir (Ang ve Van Dyne, 2008). Farklı kaynaklarda söz konusu modelin üstbilişsel özelliğinin ayrı olarak ele alınmadığı ve üç bileşenin olduğu görülse de Ang ve Dyne (2008), üstbilişsel özelliği ayrı bir başlık halinde ele almaktadır. Kültürel zeka, nitelik olarak dört farklı bileşenden oluşsa da bu dört bileşenin her biri birbiri ile ilişkilidir. Gerçek bir yönetsel etkinlik için, yöneticilerin bu dört kültürel zeka yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir. Nitekim kültürel zeka bileşenlerinden yalnızca birine odaklanmak kültürel zekayı artırmaktan ziyade kültürel cehalete düşmeye neden olabilmektedir (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010: 134). Sözü edilen model Şekil 5’de görülmektedir.

Şekil 5: Dört Bileşenli Kültürel Zeka Modeli



Kaynak: Van Dyne, L., Ang, S., ve Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K.M. Hannum, B. McFeeters, & L. Booyens (Eds.), *Leading across differences: Cases and perspectives* (pp.131-138). San Francisco, CA: Pfeiffer.

2.5.1.1. Üstbilişsel Kültürel Zeka

Kültürel zeka bileşenlerinden ilki, “üstbilişsel” olarak adlandırılan ve kavramsal/düşünsel nesnelere hakkında bilme, anlama, düşünme şeklinde ifade edilen boyuttur. Üstbilişsel kültürel zeka, kültürel bilginin elde edilmesi ve kavranmasında bireyin kullandığı birtakım zihinsel süreçleri ve bu süreçlerin kontrolünü ifade etmektedir (Şahin, 2011: 83). Bunun yanı sıra, üstbilişsel zekanın kültürel etkileşimler süresince kişilerin kültürel farkındalıklarına yönelik bir kavram olduğu da belirtilmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008). Yine bu bağlamda, Ang ve Van Dyne (2008)’in konu ile ilgili altını çizdiği diğer bir nokta da, üstbilişsel zekanın, bireylerin kültürel bilgiyi öğrenmeleri ve içselleştirebilmeleri açısından gerekli olan süreci kontrol altında tutabilen bir özellik taşıdığıdır.

Farklı kültürel altyapılardan gelenlerle etkileşim sürecindeki bireysel kültürel bilinç ve farkındalık olarak tanımlanan üstbilişsel zeka, en az üç nedenden ötürü önemli bir bileşendir. Birincisi, kültürel altyapıların farklı olduğu durumlarda insanlar ve durumlar hakkında etkin düşünmeyi teşvik eder. İkincisi, gelenekler, alışkanlıklar, varsayımlar ve kültüre bağlı düşünme konusunda hassas davranmayı tetikler. Son olarak bireylerin kendi ve diğer kültürler hakkındaki zihinsel haritalarını oluşturmalarına, değerlendirmelerine ve gözden geçirmelerine imkan vererek kültürel anlayışlarının doğruluğunu artırmaktadır (Dyne, Ang ve Koh, 2008: 17).

Sonuç olarak kültürel üstbilişsel zeka, kişinin geçmişteki kültürel deneyimlerini kendi içinde analiz ederek ve değerlendirerek, gelecekteki kültürel etkileşimlerinde kendisi adına kolaylık sağlayabilmesidir. Nitekim Flavell (1979)'ın da üstbiliş üzerine yaptığı çalışmalardan yola çıkarak kültürel üstbilişsel özelliğin, kültürel bilgiyi kontrol etmek ve düzenlemek olduğu ifade edilebilmektedir (Özsoy, 2008). Bu bağlamda, kültürel etkileşimde bulunan ve üstbilişsel zekası yüksek seviyede olan kişilerin, kültürel bilgilerini değiştirebilmek, geliştirebilmek ve kültürel önyargılardan kurtulabilmek adına diğerlerine göre daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Thomas, Elron, ve Stahl, 2008; Ang, Van Dyne, 2008).

2.5.1.2. Bilişsel Kültürel Zeka

Üstbilişsel kültürel zeka, zihinsel süreçler üzerinde dururken, bilişsel kültürel zeka daha çok bireyin eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği farklı kültürlerin norm, uygulama ve gelenekleri hakkındaki bilgileri kapsamaktadır (Yeşil, 2009: 124). Diğer bir ifade ile üstbilişsel kültürel zeka zihinsel yeteneklerin (özelliklerin) düzenlenmesine odaklanırken, bilişsel kültürel zeka ise kişisel deneyimler ile meydana gelen bireysel bilgiyi inceleme altına almaktadır.

Bilişsel kültürel zeka, farklı kültürlerin dili, dini inançları, yasal ve ekonomik sistemleri, kültürel ve sosyal değerleri hakkında bilgilere sahip olmayı içermektedir. Yüksek bilişsel zekaya sahip insanlar, kültürlerin birbirleriyle olan benzerlik ve farklılıklarını anlayabilme kapasitesine sahiptirler (Yeşil, 2010: 159).

Kültürel zekanın bilişsel özelliklerinin ortaya çıkardığı sosyal kimlik, sosyal roller ve kişinin karakterini sunuş biçimi benlik kavramı ile ifade edilmektedir (Earley ve Peterson, 2004: 106). Earley ve Peterson tarafından yapılan bu açıklama, kişinin yeni bir kültüre girdiğinde o kültüre ait kendi önyargılarından kurtulabilme ve o kültüre uyum sağlayabilme adına gereken bazı özelliklerin, benlik kavramının zihinsel esnekliğine bağlı olduğunu vurgulamaları açısından son derece önemlidir. Başka bir deyişle, kişinin olayları kavrayabilmedeki yeteneği ve buna bağlı olarak kişiliğini oluşturan özelliklerin esnekliği ne kadar fazla ise, kişinin kültürel uyum sağlayabilmesi de o ölçüde rahat olabilmektedir.

2.5.1.3. Motivasyonel Kültürel Zeka

Kültürel farklılıklara etkin bir şekilde uyum sağlayabilmek için kişilerin, kültürel uyum noktasında motive olmaları gerekmektedir. Nitekim motivasyonel kültürel zeka, farklı kişiler ile kültürel olarak etkileşim içerisinde olmayı gerektiren durumlarda, bireyleri bu yönde tetikleyen bir dürtü şeklinde tanımlanmaktadır (Templer, Tay, ve Chandrasekar, 2006: 154).

Bu zeka boyutu, farklı kültürleri tecrübe etmek ve kültürel olarak farklı insanlarla iletişim ve etkileşim halinde olmaya yönelik bireyin ilgi ve istek düzeyini ifade etmektedir. Motivasyonel kültürel zekası yüksek olan kişiler, kültürel farklılıklara olan ilgilerinden dolayı, tüm enerji ve dikkatlerini kültürlerarası durumlara kanalize ederek başarılı olabilmektedirler (Yeşil, 2009: 124).

2.5.1.4. Davranışsal Kültürel Zeka

Kültürel zeka konusunda üstbilişsel ve bilişsel yetiye sahip olmak ve kültürel etkileşim açısından motive olmak yeterli olmamaktadır. Bunlara ek olarak, farklı kültürlerden insanlar ile etkileşim halinde olurken uygun davranışları sergilemek de gerekmektedir. Bu zeka türü, bilişsel ve motivasyonel zekanın bir araya getirilerek 'gerçek dünya'ya uygulanabilmesi ile ilgilidir.

Temelde kültürel zeka, karşılaşılan durumun gerekliliğine uygun davranışın sergilenmesi anlamına gelmekte, başka bir deyişle farklı kültürel durumlardaki farklı

davranış becerilerini tanımlamaktadır (Earley ve Ang, 2003: 81). Söz konusu ifadeden de anlaşılacağı gibi, belirli davranış kalıplarına göre hareket etmektense, duruma uygun davranışların sergilenmesi, o davranış birikimine sahip olunması gerekmektedir. Bu durum, kişinin karakterine ilişkin, benzersiz ve özgün bir nitelikte sözlü ve sözsüz iletişim becerilerine sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Davranışsal bağlamda kültürel zekası yüksek olan insanlar, sözel ya da sözel olmayan davranış yetenekleri doğrultusunda farklı kültürel ortamlara uygun davranış şekilleri (uygun dil kullanımı, yüz ifadeleri, jest ve mimikler, ses tonu gibi) gösterebilecektir.

2.5.2. Kültürel Zekanın Faydaları

Kültürel zeka, örgütsel ve sosyal kültürler (cinsiyet, yaş, iş, sosyal statü, etnik köken vb.) içerisinde farklı kültürel kimliklere sahip insanlar arasındaki etkileşimi olumlu anlamda artıran ve bu insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına neden olan bir olguyu ifade etmektedir. Kültürel zekanın yazında belirtilen pek çok bireysel ve örgütsel faydası bulunmaktadır. Bu faydalar şu şekilde özetlenebilir ⁴;

- Farklı kültürel durumlarda kültürel etkileşimin etkinliğini artırır,
- Farklı kültürlerden kişiler ile ilişkiler kurmada yardımcı olur,
- Kültürler arası çatışmaların ortadan kaldırılmasında etkilidir,
- Takım çalışmasında etkinliği artırır,
- Liderlik vasıflarını güçlendirir,
- Karar alma süreçlerinde yardımcı olur,
- Karşı kültürü anlayabilme (empati) ve duyarlılık, hoşgörü geliştirmede fayda sağlar,
- Daha etkin ve hızlı çözümler üretmede yardımcı olur,
- Tek tipçiliği ve tek tipçi bakış açısını ortadan kaldırmada yardımcı olur,
- İş performansını yükselterek motivasyonu ve verimliliği artırır,

⁴ <http://cqaware.com/blog/2010/11/benefits-of-cultural-intelligence> adresinden uyarlanmıştır.

- İşletmeler açısından yurt dışında görevlendirilecek yöneticilerin başarılı olmasında önemli rol oynar.

Kültürel zekanın yukarıda belirtilen faydaları, bireysel ve örgütsel boyutta daha fazla detaylandırılabilir. Ancak kültürel zekanın faydalarına genel anlamda bakıldığında asıl olanın, farklı kültürlerden insanların birbirlerini anlayabilme, ortak bir zeminde yol alabilme ve etkili ilişkiler inşa edebilmeleri olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, çok kültürlü yapıya sahip örgütlerin kültürel zekanın faydaları konusunda bilgi sahibi olmaları önemlidir. Öyle ki, uluslararası işletmelerin örgütsel yapılarına bakıldığında çok kültürlülüğün ve buna bağlı olarak kültürel zenginliğin iş faaliyetlerinde stratejik bir öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir.

Sonuç olarak, söz konusu kültürel çeşitliliği işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde yönetebilmek ve bundan yarar sağlayabilmek, işletmelerin kültürel zeka yetenekleri ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, kültürel zeka düzeyi yüksek olan işletmeler küresel pazarlarda daha etkin olabilmektedirler. Bu durumun en önemli nedeni ise, hem tüketici boyutunda hem de çalışanlar boyutunda kültürel farklılıkların yüksek kültürel zekaya sahip yöneticiler ile etkili bir şekilde yönetilmesidir.

2.5.3. Turizm Sektöründe Kültürel Zekayı Gerektiren Koşullar

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, kültürel farklılıkların etkin yönetimini ön plana çıkaran ve uluslararası işletmelerin yoğun rekabet koşulları altında ihtiyaç duydukları önemli bir stratejik yönetim aracı olan kültürel zeka, küreselleşme ekseninde gelişim göstermektedir. Nitekim uluslararası işletmeler iş faaliyetlerinde küresel ve yerel olanı sentezleyerek bir devamlılık sağlamakta ve büyümektedirler. Bununla birlikte söz konusu işletmeler farklı kültürel kimliğe sahip kişilerden oluşan bir ekip portföyü ile mevcut küresel pazarlarda istikrarı sağlayabilmektedirler.

Kültürel çeşitlilik, uluslararası işletmelere kültürel zenginlik kazandırmakta ve iş faaliyetlerinde olaylara farklı perspektiflerden bakabilme olanağı sağlamaktadır.

İşte bu zenginlik, kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde kültürel zeka stratejisi ile ortaya çıkmakta ve önem kazanmaktadır.

Bu minvalde, turizm sektörü, uluslararası boyutta çok farklı kültürlerden insanları bir araya getiren bir platform olarak düşünüldüğünde, kültürel zekanın turizm sektörü için büyük önem taşıdığı söylenebilir. Nitekim Arora ve Rohmetra (2010: 217) de söz konusu önemin altını çizmekte ve örgütlerin müşterileriyle olan kültürlerarası etkileşimlerinde kültürel zekadan yararlanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte uluslararası turizm işletmelerinin kültürel olayları kavrayabilme, kendilerini dönüştürebilme ve kültürel farklılıkları içselleştirerek gelişim gösterebilmeleri adına kültürel zekanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Başka bir ifade ile Arora ve Rohmetra, turizm işletmeleri açısından kültürel zekanın gerekliliği ile ilgili şu iki noktayı önemle vurgulamaktadırlar:

- Örgüt ile müşterileri arasındaki kültürel farklılıkların anlaşılmasında ve bu farklılıklardan yarar sağlanmasında kültürel zeka,
- Örgüt içi kültürel farklılıkların anlaşılmasında ve etkin yönetilmesinde kültürel zeka.

Turizm işletmeleri açısından kültürel zekayı gerektiren koşullar:

- Küreselleşme,
- Küreselleşmeye bağlı yoğun rekabet ortamı,
- Küresel ile yerelin bütünlüğü (Küyerelleşme)
- Müşteriler ile olan etkin iletişim,
- Kültürel farklılıkların etkin yönetimi anlayışı ve çalışanlar arası etkin iletişim,
- İşletme istikrarı ve büyüme olarak açıklanabilmektedir.

Söz konusu nedenler ışığında, turizm işletmelerinden biri olan A grubu seyahat acentalarında kültürel zekanın kültürel farklılıkların yönetimi üzerinde nasıl bir etkisi olduğu bir sonraki bölümde detaylı bir analiz ile sunulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde yapılan önceki çalışmalar da dikkate alınarak araştırmanın amacına, önemine, yöntemine, hipotezlerine ve veri toplama sürecine ait bilgilere yer verilmiş olup, elde edilen bulgular doğrultusunda veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

3.1. Yapılan Önceki Çalışmalar

İngilizcede Cultural Intelligence (CI) ya da Individual's Cultural Quotient (CQ) olarak ifade edilen kültürel zeka kavramı ilk kez P. Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder)'nin 2004'te Harvard Business Review'de yayınlanan makalesinde ortaya atılmıştır (Yeşil, 2009: 123). Bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme ve yönetebilme yeteneği olarak tanımlanan (Ang vd., 2007) kültürel zeka üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında konunun daha çok teorik düzeyde ele alındığı, alan çalışmalarının da yapıldığı fakat yetersiz olduğu görülmektedir.

Earley ve Peterson tarafından 2004'te yapılan bir çalışmada küresel yöneticiler için kültürlerarası eğitime yeni bir yaklaşım olarak kültürel zeka kavramı üzerinde durulmuştur. Küresel yöneticilerin eğitiminde kültürel zekanın üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zeka bileşenlerinin önemi açıklanmıştır. Janssens ve Brett (2006), takım dayanışma modeli geliştirerek kültürel anlamda zeki ve yaratıcı bir takım oluşturmak için öneriler geliştirmişlerdir.

Van Dyne, Ang ve Livermore (2010) ise kültürel zeka düzeyi ile global liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ang vd. (2006), kültürel zekanın dört farklı boyutu ile kişiliğin beş farklı boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Ang vd., 2007: 4).

Farklı kültürlerden gelen yönetici ve çalışanlar arasında tutum, davranış ve motivasyon yönünden farklılıklar olup olmadığı ve bu farklılıkların grubun performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattığı konusunda da çok sayıda çalışma yapılmıştır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 180).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, A grubu seyahat acentası yöneticilerinin çalışma ortamındaki kültürel farklılıklara yönelik yönetim becerilerinin çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmak ve bu farklılıkların yönetimi sürecine, yöneticilerin kültürel zeka düzeylerinin bir etkisi olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırmanın önemi; A grubu seyahat acentası yöneticilerinin kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde kültürel zeka düzeylerinden etkilenip etkilenmediklerinin ortaya konulmasıyla birlikte ilgili yönetici ve çalışanların işletme hedeflerine ulaşmak için daha iyi iletişim ve etkileşim içinde bulunmalarına yönelik öneriler sunmasıdır. Bu bağlamda, yönetici ve çalışanların örgüt kültürü içinde birlikte hareket etme zorunlulukları ön plana çıkarılmış ve kültürel farklılıklara yönelik örgütsel farkındalık ve duyarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, araştırmanın Türkiye genelinde yapılamadığından, genelleme imkanının sınırlı olmasıdır. Bunun yanı sıra zaman ve maddi yetersizlikler de kısıtlayıcı unsurlardandır. Ayrıca, işletmelerin konuya ilişkin korkuları da araştırmanın yeterli düzeyde yapılamamasına neden olmuştur. Bir diğer kısıt ise, turizm sektöründe yerli ve yabancı çalışan profiline yönelik detaylı bir bilgi ve net bir işgören sayısının olmamasıdır. Ayrıca yerli yazında Türkçe'ye uyarlaması yapılmış tek bir kültürel zeka ölçeğinin bulunması ve söz konusu kavram hakkında yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması da kısıtlar arasında ifade edilebilir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

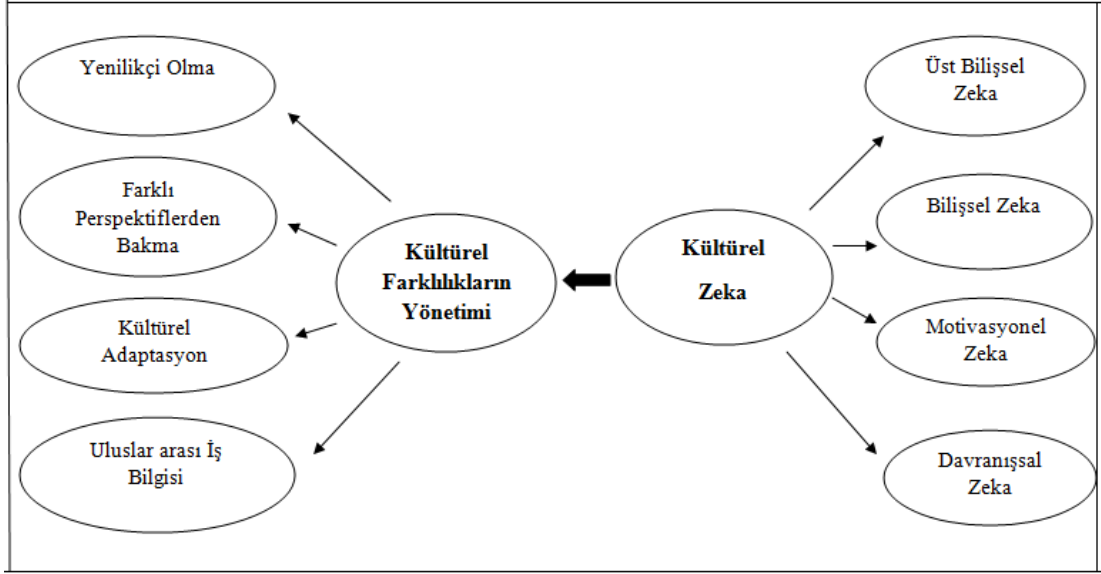
Araştırmanın temel verilerini ikincil veriler oluşturmaktadır. Yapılan yerli ve yabancı literatür taraması ile ikincil veriler desteklenmiştir. İkincil verilerin

toplanması sonucu ortaya çıkan teoriye yönelik araştırmanın yapısal modeli oluşturulmuştur. Ardından, evren ve örnekleminin belirlenmesine ilişkin bilgiler verilmiş, uygulanan anket formunun hazırlanma süreci ve veri toplama aşaması detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasının ardından araştırma kapsamında elde edilen bulgular açıklanmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Yapısal Modeli ve Hipotezleri

Yapısal model, gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirleyen (Yılmaz, 2004: 80), kısaca araştırmacının sınamak istediği modeldir. Bu araştırma kapsamında toplam 13 adet hipotez test edilmiştir. Söz konusu hipotezlerin yapısal bir modele aktarılmasıyla birlikte, araştırmanın izleyeceği model aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Şekil 6: Araştırmanın Temel Modeli



Şekil 6'daki yapısal modele göre, araştırmada kültürel farklılıkların yönetimi ile ilgili yöneticilerin sahip olması gereken birtakım becerilerin yönetim sürecini etkileyip etkilemediği, aynı şekilde kültürel zekanın her bir alt boyutunun da kültürel zekanın oluşumu üzerinde etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Son olarak araştırmanın da temel konusunu oluşturan; yöneticilerin kültürel zeka düzeyinin farklılıkların yönetimi sürecindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın yöntemine ve kavramsal modeline yönelik kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: Yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımlarındaki artış kültürel zekanın oluşumunda artışa neden olur.

H₂: Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımlarındaki artış kültürel zekanın oluşumunda artışa neden olur.

H₃: Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımlarındaki artış kültürel zekanın oluşumunda artışa neden olur.

H₄: Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımlarındaki artış kültürel zekanın oluşumunda artışa neden olur.

H₅: Yöneticilerin uluslararası iş bilgisine sahip olması kültürel farklılıkların yönetimini güçlendirir.

H₆: Yöneticilerin kültürel adaptasyonunun güçlü olması kültürel farklılıkların yönetimini güçlendirir.

H₇: Yöneticilerin farklı perspektiflerden bakabilme becerilerinin olması kültürel farklılıkların yönetimini güçlendirir.

H₈: Yöneticilerin yenilikçi olma becerilerinin olması kültürel farklılıkların yönetimini güçlendirir.

H₉: Yöneticilerin kültürel zekaları artarken kültürel farklılıkları yönetme becerileri de artar.

3.4.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evreni İstanbul, İzmir, Antalya ve Muğla illerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının yöneticileridir.

Tablo 1: Araştırmanın Evren Büyüklüğü

İl	A Grubu Seyahat Acentası
İSTANBUL	2357
İZMİR	351
ANTALYA	1141
MUĞLA	606
TOPLAM	4455

Kaynak: TÜRSAB Veri Bankası, <http://www.tursab.org.tr>, Erişim Tarihi: 05.09.2013

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul, İzmir, Antalya ve Muğla illerinde faaliyet gösteren, en az bir ya da daha fazla yabancı çalışanı olan A grubu seyahat acentalarının Türk ve yabancı yöneticileri oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda yapısal eşitlik modelinde seçilecek örneklem hacminin 200-500 arasında olması gerektiği belirtilmektedir (Kline, 1994: 111). Bu doğrultuda araştırmanın örneklem büyüklüğü 350 olarak belirlenmiştir.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak, yabancı çalışanların çoğunluğunun istihdam edildiği bu illerde, A grubu seyahat acentalarında çalışan Türk ve yabancı yöneticiler üzerinde aşağıda detaylı olarak açıklanan anket formu uygulanmış ve toplam 350 adet veri elde edilmiştir. Anketi cevaplayan 40 kişinin geçersiz form doldurmaları nedeniyle kırk adet anket araştırma dışında tutulmuş olup, 310 adet anket kullanılabilir nitelikte olmuştur.

3.4.3. Anket Formu ve Ölçekler

Araştırmanın temel sorusu, A grubu seyahat acentası yöneticilerinin kültürel zeka düzeylerinin, kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde etkili olup olmadığıdır. Bu temel soruya cevap bulabilmek için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir. Kültürel farklılıkların yönetimi ile ilgili ölçek, Akiş (2007) tarafından yapılan '*Farklı kültürlerde liderlik yapmak*' adlı bildiriden uyarlanmıştır. Kültürel zeka düzeyini ölçmeyi amaçlayan ikinci ölçek ise Ang vd. (2007) tarafından yapılan '*Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance*' adlı çalışmada geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır.

Anket uygulama sürecinde; problemin ortaya konulması, örneklemin belirlenmesi, anket formunun düzenlenmesi, geçerliliğin sorgulanması, ön uygulama ve anketin uygulanması şeklindeki yol izlenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, kültürel zeka düzeyini ölçmeye yönelik 20 maddelik Kültürel Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi literatürde bulunmadığından, orijinalinden aynen çeviri yapıldıktan sonra, ilk aşamada dil uzmanı üç kişiye kontrol ettirilerek orijinal dilindeki anlamı ifade edip etmediği kontrol edilmiştir. Daha sonra, ölçeğin

açıklığı ve çevirinin anlaşılabilirliğini ölçmek için öncelikle beş akademisyene sonrasında ise 50 farklı A grubu seyahat acentası yöneticisine anketteki ifadeler kontrol ettirilmiştir. Ön kontroller sonucunda ankette belirtilen ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşıldığı ve yanıtlandığı tespit edilmiştir. Kontrol aşamasından sonra ölçek uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Anketin ikinci kısmında, kültürel farklılıkların yönetimi ile ilgili söz konusu ölçeğin orijinalinden, araştırmanın amacına uygun olan toplam 16 ifade alınarak çalışmada kullanılmıştır. Anketin ilk iki bölümünde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Birinci ölçekte; '*1- Kesinlikle Katılmıyorum*' ve '*5- Kesinlikle Katılıyorum*' yargılarına denk gelmektedir. İkinci ölçekte ise; '*1- En güçlü özelliğimdir*' ve '*5- Var olmayan özelliklerimden biridir*' yargılarına denk gelmektedir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, örneklemin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 14 adet soruya yer verilmiştir.

3.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun hangi düzeyde güvenilir olduğunu tespit etmek üzere, ölçeğin Cronbach's Alpha (Alfa Katsayısı) değeri test edilmiştir. Bu yöntem ile ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini açıklamak amaçlanmış ve Alfa katsayısının (α) değerlendirilmesinde aşağıdaki değer aralıkları kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 405):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir.

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri hem her bir boyut için, hem de tüm ölçek için araştırılmış ve tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. Güvenilirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiği seçilmiş ve Cronbach's Alpha istatistiğinin 0,764 ile 0,95 arasında değiştiği belirlenmiştir. Daha sonra bütün korelasyonlara bakılmış ve negatif korelasyona sahip maddeye rastlanmamıştır. Ayrıca ölçeklerden

çıkarıldığında güvenilirliği anlamlı bir şekilde arttıran bir maddeye de rastlanmamıştır. Dolayısıyla, ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin gerekli olduğuna karar verilmiştir.

Madde ortalamalarının eşit olup olmadığı, diğer bir deyişle ifadelerin yöneticiler tarafından aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığı Hotelling's T^2 ile araştırılmış, tüm ölçeklerde anlamlı bulunmuştur ve tüm ifadelerin yöneticiler tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde hazırlanmış olduğu görülmüştür. Ölçeklerin ölçek ortalamalarına da bakılmış ve 3,22 ile 3,95 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları ve betimleyici istatistikler detaylı bir şekilde Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Kültürel Zeka ve Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ölçeklerindeki İfadelerin Betimleyici İstatistikleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha		Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha
Uluslar arası İş Bilgisi: Cronbach's Alpha=,905 Ölçek ortalaması= 3,225 Hotelling's $T^2=96,51$ p=0,0001					Üst bilişsel Zeka: Cronbach's Alpha=,828 Ölçek ortalaması= 3,80 Hotelling's $T^2=122,12$ p=0,0001				
UAIB1	3,27	1,084	,790	,879	UB1	4,04	,703	,707	,761
UAIB2	3,37	,952	,848	,855	UB2	3,65	,798	,646	,789
UAIB3	2,93	,991	,666	,919	UB3	3,77	,635	,700	,770
UAIB4	3,33	,875	,867	,853	UB4	3,74	,812	,595	,815
Kültürel Adaptasyon: Cronbach's Alpha=,886 Ölçek ortalaması= 3,43 Hotelling's $T^2=121,81$ p=0,0001					Bilişsel Zeka: Cronbach's Alpha=,764 Ölçek ortalaması= 3,60 Hotelling's $T^2=83,125$ p=0,0001				
KA1	3,25	1,053	,772	,851	B2	3,69	,903	,581	,701
KA2	3,71	,858	,724	,864	B4	3,33	,886	,535	,752
KA3	3,40	,929	,830	,822	B6	3,75	,812	,681	,594
KA4	3,35	,784	,706	,872					
Farklı Perspektiflerden Bakabilme: Cronbach's Alpha=,926 Ölçek ortalaması= 3,62 Hotelling's $T^2=49,91$ p=0,0001					Motivasyonel Zeka: Cronbach's Alpha=,891 Ölçek ortalaması= 3,95 Hotelling's $T^2=320,41$ p=0,0001				
FPB1	3,64	1,277	,865	,894	M1	4,25	,777	,733	,867
FPB2	3,81	1,175	,835	,902	M2	4,18	,687	,746	,867
FPB3	3,50	1,184	,815	,909	M3	3,84	,733	,679	,879
FPB4	3,54	,944	,831	,910	M4	3,74	,921	,809	,851
					M5	3,73	,869	,730	,869
Yenilikçi Olma: Cronbach's Alpha=,911 Ölçek ortalaması= 3,30 Hotelling's $T^2=13,32$ p=0,002					Davranışsal Zeka: Cronbach's Alpha=,834 Ölçek ortalaması= 3,67 Hotelling's $T^2=180,45$ p=0,0001				

YO1	3,24	,792	,798	,891		D1	3,57	1,070	,677	,788
YO2	3,36	,873	,819	,877		D3	4,16	,557	,435	,878
YO3	3,30	,799	,852	,847		D4	3,56	,936	,824	,716
						D5	3,40	1,121	,804	,723
Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Cronbach's Alpha=,943 Ölçek ortalaması= 3,40 Hotelling's T ² = 279,443 p=0,0001						Kültürel Zeka: Cronbach's Alpha=,915 Ölçek ortalaması= 3,775 Hotelling's T ² = 647,844 p=0,0001				
Tüm Ölçek: Cronbach's Alpha=,95 Ölçek ortalaması= 3,59 Hotelling's T ² = 1441,013 p=0,0001										

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin α katsayıları Tablo 2'de belirtilmiştir. Bu hususta, öncelikle kültürel zeka ifadelerini içeren ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelenmiştir ($\alpha=0,915$). Kültürel farklılıkların yönetimi ile ilgili ölçeğin güvenilirlik katsayıları ise ($\alpha=0,943$) olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, ölçekte yer alan her bir bölümün oldukça güvenilir olduğu görülürken, kullanılan ölçeğin araştırma kriterlerini ölçme açısından yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir ($\alpha=0,95$).

3.4.5. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 16.0" ve "LISREL 8.54" istatistik paket programları ile analiz edilmiştir. Çalışmada kültürel farklılık yönetimi alt boyutları için yapısal eşitlik modeliyle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin alt boyutları belirlenmiştir. Aynı süreç kültürel zeka ölçeği için de uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde kültürel zeka ve kültürel farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygulanan anket formundan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen örneklemin kişisel özelliklerine ait bulguların frekans analizleri ve yüzde dağılımı Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Demografik Bulgular

Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	103	33,2
	Erkek	207	66,8
Yaş	23-35 Yaş Arası	194	62,6
	36-48 Yaş Arası	100	32,3
	49-61 Yaş Arası	16	5,2
Medeni Durum	Evli	149	48,1
	Bekar	161	51,9
Eğitim	Ortaöğretim	31	10
	Ön lisans	88	28,4
	Lisans	179	57,7
	Lisansüstü	12	3,9
Uyruk	TC	256	82,6
	Diğer	54	17,4
Uyruk Diğer	Alman	10	3,2
	Amerikalı	2	0,6
	Avustralyalı	5	1,6
	Azeri	3	1
	Hollandalı	1	0,3
	İngiliz	12	3,9
	Rus	21	6,8
Sektörde Çalışma	5 yıldan az	9	2,9
	5-9 yıl	112	36,1
	10-15 yıl	112	36,1
	15 yıldan fazla	77	24,8
Şu anki İşletmede Çalışma	1 yıldan az	35	11,3
	1-3 yıl	105	33,9
	4-6 yıl	103	33,2
	10 yıl ve üzeri	67	21,6
Yönetim kademesi	Üst Kademe	150	48,4
	Orta Kademe	160	51,6
Ne zamandır yönetici	1 yıldan az	66	21,3
	1-3 yıl	110	35,5
	4-6 yıl	82	26,5
	10 yıl ve üzeri	52	16,8

Yurtdışı Görev Tecrübesi	Hiç yok	166	53,5
	İlk defa	89	28,7
	İki ve daha fazla	55	17,7
Yabancı Dil Bilgisi	Hiç Bilmiyorum	9	2,9
	Bir dil biliyorum	160	51,6
	İki ve daha fazla	141	45,5
TOPLAM		310	100

Örneklemin %33,2'sini kadın ve %66,8'ini erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaş gruplarına ilişkin veriler incelendiğinde %62,6'sının 23-35 yaş aralığında, %32,3'ünün 36-48 yaş aralığında ve %5,2'sinin 49-61 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin %48,1'i evli, %51,9'u bekar grubunda yer almaktadır. Yöneticilerin %10'u ortaöğretim mezunu, %28,4'ü ön lisans mezunu, %57,7'si lisans mezunu ve %3,9'u lisansüstü mezunudur.

Anketi cevaplayan yöneticilerin uyrukları incelendiğinde %82,6'sının TC vatandaşı, %17,4'ünün ise diğer uyruklara mensupturlar. Uyruk olarak diğer grubunda cevap veren yöneticilerin uyrukları, Alman, Amerikan, Avustralyalı, Azeri, Hollandalı, İngiliz ve Rus olarak görülmektedir. Yöneticilerin yönetim kademelerine bakıldığında, %48,4'ü üst kademe, %51,6'sı orta kademe yöneticilerdir. Yöneticilerin sektörde çalışma yılları incelendiğinde, %2,9'u 5 yıldan az, %36,1'i 5-9 yıl, %36,1'i 10-15 yıl, %24,8'i ise 15 yıldan fazla zamandır turizm sektöründe çalışmaktadır.

Orta ve üst kademe yöneticilerin %53,5'inin daha önce hiç yurt dışı görev tecrübesi olmamıştır. %28,7'si ilk kez yurt dışında görev yapan yöneticilerden, %17,7'si ise iki ve daha fazla yurt dışı görev tecrübesine sahip olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmacılar, veri setini oluştururken doğrudan gözlenen veya ölçülen değişkenlerin yanında gözlenemeyen değişkenlerle de ilgilenirler. Bu değişkenler gözlenemediğinden dolayı doğrudan ölçülemezler. Bu değişkenlere gizil (latent) değişkenler veya faktörler denilir (Meydan ve Şeşen, 2011). İngilizce adıyla Structural Equation Modeling-SEM olarak adlandırılan yapısal eşitlik modeli (YEM), gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir veri analiz tekniğidir (Şimşek, 2007). Bir diğer tanımıyla; *“Yapısal Eşitlik Modeli karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda, karmaşık ilişkilerin açıklanması açısından yararlı bir metottur. Regresyon analizine benzemekle birlikte ölçüm hatalarını da dikkate alan güçlü bir istatistiksel tekniktir”* (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 67).

Yapısal eşitlik modellemesi uygulamaları, son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki önemi ve kullanım sıklığı gittikçe artan bir teknik olmuştur (Şimşek, 2007: 1). Teknolojinin araştırmalarda kullanılması sonucunda, AMOS, EQS, LISREL, RAMONA ve SEPATH gibi pek çok hazır yazılımlarla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, çoklu regresyon, yol analizi, kovaryans yapı analizi gibi birçok farklı analizler yapılabilmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009: 3; Şimşek, 2007: 1).

Yapısal eşitlik modellemesi uygulamalarının temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmalarıdır. Araştırmacıların çalışmaya başlamadan önce mutlaka teorik bir çerçeve oluşturmuş olmaları gerekmektedir. Diğer araştırma teknikleri için de geçerli olan; önceden belirlenmiş değişkenler arası ilişki örüntülerinin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı sorgusu yapısal eşitlik modellemesi çalışmaları için daha büyük öneme sahiptir. Bunun nedeni; YEM çalışmalarının genelde oldukça karmaşık ve spesifik hipotezlerin test edilmesinde kullanılmasıdır (Şimşek, 2007).

Kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde, kültürel zekanın etkinliğinin araştırıldığı araştırmada gizil değişkenler arasında ve gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasında olabilecek nedensel ilişkileri görebilmek için yapısal eşitlik modelinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM ile kültürel zeka boyutlarının kültürel zekaya olan katkıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, kültürel

farklılıkların yönetimi alt boyutlarının, kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkenine olan katkıları da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada yapısal modellerin elde edilmesinden önce veri matrisinin çoklu normal dağılıp dağılmadığı da araştırılmıştır. Relative Çok değişkenli Kurtosis değeri 1,147 olarak hesaplanmıştır. Her ne kadar bu değer 1'e yakın olsa da Skewness ($z=66,84$, $p=0,0001$) ve Kurtosis ($z=17,704$, $p=0,0001$) değerlerinin çoklu normal dağılımdan uzaklaştığı belirlenmiştir. Ayrıca veriler için Past hazır yazılımında Mardia'nın çoklu normallik testine başvurulmuş ve verilerin çoklu normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Ayrıca değişkenler arasında çoklu bağıntının (multicollinearity) olup olmamasına da bakılmış ve varyans artış faktörleri (VIF=Variance Inflation Factor) incelenmiştir. Genel bir kural olarak VIF değerlerinin 10'a eşit ya da daha büyük olması çoklu doğrusal bağlantının olabileceğini göstermektedir (Çokluk vd., 2010). Araştırmada en yüksek VIF değerinin 9,66 olduğu ve $VIF>5$ değerine sahip değişken sayısının 10 adet olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla çoklu bağıntıdan söz edilememektedir. Ancak veriler çoklu normal dağılıma sahip olmadığından yapısal eşitlik modelinin tahmininde Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Metodu kullanılmıştır. Bu metot asimptotik olarak dağılımdan bağımsızdır. Normallik varsayımının sağlanmadığı durumlara ilişkin yapılan simülasyon çalışmalarında AEKK test istatistiğinin dağılımsal karakteristiklerden göreceli olarak etkilenmediği ve güçlü tahminlerin elde edildiği bir yöntem olarak belirlenmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009).

Kültürel zekanın, kültürel farklılıkların yönetiminde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye yönelik yapılan yapısal eşitlik modellemesi, ölçekte yer alan ifadelerin bahsi geçen düzeyleri açıklama başarısını ortaya koymaktadır. Modelin geçerliliğini kontrol etmek için kullanılan bir takım uyum ölçütleri mevcuttur.

Tablo 4: Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$

GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

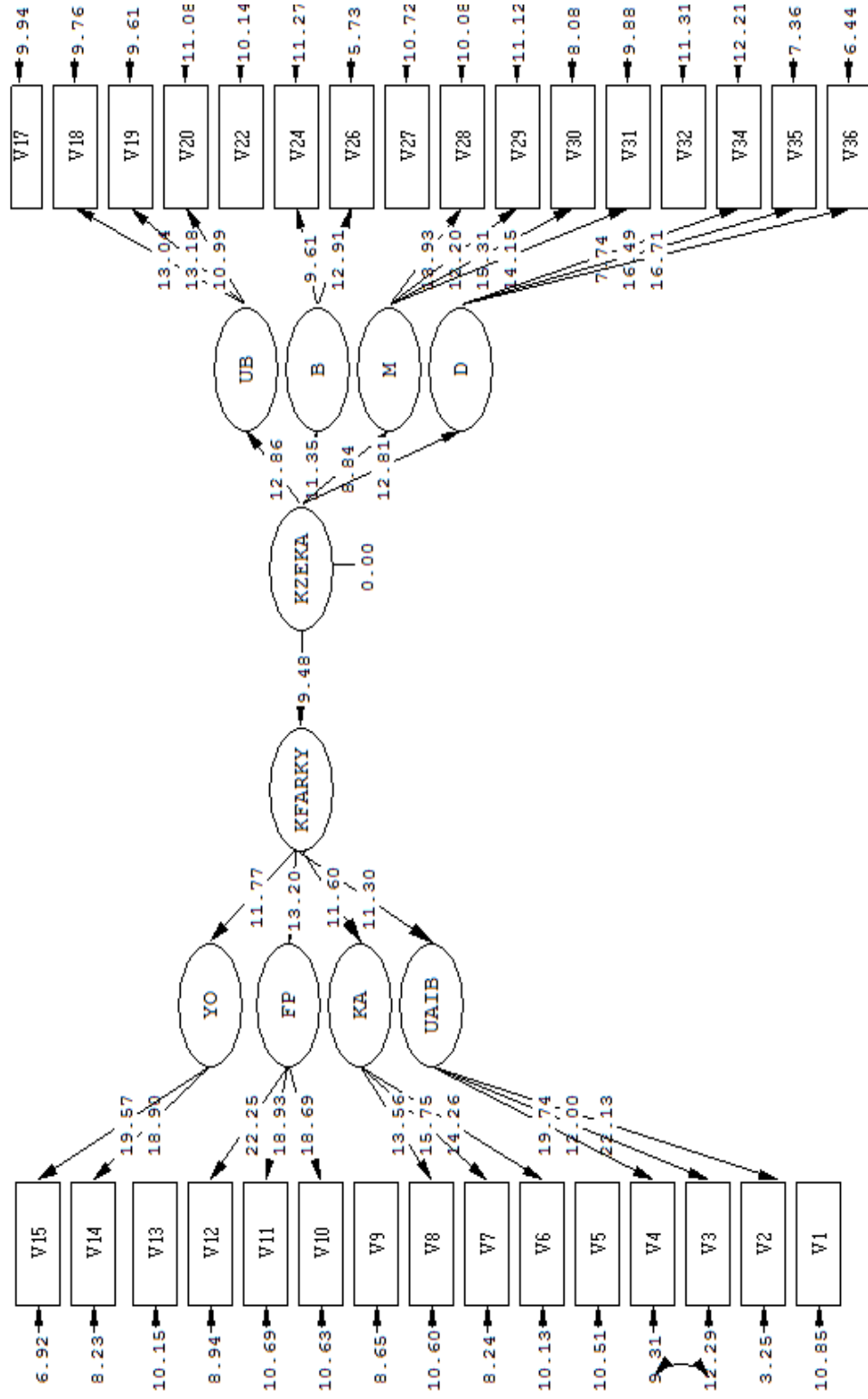
Kaynak: Yılmaz, V. ve Çelik, E. H. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi.

Bu kapsamda oluşturulan ilk modele yönelik elde edilen uyum ölçütleri; $\chi^2=1928,97$, $sd=422$, $\chi^2/sd=4,57$, $P\text{-value}=0,00001$, $RMSEA=0,080$, $NFI=0,91$, $NNFI=0,92$, $PNFI=0,83$, $CFI=0,93$, $IFI=0,93$, $RFI=0,91$, $GFI=0,90$, $RMR=0,058$ olarak elde edilmiştir.

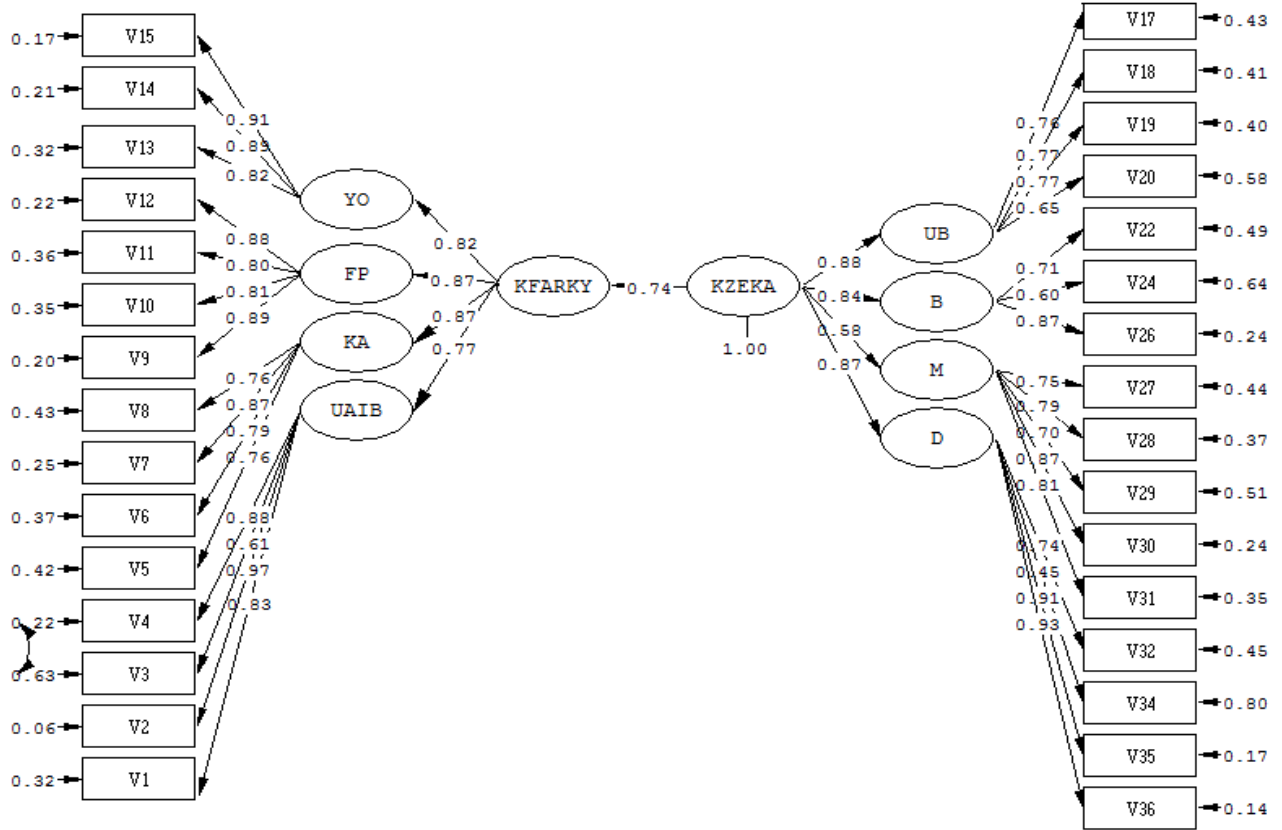
MODEL	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI
KZ \rightarrow KFY	1928,97	4,57	0,080	0,91	0,92	0,93	0,90

Verilen uyum ölçütleri değerlendirildiğinde bir bütün olarak modelin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Öyle ki, yollara ait tüm t istatistikleri 2,56 değerinden büyük ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$). Yollara ait t istatistikleri Şekil 7’de verilmiştir. Şekil 7 standart çözümü göstermektedir.

Şekil 7: Kültürel Zekannın, Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yapısal Model ve t Değerleri



Şekil 8: Kültürel Zekânın, Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yapısal Model ve İlişki Değerleri



Kültürel zekânın, kültürel farklılıkların yönetiminde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye yönelik oluşturulan ilişkilere ait model yukarıdaki şekilde görülmektedir. Şekil 7’deki tüm ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Şekil 7’e göre;

- Yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel zekânın oluşumu gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,88 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=12,86$ $p<0,01$). Yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış, kültürel zekânın oluşumunda 0,88 birimlik bir artışa neden olduğundan **H₁ hipotezi doğrulanmıştır**.
- Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel zekânın oluşumu gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,84 birimlik bir ilişki

bulunmuştur ($t=11,35$ $p<0,01$). Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış, kültürel zekanın oluşumunda 0,84 birimlik bir artışa neden olduğundan **H₂ hipotezi doğrulanmıştır.**

- Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel zekanın oluşumu gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,58 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=8,84$ $p<0,01$). Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış, kültürel zekanın oluşumunda 0,58 birimlik bir artışa neden olduğundan **H₃ hipotezi doğrulanmıştır.**
- Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel zekanın oluşumu gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,87 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=12,81$ $p<0,01$). Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış, kültürel zekanın oluşumunda 0,87 birimlik bir artışa neden olduğundan **H₄ hipotezi doğrulanmıştır.**
- Yöneticilerin uluslar arası iş bilgisine sahip olması gizil değişkeni ile kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,77 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=11,30$ $p<0,01$). Yöneticilerin uluslararası iş bilgisine sahip olmasında gerçekleşen bir birimlik artışın, kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkenini 0,77 birim güçlendirdiği bulunmuştur. Dolayısıyla **H₅ hipotezi doğrulanmıştır.**
- Yöneticilerin kültürel adaptasyonunun güçlü olması gizil değişkeni ile kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,87 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=11,60$ $p<0,01$). Yöneticilerin kültürel adaptasyonlarında gerçekleşen bir birimlik artışın, kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkenini 0,87 birim güçlendirdiği bulunmuştur. Dolayısıyla **H₆ hipotezi doğrulanmıştır.**
- Yöneticilerin farklı perspektiflerden bakabilme becerilerinin olması gizil değişkeni ile kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkeni arasında aynı

yönde 0,87 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=13,20$ $p<0,01$). Yöneticilerin farklı perspektiflerden bakabilme becerilerinde gerçekleşen bir birimlik artış, kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkenini 0,87 birim güçlendirmektedir. Dolayısıyla **H₇ hipotezi doğrulanmıştır.**

- Yöneticilerin yenilikçi olma becerileri gizil değişkeni ile kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkeni arasında aynı yönde 0,82 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=11,77$ $p<0,01$). Yöneticilerin yenilikçi olma becerilerinde gerçekleşen bir birimlik artışın, kültürel farklılıkların yönetimi gizil değişkenini 0,82 birim güçlendirdiği bulunmuştur. Dolayısıyla **H₈ hipotezi doğrulanmıştır.**

Yöneticilerin kültürel zekaları ile kültürel farklılıkları yönetme becerileri arasında aynı yönde 0,74 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=9,48$ $p<0,01$). Dolayısıyla, yöneticilerin kültürel zekaları artarken kültürel farklılıkları yönetme becerileri de artmaktadır ve **H₉ hipotezi doğrulanmıştır.** İki gizil değişken arasındaki yapısal regresyon modeli ise;

$$KFARKY = 0,75 * KZEKA, \text{Errorvar.} = 0,46, R^2 = 0,55$$

şeklinde yazılabilir. Yazılan bu regresyon modeline göre; yöneticilerin kültürel zekalarının, kültürel farklılıkları yönetme becerilerindeki varyansın (değişimin) **0,55'**ini açıkladığı ifade edilebilir.

Araştırmada her bir gizil değişkende gözlenen değişkenlerin katkıları da irdelenmiştir. Bu katkılar iki şekilde incelenebilmektedir: Ya her bir gizil değişkenle gözlenen değişkenin arasındaki korelasyonun karesi ile ya da hata teriminin 1'den olan farkı ile incelenebilmektedir. Bu anlamda;

- Yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeninde en yüksek katkı 0,60 birimlik varyans ilişkisi ile V19 gözlenen değişkeninde elde edilmiştir. En az varyans ilişkisi ise 0,42 birimlik varyansla V20 gözlenen değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V19	<i>Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V20	<i>Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken kendi kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim</i>

- Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,76 birimlik bir varyans ilişkisi ile V26 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,36 birimlik bir varyansla V24 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V26	<i>Farklı kültürlerin beden dillerine ilişkin (jest, mimik vb.) anlamlar hakkında bilgi sahibiyim</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V24	<i>Farklı bir kültüre ait evlilik sistemi ile ilgili bilgi sahibiyim</i>

- Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımı gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,76 birimlik bir varyans ilişkisi ile V30 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,36 birimlik bir varyansla V29 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V30	<i>Bana yabancı olan kültürlerde yaşamayı severim</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V29	<i>Yabancı bir kültüre uyum sağlamada karşılaşıcağım sorunların üstesinden gelebileceğime eminim</i>

- Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,86 birimlik bir varyans ilişkisi ile V36 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,55 birimlik bir varyansla V34 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V36	<i>Yüz ifadelerimi (mimiklerimi), kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V34	<i>Konuşma hızımı, kültürlerarası etkileşimin gereklerine uygun bir şekilde ayarlarım</i>

- Yöneticilerin uluslar arası iş bilgisine sahip olması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,94 birimlik bir varyans ilişkisi ile V2 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,37 birimlik bir varyansla V3 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V2	<i>İş Faaliyetlerinde kültürel etkilerin farkına varıp bu etkileri yönlendiririm</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V3	<i>Kültürel temelli bilgi yoluyla yeni ürün ve hizmet üretimi sağlamak için yenilikçi kurum kültürü yaratabilirim</i>

- Yöneticilerin kültürel adaptasyonunun güçlü olması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,75 birimlik bir varyans ilişkisi ile V7 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,57 birimlik bir varyansla V8 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V7	<i>Farklı kültürlerden oluşan takımları etkin olarak motive edebilirim</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V8	<i>Yönetim şeklini kültürel beklentilere göre uyarlayabilirim</i>

- Yöneticilerin farklı perspektiflerden bakabilme becerilerinin olması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,80 birimlik bir varyans ilişkisi ile V9 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,74 birimlik bir varyansla V11 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V9	<i>İyi bir dinleyiciyimdir</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V11	<i>Bir durumu başkalarının gözünden görebilirim</i>

- Yöneticilerin yenilikçi olma becerileri gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,83 birimlik bir varyans ilişkisi ile V15 değişkeninde elde edilmiştir. En az ilişki ise 0,68 birimlik bir varyansla V13 değişkeninde elde edilmiştir.

Gözlenen Değişken	En Yüksek Varyans İlişkisi
V15	<i>Sorunları çözmemizi sağlayacak yeni yollar yaratacak yeni fikirler oluşturabilirim</i>
	En Düşük Varyans İlişkisi
V13	<i>Sürekli yeni fikirler üretirim</i>

Elde edilen sonuçlar Şekil 8’de verilmiştir. Şekil 8’de de görüldüğü gibi V3 ile V4 gözlenen değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir. V3 gözlenen değişkeni “Kültürel temelli bilgi yoluyla yeni ürün ve hizmet üretimi sağlamak için yenilikçi kurum kültürü yaratabilirim”, V4 gözlenen değişkeni ise “İş faaliyetlerinde kültürel etkilerin farkına varıp yönetim” ifadelerini içermektedir. Bu iki ifade yapısal model tarafından aynı değişkenler olarak algılandığından, öte yandan ölçekten çıkarıldığında model tarafından gerekli görüldüğünden aralarında modifikasyona gidilmiştir.

Kültürel zekanın boyutları ile kültürel farklılıkların yönetimi boyutlarında doğrudan ilişkiler var olabileceğinden, boyutlar arası ilişkiler de analiz edilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel farklılıkların yönetiminin bir alt boyutu olan yöneticilerin uluslararası iş bilgisine sahip olmaları gizil değişkeni arasında olabilecek nedensel ilişkiyi belirlemeye yönelik yapısal model oluşturulmuş ve model anlamlı bulunmuştur. Modele ait uyum ölçütleri; $\chi^2=55,70$ $sd=17$; $\chi^2/sd=3,27$, $P\text{-value}=0,00001$ $RMSEA=0,086$, $NFI=0,97$, $NNFI=0,97$, $PNFI=0,59$, $CFI=0,98$, $IFI=0,98$, $RFI=0,95$, $GFI=0,96$, $RMR=0,034$ olarak elde edilmiştir.

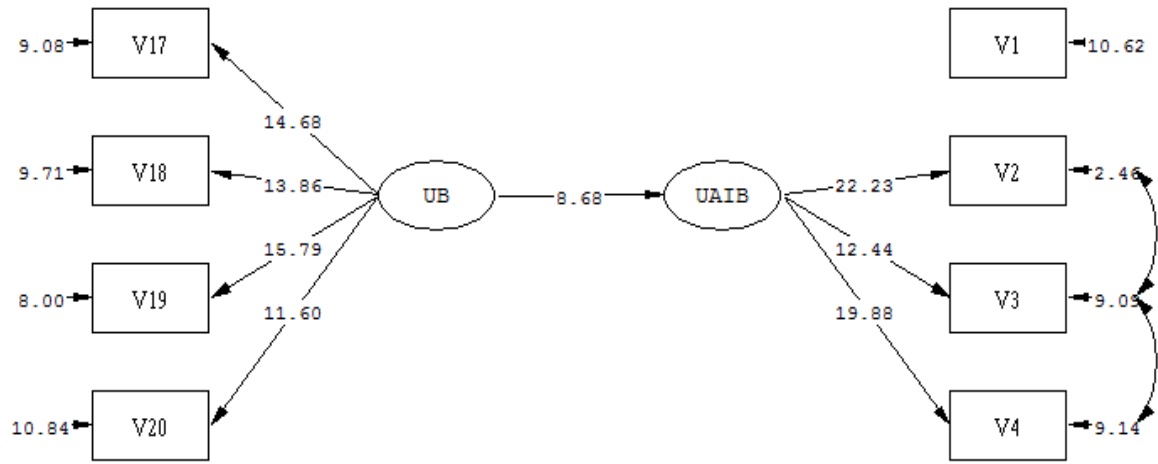
MODEL	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI
UB \rightarrow UAIB	55,70	3,27	0,086	0,97	0,97	0,98	0,96

Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen modelin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel farklılıkların yönetiminin bir alt boyutu olan yöneticilerin uluslar arası iş bilgisine sahip olmaları gizil değişkeni arasındaki ilişkiyi görebilmek için oluşturulan hipotez 10;

H₁₀: Yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı arttıkça, uluslar arası iş bilgisine sahip olma becerileri de güçlenir şeklinde kurulmuştur.

YEM sonucunda yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı ile uluslar arası iş bilgisine sahip olma becerileri arasında aynı yönde 0,54 birimlik bir ilişki bulunmuştur (Şekil 10). Dolayısıyla, yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artışın uluslar arası iş bilgisine sahip olma becerisini 0,54 birim güçlendirdiği belirlenmiş ve **H10 hipotezi doğrulanmıştır** ($t=8,68$ $p<0,01$). H10'un reddine yönelik elde edilen yapısal modelin t istatistikleri Şekil 9'da verilmiştir.

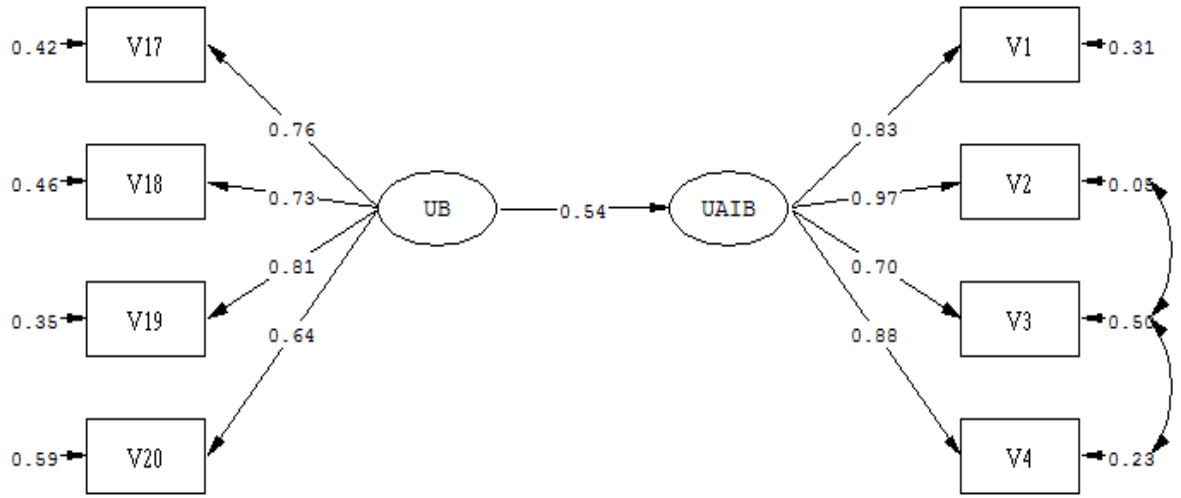
Şekil 9: Üst Bilişsel Zeka Kullanımı ile Uluslar Arası Güçlü İş Bilgisine Sahip Olma Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri



Şekil 9'da V2 ile V3 gözlenen değişkenleri arasında ve V3 ile V4 gözlenen değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir.

Şekil 10'da, tekli modelde gizil değişkenlere katkı veren değişkenler de incelenmiş ve üst bilişsel kültürel zeka gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren değişken 0,81 birimlik bir ilişki ile V19 olmuştur. Uluslar arası iş bilgisine sahip olma gizil değişkeninde ise en yüksek katkı 0,97 birimlik bir ilişki ile V2 değişkeninde elde edilmiştir. Yollara ait hata terimleri ve ilişki katsayıları Şekil 10'da detaylı olarak verilmiştir.

Şekil 10: Üst Bilişsel Zeka Kullanımı ile Uluslar Arası İş Bilgisine Sahip Olma Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları



Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeni ile farklı perspektiflerden bakabilme becerileri arasında olabilecek nedensel ilişkiyi belirlemeye yönelik yapısal model oluşturulmuş ve model anlamlı bulunmuştur. Modele ait uyum ölçütleri; $\chi^2=29,55$ $sd=12$; $\chi^2/sd=2,46$, $P\text{-value}=0,00326$ $RMSEA=0,069$, $NFI=0,98$, $NNFI=0,98$, $PNFI=0,59$, $CFI=0,99$, $IFI=0,99$, $RFI=0,97$, $GFI=0,97$, $RMR=0,025$ olarak elde edilmiştir.

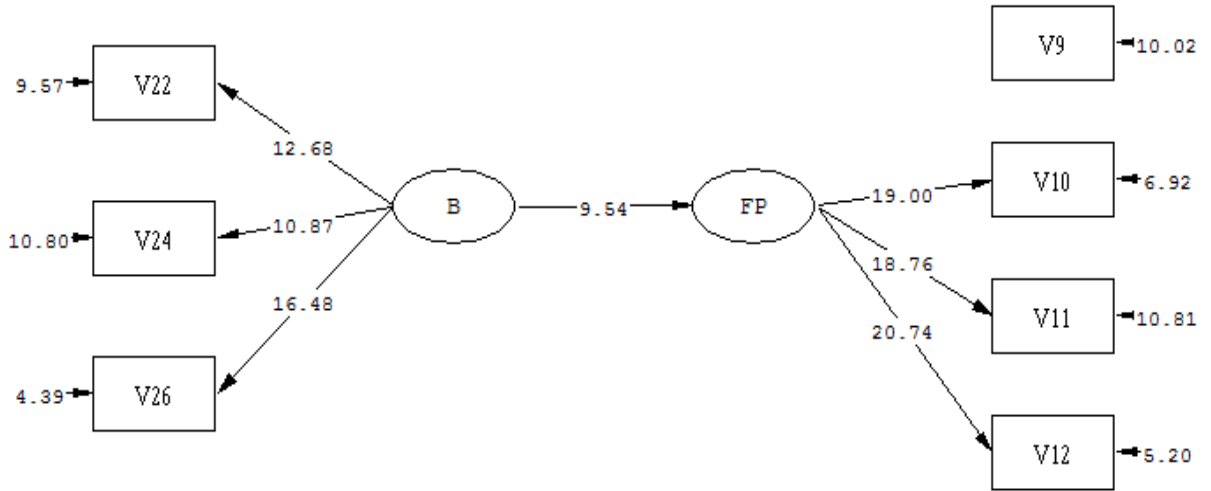
MODEL	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI
B → FP	29,55	2,46	0,069	0,98	0,98	0,99	0,97

Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen modelin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeni ile farklı perspektiflerden bakabilme becerileri arasındaki ilişkiyi görebilmek için oluşturulan hipotez 11 aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H₁₁: Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı arttıkça, farklı perspektiflerden bakabilme becerileri de güçlenir.

Hipotez 11'i sınamada elde edilen ilişkilerin anlamlığını veren t istatistikleri Şekil 11'de verilmektedir. Şekil 11'e göre tüm yollar anlamlı olarak bulunmuştur ($t > 2,56$ $p < 0,01$).

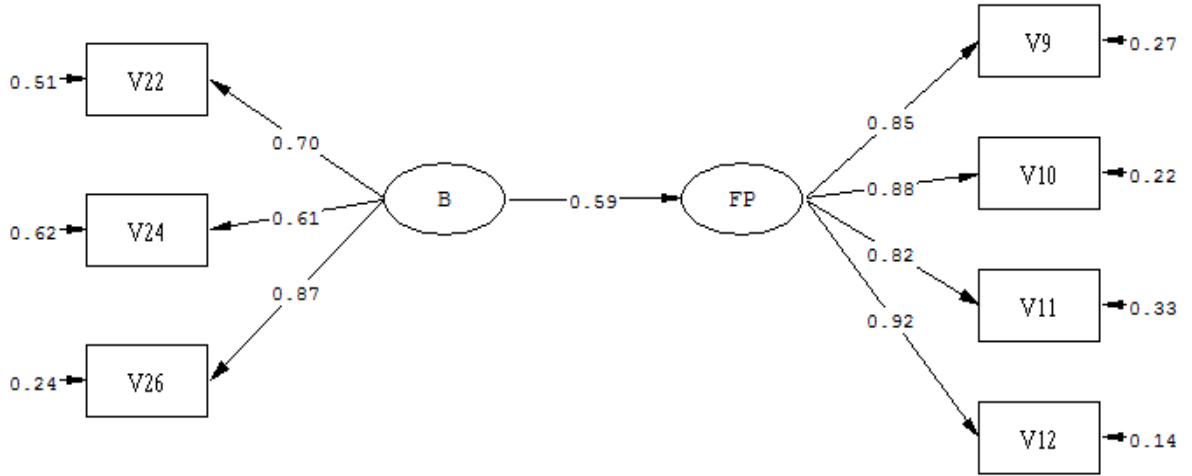
Şekil 11: Bilişsel Zeka Kullanımı ile Farklı Perspektiflerden Bakabilme Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri



Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı ile farklı perspektiflerden bakabilme becerileri arasında aynı yönde 0,59 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile yöneticilerin bilişsel zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artışın farklı perspektiflerden bakabilme becerilerini 0,59 birim güçlendirmekte olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla **H₁₁ hipotezi doğrulanmıştır.**

Yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı gizil değişkeninde en yüksek varyansla ilişkilenen gözlenen değişken 0,87 birimlik ilişki ile V26 olarak elde edilmiştir. Bilişsel zeka kullanımında V26 değişkeni 0,76 birimlik bir varyansla açıklanmıştır. Farklı perspektiflerden bakabilme becerisi gizil değişkeninde ise 0,86 birimlik bir varyansla en yüksek ilişki V12 değişkeninde elde edilmiştir. İlişkilere yönelik yapısal model Şekil 12'de verilmiştir.

Şekil 12: Bilişsel Zeka Kullanımı ile Farklı Perspektiflerden Bakabilme Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları



Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımı gizil değişkeni ile kültürel adaptasyon becerileri arasındaki doğrudan ilişkiler de araştırılmış ve yapısal model anlamlı bulunmuştur.

Modele ait uyum ölçütleri; $\chi^2=92,49$ $sd=25$; $\chi^2/sd=3,69$, P-value=0,0000 RMSEA=0,093, NFI=0,96, NNFI=0,95, PNFI=0,67, CFI=0,97, IFI=0,97, RFI=0,94, GFI=0,94, RMR=0,037 olarak elde edilmiştir.

MODEL	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI
M → KA	92,49	3,69	0,093	0,96	0,95	0,97	0,94

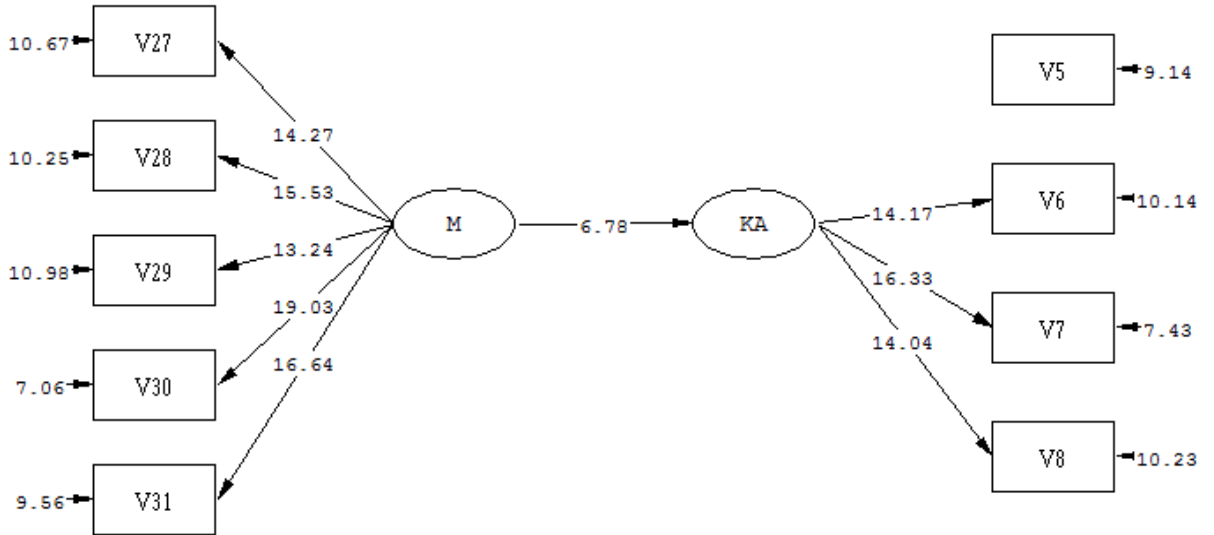
Uyum ölçütlerine bakıldığında RMSEA değerinin 0,08'den büyük olduğu ve zayıf uyum gösterdiği fakat χ^2/sd değerinin 5' den küçük olduğu belirlenmiştir. Diğer uyum ölçütlerine bakıldığında ise yapısal modelin kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir. Yapısal modele yönelik Hipotez 12 aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H₁₂: Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımı arttıkça, kültürel adaptasyon becerileri de güçlenir.

Hipotez 12'nin reddine yönelik elde edilen yapısal modeldeki tüm ilişkilere yönelik t değerleri anlamlı bulunmuştur ($t > 2,56$ $p < 0,01$). Yapısal modele yönelik t istatistikleri Şekil 13'de verilmektedir.

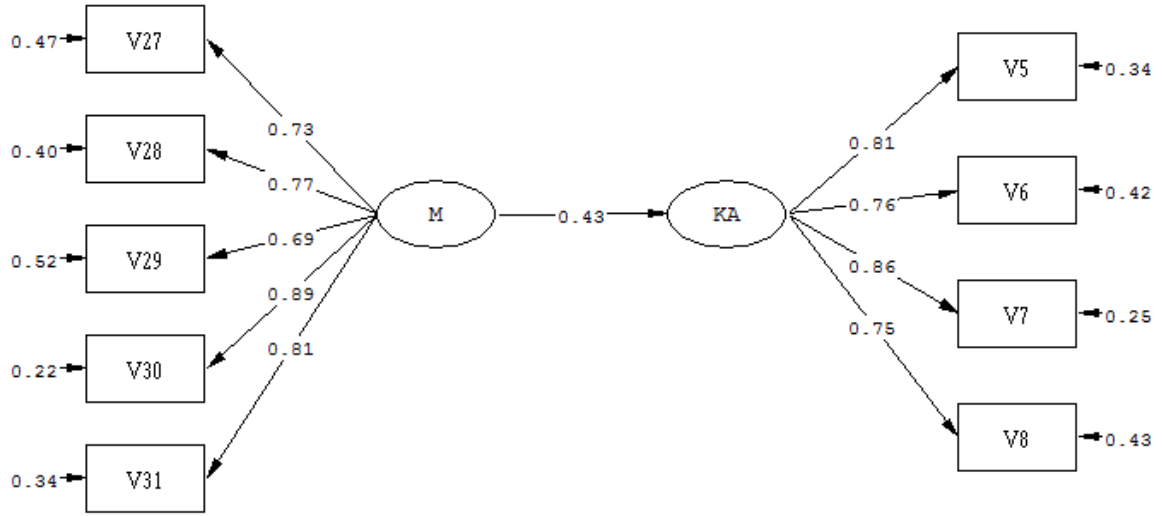
Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımları ile kültürel adaptasyon becerileri arasında aynı yönde 0,43 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin motivasyonel zeka kullanımlarında gerçekleşen bir birimlik artışın, kültürel adaptasyonlarının 0,43 birim güçlenmesine neden olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₁₂ hipotezi doğrulanmıştır.**

Şekil 13: Yöneticilerin Motivasyonel Zeka Kullanımı ile Kültürel Adaptasyon Becerileri Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri



Kültürel zekanın bir alt boyutu olan motivasyonel zeka gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren değişken 0,89 birimlik bir ilişki ile V30 olurken, kültürel adaptasyon gizil değişkeninde ise 0,86 birimlik bir ilişki ile V7 değişkeni olmuştur. İlişkilere yönelik model Şekil 14'de verilmiştir.

Şekil 14: Yöneticilerin Motivasyonel Zeka Kullanımı ile Kültürel Adaptasyon Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları



Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımındaki artışın, yenilikçi olma becerilerini güçlendirip güçlendirmediyini belirlemeye yönelik model yapısal eşitlikle araştırılmıştır. Yapısal model için oluşturulan H13 hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

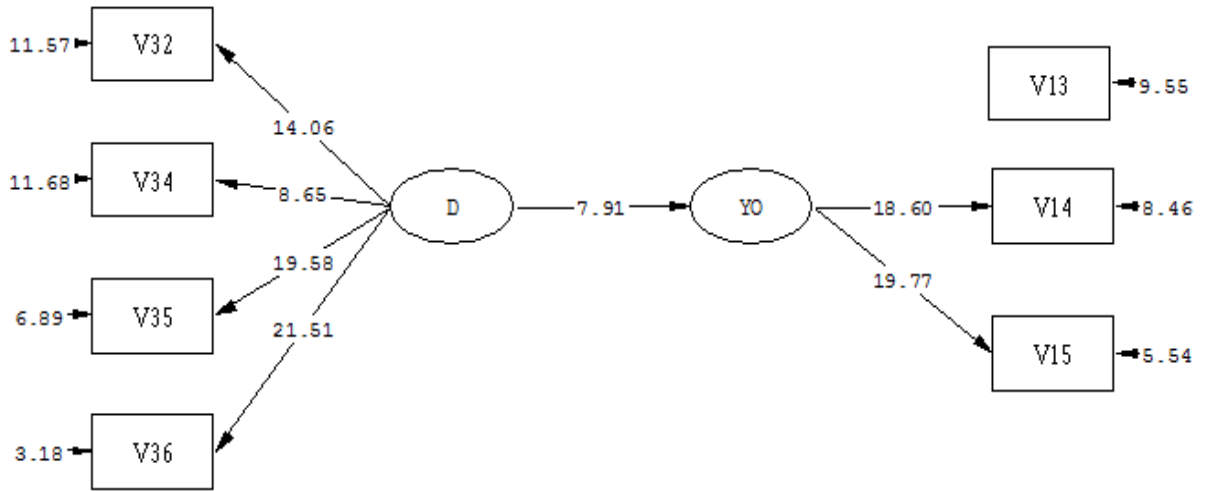
H₁₃: Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı arttıkça, yenilikçi olma becerileri de güçlenir.

Hipotez 13'ü yanlışlayabilmek için elde edilen yapısal modeldeki tüm yollara ait ilişki katsayıları anlamlı bulunmuştur ($t > 2,56$ $p < 0,01$). Modele ait uyum ölçütleri; $\chi^2 = 30,67$ $sd = 12$; $\chi^2/sd = 2,55$, $P\text{-value} = 0,0022$ $RMSEA = 0,071$, $NFI = 0,98$, $NNFI = 0,98$, $PNFI = 0,56$, $CFI = 0,99$, $IFI = 0,99$, $RFI = 0,96$, $GFI = 0,97$, $RMR = 0,025$ olarak elde edilmiştir.

MODEL	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI
D → YO	30,67	2,55	0,071	0,98	0,98	0,99	0,97

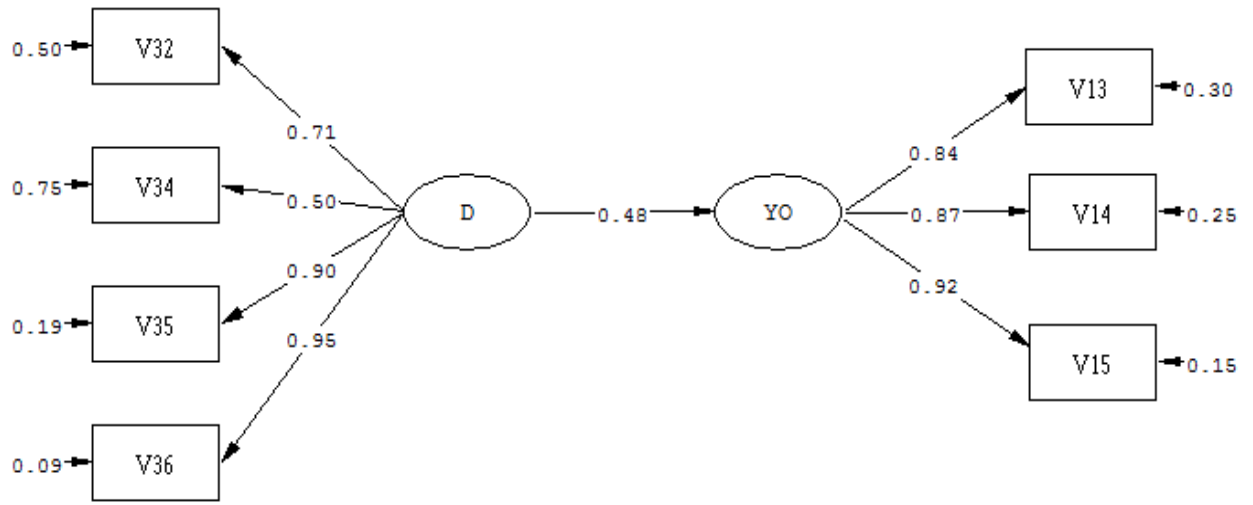
Uyum ölçütlerine göre yapısal modelin kabul edilebilir olduğuna karar verilmiş ve modele ait t istatistikleri Şekil 15’de verilmiştir.

Şekil 15: Yöneticilerin Davranışsal Zeka Kullanımı ile Yenilikçi Olma Becerileri Arasında Elde Edilen Modele Yönelik t İstatistikleri



Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı ile yenilikçi olma becerileri arasında aynı yönde 0,48 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımında gerçekleşen bir birimlik artışın, yenilikçi olma becerilerini 0,48 birim güçlendirmekte olduğu saptanmıştır. Yenilikçi olmada yöneticilerin davranışsal zekalarını kullanımı 0,23 birimlik varyansla ilişkilenebilmektedir. Dolayısıyla **H₁₃ hipotezi doğrulanmıştır**. Yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı gizil değişkeninde en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,95 birimlik bir ilişki ile V36 değişkeni olduğu belirlenmiştir. Yenilikçi olma gizil değişkeninde ise en yüksek katkıyı veren değişkenin 0,92 birimlik bir ilişki ile V15 değişkeni olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Şekil 16’da verilmiştir.

Şekil 16: Yöneticilerin Davranışsal Zeka Kullanımı ile Yenilikçi Olma Becerisi Arasında Elde Edilen Modele Yönelik İlişki Katsayıları



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Tartışma

Sınırların önemini yitirdiği küreselleşme süreci içinde turizmin gelecek on yılların egemen sektörü olacağı tartışmasız kabul görmektedir. Bunun yanında turizm dünyanın en hızlı büyüyen ama en hassas sektörlerinden biridir ve yaşanmakta olan bu hızlı değişim, tüm sektörleri olduğu gibi turizmi de etkilemektedir.

Sosyal birer sistem olan turizm işletmelerini meydana getiren en temel unsurlardan biri kuşkusuz insandır. Her birey kendi yaşadığı çevreden edindiği bilgi, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla kısaca kendi oluşturduğu ya da içinde yaşadığı kültürüyle bir organizasyona katılmaktadır. Her insan birbirinden farklı olduğundan örgütler de farklı kültür mozaiğine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Organizasyon içinde ortak amaçlar ve değerlere sahip olan bu bireyler örgüt kültürünün sağlam temellere dayanmadığı çalışma ortamlarında bir takım sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Özellikle küreselleşme ile ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınan işletmeler ve çalışan mozaiği ile kültürel farklılıklar yönetilmesi gereken önemli bir konu durumuna gelmiştir. Burada kilit nokta, kültürel farklılıklara sahip bireylerden oluşan örgütü işletme amaçları doğrultusunda yöneltme ve yönetme görevi olan işletme yöneticileridir.

Bu konuda çok kültürlü örgüt yöneticilerinin kültürel farklılıkları yönetebilmek ve bu farklılıkları avantaja dönüştürebilmek için uyguladıkları birçok strateji bulunmaktadır. Bu stratejilerden biri de henüz ulusal yazında ve uygulamada çok yeni olan kültürel zekadır.

Bu araştırmada, A grubu seyahat acentası Türk ve yabancı yöneticilerinin kültürel zeka düzeyleri ve kültürel farklılıkları yönetme becerileri arasında bir ilişki bulunduğu varsayımından yola çıkılarak İzmir, İstanbul, Muğla ve Antalya'daki 310 yerli ve yabancı yöneticiden anket yöntemi aracılığıyla veri toplanmıştır. Yapısal

eşitlik modeli yardımıyla kültürel zekanın, kültürel farklılıkların yönetiminde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Çalışmanın demografik verilerine bakıldığında, anketin uygulandığı 310 seyahat acentası yöneticisinin %48,4'ünün üst kademe, %51,6'sının ise orta kademe yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin yaş gruplarına ilişkin verilere göre; %62,6'sının 23-35 yaş aralığında, %32,3'ünün 36-48 yaş aralığında ve %5,2'sinin 49-61 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %28,4'ü ön lisans mezunu, %57,7'si lisans mezunu ve %3,9'u lisansüstü mezundur. Buna göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin %82,6'sının TC vatandaşı, %17,4'ünün ise Alman, Amerikan, Avustralyalı, Azeri, Hollandalı, İngiliz ve Rus gibi diğer uyruklara mensup oldukları belirlenmiştir. Orta ve üst kademe yöneticilerin %53,5'inin daha önce hiç yurt dışı görev tecrübesi olmamıştır. %28,7'si ilk kez yurt dışında görev yapan yöneticilerden, %17,7'si ise iki ve daha fazla yurt dışı görev tecrübesine sahip olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Kültürel zekanın kültürel farklılıklara olan etkisi ile ilişkili olarak kurulan yapısal modelden elde edilen bulgular doğrultusunda; kültürel zeka ile kültürel farklılıkların yönetimi arasında aynı yönlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu ve yöneticilerin kültürel zeka düzeylerinin kültürel farklılıkları yönetme becerilerindeki varyansın 0,55'ini açıkladığı gözlenmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin kültürel zeka düzeyleri artarken kültürel farklılıkları yönetme becerileri de artmaktadır.

Kültürel zekanın alt boyutları ile kültürel farklılıkların yönetimi alt boyutlarında doğrudan ilişkiler var olabileceğinden, boyutlar arası ilişkiler de araştırılmıştır. Bu kapsamda, yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı ile uluslar arası iş bilgisine sahip olma becerileri arasında aynı yönde 0,54 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, yöneticilerin üst bilişsel zeka kullanımı arttıkça, uluslar arası güçlü iş bilgisine sahip olma becerileri de güçlenir bulgusuna ulaşılmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin bilişsel zeka kullanımı ile farklı perspektiflerden bakabilme becerileri arasında da aynı yönde 0,59 birimlik bir ilişki bulunmuştur.

Kültürel zekanın bir diğer alt boyutu olan motivasyonel zeka kullanımı ile kültürel adaptasyon becerisi arasında aynı yönde 0,43 birimlik bir ilişki bulunarak oluşturulan yapısal model anlamlı bulunmuştur. Yine yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı ile yenilikçi olma becerileri arasında da aynı yönde 0,48 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin davranışsal zeka kullanımı arttıkça yenilikçi olma becerileri de güçlenmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, gerek literatüre gerekse turizm sektöründe yer alan seyahat acentalarına yönelik birtakım öneriler geliştirilmiştir.

4.2. Öneriler

4.2.1. Yazın ve Gelecek Çalışmalar Açısından Öneriler

Bu çalışma, kültürel zeka konusunun ulusal literatür açısından yeni bir konu olması ve yapısal eşitlik modeli ile araştırma verilerinin incelenmesi açısından gelecek çalışmalara örnek oluşturmaktadır.

Ayrıca kültürel zeka kavramının ulusal ve uluslar arası yazında turizm boyutunun detaylı bir incelemesinin yapılmamış olması da gelecek çalışmalar için başlangıç noktası olabilir.

Gelecek yıllarda yapılacak çalışmalarda, kültürel farklılıkların yönetilmesinde kültürel zekanın etkisini daha net verilerle ölçmek açısından, farklılık yönetimi uygulamalarına yoğun biçimde sahip olan işletmelerin belirlenmesi ve örnek olay incelemesi kapsamında bir araştırma yapılması önerilebilir. Yapılacak olan çalışmalar farklı nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile desteklenerek sonuçlar arası karşılaştırmalar yapılabilir.

4.2.2. Seyahat Acentaları ve Yöneticiler Açısından Öneriler

Küreselleşmenin yarattığı değişim süreciyle, uluslararası pazarda kendine geniş bir yer edinen turizmin en önemli öğelerinden seyahat acentalarının bu değişime ayak uydurma gerekliliği kaçınılmaz bir gerçekliktir.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının daha etkin karşılanabilmesi ve işletmenin daha etkin yönetilebilmesi adına yöneticiler, kültürel farklılıklara daha fazla önem vermekte, sürekli değişen ve dönüşen küresel-kültürel çevreye yönelik aktif ve çok sesli bir örgüt yapısına ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çalışma ile de ortaya konulan önemli nokta, kültürel zekanın kültürel farklılıkların yönetimine katkıda bulunmasıdır. Kültürler arası ortamda yöneticilerin yönetsel etkinliği örgütlerin başarısı için önemlidir. Bu nedenle, çok kültürlü yapıda faaliyet gösteren örgütler kültürel zeka kavramı üzerinde önemle durmalıdırlar.

İşe alım öncesi hizmet içi eğitim, seminer ve oryantasyon programları ile kültürel farklılıklara değer verilmesi ve kültürel zeka kavramının anlatılıp benimsenmesinin, yaşanacak olası sorunların önüne geçme konusunda faydalı olacağı ifade edilebilir.

Benzer şekilde, yurt dışı görev tecrübesi ile yurt dışı eğitim vb. tecrübelerin kültürel zekanın gelişimine katkıda bulunduğu bulgulanmıştır (Ang vd., 2007; Ang ve Van Dyne, 2008). Bu kapsamda üst ve orta kademe yöneticilerin ve hatta çalışanların bu tür yurt dışı görevlendirmeleri ile farklı kültürel ortamlarda çalışma ve gözlemlene fırsatı bulmaları örgütlerin kültürel yeniliklere açık olmalarını sağlayarak rekabette öne çıkmalarını sağlayabileceği ifade edilebilir.

Kültürler arası ortamlarda önemli bir etken olan yabancı dil de işletmelerin örgüt içi ve müşterilerle olan iletişimi açısından önemli bir başarı ölçütüdür. Bu nedenle, örgütteki yönetici ve çalışanların yabancı dil bilgisine önem vermeleri gerekmektedir.

Karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren seyahat acentalarındaki yönetici ve çalışanların kültürel farklılıkları, müşterilerin kültürel farklılıkları ve işletmelerin birbirleriyle olan kültürel farklılıkları, yönetilmesi ve analiz edilmesi gerekli bir konu haline gelmiştir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, MA.: PWS Kent Pub. Co.
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior* (5. b.). Mason, OH: Thomson South Western Educational Publishing.
- Ahipaşaoğlu, S., & Arıkan, İ. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akiş, Y. T. (2007). Farklı Kültürlerde Liderlik Yapmak. *16. Kalite Kongresi, 12-14 Kasım*. İstanbul.
- Aksu, A., & Ehtiyar, R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Altuntuğ, N. (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13 (2), 361-370.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence : theory, measurement, and applications*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., et al. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371.
- Arora, P., & Rohmetra, N. (2010). Cultural intelligence: Leveraging differences to bridge the gap in the international hospitality industry. *International Review of Business Research Papers*, 6 (5), 216-234.
- Arora, R. (2000). *Encyclopaedic dictionary of organization behaviour*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 26-49.

- Aykaç, A. (2009). *Yeni işler, yeni işçiler: turizm sektöründe emek*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ayyıldız, H., & Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Tespitinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi* , 11 (1), 63-84.
- Bakan, İ. (2003). Dış Ticarete İletişim. H. Ç. Bedestenci, & M. Canitez (Dü) içinde, *Dış ticaret işlemler ve uygulamalar*. Konya.
- Balcı, A. (2006). Roland Robertson, Küreselleşme ve Kültür. *Bilgi* , 12 (1), 25-36.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1. Baskı b.). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bozkurt, T. (1996). İşletme kültürü. S. Tevruz (Dü.) içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 83-103). Ankara: TPD ve Kalder Yayını.
- Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational Culture, Group Diversity And Intra-Group Conflict. *Team Performance Management* , 10 (1/2), 26-34.
- Covey, S. R. (2000). *The seven habits of highly effective people* (Miniature Editions b.). Philadelphia: Running Press.
- Çakır, S. Y., & Eğinli, A. T. (2010). Uluslararası işletmelerin web sitelerinin tasarımında kültürel boyutların adaptasyonunun önemi (Uluslararası işletmelerin web sitelerinin içeriklerine yönelik kültürel analiz). *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 1 (2), 178-204.
- Çilkara, S. U. (2009). *Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çolakoğlu, O. E., ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat acentaları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirkan, E. (2007). *Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2000). *Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. S. Ang, & L. Van Dyne içinde, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and application* (s. 16-38). Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004a). Cultural intelligence. *Harvard Business Review* , 82 (10), 139-146.
- Earley, P. C., & Peterson, R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education* , 3 (1), 100-115.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji : Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3 (5), 66-78.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1990). *Consumer Behavior* (8. b.). Chicago: The Dryden Press.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Erol, N. (2010). Küreselleşme Sürecinde Örgütleri Yeniden Düşünmek. *Akademik Bakış* , 4 (7), 79-89.
- Gardenswartz, L., Rowe, A., Digh, P., & Bennett, M. (2003). *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*. CA.: Pfeiffer.
- Gibson, C. B., & Dibble, R. (2008). Culture inside and out: Developing a collaboration's capacity to externally adjust. S. Ang, & L. Van Dyne (Dü) içinde, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (s. 221-240). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2001). Effects of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (7), 1331-1349.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi* (1. Baskı b.). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvenç, B. (1984). *İnsan ve kültür* (4. Basım b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (2010). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Harrison, D. A., & Sin, H. P. (2006). What Is Diversity and How Should It Be Measured? A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Dü) içinde, *Handbook of Workplace Diversity* (s. 191-216). Sage Publications.
- Helvacıoğlu, N. (2007). *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences and International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publications.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Managers Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Hüseyinova, K. (2006). *Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İçöz, O. (1996). *Seyahat acentaları ve tur operatörlüğü yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2000). *Seyahat acentaları ve tur operatörlüğü yönetimi* (3. Baskı b.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- İşçi, E., Söylemez, Ö., & Yıldırım Kaptanoğlu, A. (2013). Örgütlerde Kültürel Zeka ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 1-18.

- Janssens, M., & Brett, J. M. (2006). Cultural Intelligence in Global Teams: A Fusion Model of Collaboration. *Group & Organization Management* , 31 (1), 124-153.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Karaeminoğulları, A., Doğan, A., & Bozkurt, S. (2009). Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14 (1), 331-349.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kavuncu, C. (2003). *Kültür* (Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki b.). İstanbul: Rota Yayın.
- Kim, Y. J., & Van Dyne, L. (2011). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Journal of Applied Psychology* .
- Kline, R. B. (1994). Validity Of A Math Skills Pretest For Introductory Statistics. *American Psychological Association* .
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (Ninth Edition b.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü* (2. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ng, Y., & Earley, C. (2006). Culture + Intelligence: old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management* , 31 (1), 4.

- Özbey, F. R. (2002). Sustainable Tourism Development In Globalization Progress. *Globalization and Sustainable Development, International Scientific Conference, Book:4*, s. 135-150. Varna/Bulgaristan.
- Özbilgin, M. (2005). 'Global' diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan. *Japan Institute for Labor Policy and Training (Working Paper Series)* .
- Özhan, İ. (2006). *Farklılaşmanın Özel Görünümleri Olarak Çokkültürlülük ve Çokkültürcülük*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Etam A.S Matbaa Tesisleri.
- Özkan, Ç. (2010). *Ege Bölgesi'ndeki 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., & Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de farklılıkların yönetimi: türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 359-374.
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 2 (6), 83-98.
- Özsoy, G. (2008). Üstbiliş. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 6 (4), 713-740.
- Palmer, G. (2003). Diversity management, past, present and future. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 41 (1), 13-24.
- Pekin, F. (2011). *Çözüm: kültür turizmi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* , 24 (4), 570-581.
- Robertson, R. (1999). *Küreselleşme, toplum kuramı ve küresel kültür*. (Ü. H. Yolsal, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Rockstuhl, T., Şahin, F., Gürbüz, S., & Ang, S. (2011). International military officer potential: Cultural capital and cultural intelligence. *53rd International*

Military Testing Association Conference, Ekim 31- Kasım 3. Bali, Indonesia.

- Roper, A., Brookes, M., & Hampton, A. (1997). The multi-cultural management of international hotel groups. *International Journal Hospitality Management*, 16 (2), 147-159.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Bas. Yay. Dağ. Ltd. Şti.
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research Technology Management* , 37-44.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (3. b.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Scholte, J. A., & Keyman, F. (2005). Küreselleşme ve Sivil Toplum. *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları. 10*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi.
- Selamoğlu, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği. *TİSK İşveren Dergisi* (10).
- Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu. (1972, Eylül 21). *Resmi Gazete* (14320) .
- Seymen, O. A. (2006). Cultural Diversity Phenomenon in Organisations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management:A Literary Review. *Cross Cultural Management: An International Journal* , 13 (4), 296-315.
- Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazımsal Bir Derleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* , 16 (50), 3-24.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 10 (4), 65-96.

- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi* , 10 (2), 80-104.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2012). Kültürel Zeka, Duygusal Zeka ve Sosyal Zeka'dan Farklı Mıdır? *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, (s. 356 - 365). Konya.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taylan, A. (2008). Çok Uluslu Fast-Food Restoranlarının “Ramazan Menüleri” Örneğinde Küresel-Yerel Kültür Etkileşimi. *Kültür ve İletişim* , 11 (1), 73-109.
- Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management* , 31 (1).
- Thomas, D., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence : people skills for global business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thomas, D., Elron, E., & Stahl, G. (2008). Cultural intelligence: Domain and Assessment. *International journal of cross cultural management* , 8 (123), 123-143.
- TUI Travel PLC. (2008). *Sustainable Development Report*.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme sürecinde işletme yönetimi*. Hayat Yayınları.
- Türk Dil Kurumu*. (2011, Şubat 1). <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır
- Tylor, E. (1920) [1871]. *Primitive culture*. New York: J.P. Putnam's Sons.
- United States Government Accountability Office. (2005). *Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples*. U.S.: Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- UNWTO. (2012 Edition). *UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition*. Madrid: World Tourism Organization.

- Ünalp, A. T. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. K. M. Hannum, B. McFeeters, & L. Booyesen (Dü) içinde, *Leading across differences: Cases and perspectives* (s. 131-138). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal of Management* , 17, 601-617.
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri için Kültürel Zeka. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 19 (2), 147-168.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMU İİBF Dergisi* , 11 (16), 100-131.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* , 4 (1), 77-90.
- Yılmaz, V., & Çelik, E. H. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I Temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi.

EK:1 ANKET FORMU (TÜRKÇE)

A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA KÜLTÜREL ZEKANIN YÖNETSEL ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Yönetici,

Bu anket, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans tezi için veri toplamak üzere yapılmaktadır. Birinci bölümde kültürel zeka, ikinci bölümde ise kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anketten elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı ve genellenerek kullanılacaktır. Ankete katılım ve bilime desteğiniz için teşekkür ederiz.

Araş. Gör. Nur KULAKOĞLU DİLEK
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
E-mail: nurkulakoglu@hotmail.com

I. BÖLÜM: KÜLTÜREL ZEKA

Aşağıda belirtilen yargılar hakkındaki düşüncelerinizi, her bir cümlede sizin için en doğru olan seçeneği X ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Farklı kültürel kimliğe sahip insanlarla iletişim kurarken, o kültüre ait bilgilerimi kullanırım.					
2. Farklı kültürel kimliğe sahip birisiyle iletişim kurarken, kendi kültürel birikimimi o kültüre göre uyarlarım.					
3. Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
4. Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken kendi kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.					
5. Başka bir kültüre ait ekonomik ve yasal sistemler hakkında bilgi sahibiyim.					
6. Başka bir dilin yapısal (dilbilgisi, sözcük vb.) kuralları hakkında bilgi sahibiyim.					
7. Başka bir kültüre ait kültürel değerler ve dini inançlar hakkında bilgi sahibiyim.					
8. Farklı bir kültüre ait evlilik sistemi ile ilgili bilgi sahibiyim.					
9. Başka kültürlerin sanat ve zanaatları hakkında bilgi sahibiyim.					
10. Farklı kültürlerin beden dillerine ilişkin (jest, mimik vb.) anlamlar hakkında bilgi sahibiyim.					
11. Farklı kültürlerden insanlarla bir arada çalışmaktan mutluluk duyarım.					
12. Başka kültürel kimliğe sahip kişilerle iletişim kurabileceğimden eminim.					

13. Yabancı bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım sorunların üstesinden gelebileceğime eminim.					
14. Bana yabancı olan kültürlerde yaşamayı severim.					
15. Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabileceğimden eminim.					
16. Sözel davranışlarımı (tonlama, aksan vb.) kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre ayarlarım.					
17. Kültürlerarası etkileşim durumlarında, kültüre uyum sağlamak adına sessiz kalır ve beklerim.					
18. Konuşma hızımı, kültürlerarası etkileşimin gereklerine uygun bir şekilde ayarlarım.					
19. Sözsüz iletişim davranışlarımı, farklı bir kültüre göre değiştiririm.					
20. Yüz ifadelerimi (mimiklerimi), kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.					

II. BÖLÜM: KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1: En güçlü özelliklerimden biridir; 2: İyiyimdir; 3: Kullanabildiğim ancak geliştirmem gereken bir özelliktir; 4: Kullanabildiğim ancak <u>çok</u> geliştirmem gereken bir özelliktir; 5: Var olmayan özelliklerimden biridir.	1	2	3	4	5
1. Çok yönlü karar verebilmek için yerel ve küresel bilgileri bütünleyebilirim.					
2. İş Faaliyetlerinde kültürel etkilerin farkına varıp bu etkileri yönlendiririm.					
3. Kültürel temelli bilgi yoluyla yeni ürün ve hizmet üretimi sağlamak için yenilikçi kurum kültürü yaratabilirim.					
4. İş faaliyetlerinde kültürel etkilerin farkına varıp yönetirim.					
5. Farklı kültür ortamlarında insanları etkin bir şekilde seçip geliştirebilirim.					
6. Kültürel olarak tarafsız bir gözle diğerlerinin çalışmalarını değerlendirebilirim.					
7. Farklı kültürlerden oluşan takımları etkin olarak motive edebilirim.					
8. Yönetim şeklini kültürel beklentilere göre uyarlayabilirim.					
9. İyi bir dinleyiciyimdir.					
10. Kendi bakış açımın sınırlarını fark ederim.					
11. Bir durumu başkalarının gözünden görebilirim.					
12. Değişimi etkilemeye çalışırken insanların endişelerini göz önünde bulundururum.					
13. Sürekli yeni fikirler üretirim.					
14. Yeni yaklaşımlar deneyebilirim.					
15. Sorunları çözmemizi sağlayacak yeni yollar yaratacak yeni fikirler oluşturabilirim.					
16. Gerektiğinde grubun kabul edilmiş düşünce ve davranış normlarını terk edebilirim.					

III. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
2. Yaş:				
3. Uyruğunuz?	<input type="checkbox"/> T.C.	<input type="checkbox"/> Diğer			
4. Medeni Hal:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar			
5. Evli ise; Partnerin uyruğu?	<input type="checkbox"/> Türk	<input type="checkbox"/> Kendi ülkesinden	<input type="checkbox"/> Diğer ülkelerden		
6. Eğitim:	<input type="checkbox"/> Ortaöğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
7. Turizm sektöründe çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az	<input type="checkbox"/> 5-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla	
8. Şu anki işletmenizde çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	
9. Yönetici kademeniz? :	<input type="checkbox"/> Üst Kademe	<input type="checkbox"/> Orta Kademe			
10. Şu anki işletmenizde ne zamandır yönetici pozisyonundasınız? :	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	
11. Yurt dışında görev tecrübeniz:	<input type="checkbox"/> Hiç	<input type="checkbox"/> Bir defa	<input type="checkbox"/> İki ve daha fazla		
12. Yabancı dil bilginiz:	<input type="checkbox"/> Hiç bilmiyorum	<input type="checkbox"/> Bir dil biliyorum	<input type="checkbox"/> İki ve daha fazla dil biliyorum		
13. Türkçe bilginiz?	<input type="checkbox"/> Hiç bilmiyorum	<input type="checkbox"/> Az biliyorum	<input type="checkbox"/> İyi biliyorum		
14. Bağlı bulunduğunuz işletmede kaç kişi görev yapmaktadır?					

IV. BÖLÜM: DİĞER HUSUSLAR (Konu ile ilgili belirtmek istediğiniz diğer hususları lütfen yazınız)

--

EK:2 ANKET FORMU (İNGİLİZCE)

A SURVEY STUDY OF DETERMINING THE MANAGERIAL EFFECTS OF CULTURAL INTELLIGENCE ON THE A GROUP TRAVEL AGENCIES

Dear Manager,

This survey is made to collect data for master thesis in the department of tourism management at Mugla Sıtkı Koçman University. There are statements regarding cultural intelligence in the first section and regarding the management of cultural differences in the second section. The data obtained from the survey will be used for scientific purposes completely. Thank you for all your support.

Res. Asst. Nur KULAKOGLU DİLEK
Department of Tourism Management
E-mail: nurkulakoglu@hotmail.com

SECTION 1: CULTURAL INTELLIGENCE

Please, mark one number for your fitting answer on the table.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1. I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.					
2. I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.					
3. I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.					
4. I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.					
5. I know the legal and economic systems of other cultures.					
6. I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.					
7. I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.					
8. I know the marriage systems of other cultures.					
9. I know the arts and crafts of other cultures.					
10. I know the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.					
11. I enjoy interacting with people from different cultures.					
12. I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.					
13. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.					
14. I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.					
15. I am confident that I can get used to the shopping conditions in a different culture.					

16. I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.					
17. I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.					
18. I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.					
19. I change my non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.					
20. I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.					

SECTION 2: MANAGING CULTURAL DIFFERENCES

1: One of my best qualifications; 2: I am good at; 3: I am able to do, but I need to develop; 4: I am able to do, but I need to develop <u>very much</u> ; 5: I am not able to do.	1	2	3	4	5
1. I can complete local and global information for multi-dimensional decision making.					
2. I can notice cultural factors in business activities and manage them.					
3. I can create innovative organization culture in order to provide new output and service production using culture-based information.					
4. I can notice cultural factors in business activities and manage them.					
5. In a different cultural environment, I can choose people and build them up effectively.					
6. I can evaluate other's work with objective perspective in terms of culture.					
7. I can effectively motivate a multicultural team.					
8. I can adapt management style with respect to cultural tendencies.					
9. I am a good listener.					
10. I am aware of limits of my perspective.					
11. I can empathize with others.					
12. When I interact with change, I consider other's concerns.					
13. I continuously create new ideas.					
14. I can try new approaches.					
15. I can develop new ideas in order to create new solutions.					
16. When it is needed, I can leave the entrenched ideas and rules of conduct of the group.					

SECTION 3: BACKGROUND INFORMATION

1. Gender:	<input type="checkbox"/> Female	<input type="checkbox"/> Male
2. Age:	
3. Nationality ?	<input type="checkbox"/> R.T.	<input type="checkbox"/> Other
4. Marital Status:	<input type="checkbox"/> Married	<input type="checkbox"/> Single
5. If you are married; What is your husband/wife's nationality?	<input type="checkbox"/> Turkish <input type="checkbox"/> From his/her country <input type="checkbox"/> From other countries	

6. Education:	<input type="checkbox"/> Elementary School	<input type="checkbox"/> High School	<input type="checkbox"/> Associate Degree	<input type="checkbox"/> Graduate	<input type="checkbox"/> Post-graduate
7. How experienced are you in tourism sector? / How long have you worked in tourism sector?	<input type="checkbox"/> Less than 5 years	<input type="checkbox"/> 5-9 years	<input type="checkbox"/> 10-15 years	<input type="checkbox"/> More than 15 years	
8. How long have you been working for your company now?	<input type="checkbox"/> Less than 1 year	<input type="checkbox"/> 1-3 years	<input type="checkbox"/> 4-6 years	<input type="checkbox"/> More than 10 years	
9. Management Level?:	<input type="checkbox"/> Top Manager		<input type="checkbox"/> Middle Level Manager		
10. How long have you been working as a manager for this company?:	<input type="checkbox"/> Less than 1 year	<input type="checkbox"/> 1-3 years	<input type="checkbox"/> 4-6 years	<input type="checkbox"/> More than 10 years	
11. Your experiment abroad :	<input type="checkbox"/> None	<input type="checkbox"/> Once	<input type="checkbox"/> Twice or more		
12. Foreign Language:	<input type="checkbox"/> None	<input type="checkbox"/> One	<input type="checkbox"/> Two or more		
13. Do you know Turkish?	<input type="checkbox"/> Not at all	<input type="checkbox"/> A little bit	<input type="checkbox"/> Very well		
14. How many people are employed in the company you work for?					

SECTION 4: OTHER ISSUES (Please write below if you have any other issues you want to specify.)

--

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nur KULAKOĞLU DİLEK

Doğum Yeri : Şişli/ İSTANBUL

Doğum Yılı : 1986

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 2000-2004 : Dede Korkut Anadolu Lisesi

Lisans 2005-2009 : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

06.2011- Halen: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Araştırma Görevlisi. MUĞLA

05.2009 -09.2009: Trek Travel Seyahat Acentası
Seyahat danışmanı/ Biletleme İSTANBUL