

Turkish Studies

Economics, Finance, Politics

Volume 14 Issue 3, 2019, p. 1135-1155

DOI: 10.29228/TurkishStudies.30172

ISSN: 2667-5625

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ *Received/Geliş:* 07.08.2019

✓ *Accepted/Kabul:* 20.09.2019

✍ *Report Dates/Rapor Tarihleri:* Referee 1 (16.09.2019)-Referee 2 (19.09.2019)


This article was checked by iThenticate.

KÜRESEL İŞLETMECİLİKTE KÜLTÜRÜN ÖNEMİ: HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME

Yunus ZENGİN - Funda TOKUCU***

ÖZ

Bütün maddi ve manevi değerlerin bütünü olarak adlandırılan kültürün küreselleşme süreci ile birlikte önemi bir kat daha artmıştır. Küresel bir köy haline gelen ekonomik pazarlar, birbirlerine benzer homojen ürün ve hizmet sunan işletmelerin yoğun rekabet ortamı yaşadıkları yerler haline gelmiştir. Yaşanan bu değişim işletmeler ile birlikte tüketici davranışlarında da etkili olmuş bilgili, sabırsız, makyavelist, var olan ile yetinmeyen ve araştırmacı özelliğe sahip bir tüketici kesimin oluşmasına neden olmuştur. “Ne üretirsem satırım” düşüncesinin hâkimiyetini “müşterinin istediği ürünün üretilmesi” düşüncesine bırakıldığı günümüzde işletmelerin pazarlama ve yönetim stratejilerini faaliyette buldukları piyasalardaki kültürel değerlere göre planlamaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde büyük avantaj sağlayacaktır. Rekabetin uluslararası düzeye yükselmesi ve daralan pazarlarda güçlü olabilmek, farklı kültürlerin en iyi şekilde yönetilerek farklılıklardan kaynaklı oluşabilecek sorunların giderilmesine bağlıdır. Bu durum küresel bağlamda faaliyette bulunan işletmelerin başarısında önemli role sahiptir. Geçmişte birçok yönetici tarafından göz ardı edilen ve hazırlanan politika ve stratejilerde arka planda tutulan bu hususlar, birçok işletmenin başarısızlıklarına neden olmuştur. Düşünceden hareketle ele alınan çalışmada temel amaç Hofstede'nin kültürel farklılıklarının uluslararası arenada faaliyette bulunan işletmelerin yönetim ve pazarlama stratejilerine olan etkisini belirlemektir. Bu bağlamda öncelikle Hofstede'nin kültürel farklılıkları hakkında bilgi verilerek, kültürel farklılıkların uluslararası işletmecilik

*  Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, E-posta: yunuszengin23@gmail.com

**  Doktora Öğrencisi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tokucu.funda1@gmail.com

üzerindeki etkilerinin neler olduğu açıklanmış örnek ülke uygulamalarıyla çalışma desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hofstede, kültür, kültürel farklılıklar, uluslararası işletmecilik

JEL Kodları: M1, M14, M16, L1

THE IMPORTANCE OF CULTURE IN GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION: AN ASSESSMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF HOFSTEDÉ'S CULTURAL DIMENSIONS

ABSTRACT

The importance of culture, which is defined as the whole of all material and spiritual values, has increased even further with the process of globalization. Economic markets, which have turned into a global village, have become the places where enterprises offering similar, homogeneous products and services take place in an intensively competitive environment. This change has made certain impacts on consumer behaviors and led to the formation of a knowledgeable, impatient, machiavelist, inquisitor consumer who do not content with what they have. In today's world where the idea of "I sell whatever I produce" is replaced by the idea of "production of the customer's desired product", businesses' planning of their marketing and management strategies according to the cultural values in the markets they operate will bring about a great advantage in gaining superiority in sustainable competitive advantage. The rise of competition to the international level and being strong in the shrinking markets depends on managing different cultures in the best way and eliminating the problems that may arise from the differences. This situation has an important role in the success of the enterprises operating in a global context. These issues, which were ignored by many managers in the past and kept in the background in the policies and strategies prepared, caused the failures of many enterprises. The main purpose of this study, which is based on this idea, is to determine the impact of Hofstede's cultural differences on the management and marketing strategies of businesses operating in the international arena. In this context, firstly, information is presented about Hofstede's cultural differences, then the effects of cultural differences on international business administration are explained and the arguments of the study are supported with cases from different countries.

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose of the Study: The main aim of this study is to reveal the importance of culture for businesses operating in a global context and to determine the impact of Hofstede's cultural differences on the management and marketing strategies of these businesses. In addition, information is given about Hofstede's work and examples are mentioned in this context. For this purpose, firstly, a discussion was made about the definition and dimensions of culture, then the elements in the work

of Hofstede which caused the differentiation of the cultures were presented in detail.

Method: The study is a qualitative research and investigations have been conducted in this context. In the study, first of all, necessary explanations about the concept of culture were made, then information about cultural differences of Hofstede was given, the effects of cultural differences on international business were expressed and the study was supported with sample country practices.

Literature Research: It is possible to come across many studies in the national and international literature regarding the concept of culture. However, it is thought that the studies conducted for the enterprises operating in the global context are incomplete and must be renewed in the face of new formations formed by the effect of changing internal and external environments. In this context, firstly, national and international literature review has been conducted.

Conclusion and Evaluation: Globalization, on the one hand, pushes companies to engage in activities in other countries, and on the other hand creates new competitive environments and forces these companies to develop new management, marketing and competition strategies. An important problem area that companies face and need to solve in developing these strategies is the cultural values of the countries in which they operate. Culture is defined as the totality of all material and spiritual values created in the process of historical and social development and the means used to transfer these to the next generations and showing the measure of human sovereignty to the natural and social environment and varies from society to society. In this context, it is necessary for international companies to consider these cultural differences. What are the main reasons that differentiate one culture from another? Geert Hofstede was one of the earliest researchers in this field and he has led many studies in this field. Hofstede states that each culture differs according to its five dimensions and that cultures can be classified according to this differentiation. These dimensions are power distance, avoidance of uncertainty, individualism – collectivism, masculinity – femininity and time orientation. The distance of power looks at how power is distributed in society, emphasizing inequality or equality between people. Accordingly, in societies with high power distances, power is unevenly distributed, and governors have a high degree of pressure and direction over those governed. In contrast, there are societies with low power distances. In these societies, individuals participate equally in governance and power is distributed equally among individuals. The dimension of avoidance of uncertainty reflects the tolerance of individuals in the society to uncertain situations. If individuals do not like uncertain situations, they develop methods to minimize uncertainty. On the other hand, individuals with higher uncertainty have higher tolerance to uncertain situations. The dimension of individualism - collectivism is concerned with whether individual interests or social interests are prioritized. In cultures where individualism is widespread, the individual's interest is always in front of society's interest. On the other hand, in societies where collectivism prevails, the interests of the individual come after the interests of the society and even the individual can be sacrificed for the society. Gaining the dimension of masculinity - femininity, heroism, protecting and

protecting the weak against ambition, refers to improving the quality of life and developing relationships. According to this, achieving success regardless of masculinity, ambition and heroism are at stake; In femininity there is a friendly environment, good relations with people, protecting and protecting the weak. Time orientation is a dimension that Hofstede added to these four dimensions. This dimension reflects the preference between short time and long time. In the case of short-time orientation, it is aimed to achieve everything as soon as possible by ignoring the long time. On the other hand, in the case of long-term orientation, long-term plans come to the fore and short-term results are underestimated. Cultures differ according to the weights of these dimensions and in this context; Various cultures such as Anglo-Saxon Culture, Latin Culture, Far East Culture, Caucasus-Turkish Culture, Arab-Islamic Culture, Germanic-Scandinavian Culture emerge.

The importance of Hofstede's work stems from the fact that companies, which is operating internationally, have pointed out the necessity of taking these cultural differences into account. In this context, it is increasingly accepted that national cultures can have a significant impact on business areas, capital structure, management relations and group performances, and strategies are developed in line with this understanding. In a culture where individualism is very high, establishing the management model according to the high power distance may not be successful; or creating a management model in a participatory way with high individualism in a culture of high collectivism and power distance can decrease success and performance.

Many field studies have been carried out to determine whether cultures have an impact on international businesses or not. Studies show that international businesses care about the cultures of the countries in which they operate, and that they do the necessary work for adaptation to this culture. Within this framework, it has been observed that many enterprises make choices according to local cultures in the selection of senior managers to be assigned in the management level, in determining the marketing and advertising strategies to be followed and in forming competitive strategies. However, some studies have also shown that adaptation to local cultures in the countries where work is not necessary is necessary. Accordingly, as in the case of information and communication technologies, it can be said that in cases where it is necessary for customers to have an international quality or to comply with international standards due to the nature of the business, it may be possible to construct a company that conforms to the standards by ignoring local cultural values. Along with the different views mentioned above, there is also a topic on which almost all studies agree. Accordingly, international businesses need to get to know the cultures in the countries where they do business and pay attention to these cultural differences in their activities. In other words, it is recommended to think globally and exhibit local behavior.

Keywords: Hofstede, culture, cultural differences, international business.

JEL Classification: M1, M14, M16, L1

1. Giriş

Küreselleşme son yirmi beş yıldır dünya ekonomisini şekillendirmektedir. Yerel ekonomiler her geçen gün dünya ekonomisiyle daha fazla entegre olmakta ve yerel ekonomilerde şirketler uluslararası pazarlarda rekabet etmektedir. Yerel boyutta mal ve hizmet üreten şirketlerin uluslararası alanda faaliyette bulunmaya başlaması yeni kültürlerle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Yerel ekonomi boyutundan uluslararası boyuta geçen işletmelerin yeni girdikleri pazarlarda karşılaştıkları yeni kültürleri önemsemelerini gerektiren bazı durumlar söz konusudur. Her şeyden önce, hangi mal ve hizmetleri üretirlerse başarılı olacaklarını, ürettikleri mal ve hizmetlerin yeni pazarlarda kabul edilip edilmeyeceğini önceden bilmeleri gerekir ki bunun için girdikleri yeni pazarlardaki müşterilerin kültürlerini yakından tanımak zorundadırlar. Örneğin Anglo Sakson kültür içerisinde rahatlıkla pazarlanabilen bir ürün İslami kültürün hâkim olduğu piyasalarda kolaylıkla pazarlanamayabilir. Pazarlama stratejileri gibi işçi ve işveren arasındaki sözleşmeler, yönetim boyutunda çalışanların şirkete karşı bağlılığının sağlanması ve çalıştırılan bütün elemanların performansını artırılması gibi konular da yeni girilen pazarlardaki kültürler tarafından etkilenmektedir. Tüm bunlar, küreselleşen dünyada yeni pazarlara girerek karlılığını artırmak isteyen şirketlerin faaliyette buldukları ülkelerdeki kültürleri yakından tanımalarını kaçınılmaz kılmaktadır.

Çeşitli ülkelerdeki kültürleri tanıma adına çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır ki bunlardan en ünlüsü Hofstede tarafından 1980'li ve 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalardır. Hofstede'nin yaptığı çalışma öncü bir çalışma olup daha sonra çok sayıda çalışmanın da yapılmasına zemin oluşturmuştur. Bu makalede de Hofstede'nin çalışması hakkında bilgiler verilecek ve bu bağlamda ortaya konulan örneklerden bahsedilecektir. Bu amaçla öncelikle kültürün tanımı ve boyutları hakkında bilgi verilecek daha sonra Hofstede'nin çalışmasında yer alan ve kültürlerin farklılaşmasına neden olan unsurlar detaylı bir şekilde sunulacaktır.

2. Kültürün Tanımı ve Boyutları

Türk Dil Kurumu'nda kültür: *"Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü"* olarak tanımlanmaktadır. Tanımda da görüleceği üzere bütün toplumların tarihsel gelişme süreçleri ve bu süreç içerisinde geliştirdikleri maddi ve manevi değerler birbirine göre farklılık gösterebileceği gibi her bir toplumdaki kültürün de diğerlerinden farklı olacağı ileri sürülebilir.

Kültür, çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle oluşur. Bu unsurlar dil, eğitim, dini inançlar, ahlaki kurumlar, estetik değerler, tarih, tutum ve davranışlar gibi unsurlar bir araya gelerek kültürü oluştururlar (Süzgen, 2001: 4) ve bu unsurlara bakıldığında her toplumun ayrı bir kültürü olacağı gerçeği kendiliğinden ortaya çıkar. Çünkü her toplumun dini, tarihi ve dili gibi unsurları birbirinden farklıdır ve bu durum her bir kültürü diğerlerinden farklılaştırır.

Sosyal bilimciler genellikle kültürü, bir topluluğu diğerlerinden ayıran anlamlar seti olarak tanımlamaktadır (Bakan, 2008). Her kültür kendine has bir dünya görüşü içerir ve toplumdaki bireyler büyük oranda bu dünya görüşünü paylaşırlar. Şirketler de genellikle bir kültürü özümsemiş bireyler tarafından kurulur ve içinde yer aldıkları kültür büyük oranda şirket yönetiminde ve şirketin çalışma şeklinde kendini gösterir. Dolayısıyla bir şirketin sahip olduğu kültür ile şirket çalışanlarının sahip olduğu kültür birbirine çok benzer ve bu durumun şirket performansına yansımalarının genellikle olumlu olduğu ileri sürülür (Eğinli ve Çakır, 2011: 38). Kültür, belli bir topluluğun yâda grubun yaşam şeklini açıklayan, onların sahip olduğu bu özellikleri neyle diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan bir kavram olup, grup üyeleri arasındaki etkileşimler ve ortak özellikler ile bu değerlerin geleceğe taşındığı bir süreçtir (Güçlü, 2014, Hofstede ve Minkov, 2010; Sargut, 2001; Yıldırım vd. 92).

Kültür, büyük oranda değer yargılarını da belirler. Bu bağlamda toplumdaki bireylerin iyi-kötü, doğru-yanlış yargılamaları kültür tarafından büyük oranda etkilenmektedir ve insanlar arası ilişkilerde bu yargılamalar belirleyici olmaktadır. Bu değerlendirmeler ve yargılamalar toplumdan topluma farklılıklar gösterdiği için yani her bir toplumun farklı bir kültürü olduğu için toplumlar ya da kültürler arasında da farklılıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Yapılan çeşitli çalışmalarda kültürün bazı özelliklere sahip olduğu ileri sürülmektedir. Olie (1995) birçok yazarın ortak tanımda buluşamamasına rağmen kültürün dört özelliği üzerinde benzer yaklaşımda olduklarını belirtmektedir.

✓ Kültür bireylerin değil grupların bir niteliğidir” ve bir grubu diğerlerinden ayırmak amacıyla ortaya koyulan düşünce ve davranışların bütünüdür.

✓ Kültür öğrenilen bir olgudur” ve sosyalleşme aracılığıyla nesiller arasında aktarılır.

✓ Kültür zamanla gelişir ve ilgili grubun çevresine başarılı bir uyum sürecini ifade etmektedir.

✓ Kültür efsaneler, davranışlar, değerler ve inançlar gibi farklı katmanlardan ya da dışa vurum biçimlerinden oluşur.

Ele alınmış ve bakış tarzının farklılık sergilemediği bir kavram olan kültür, insan doğasının ve çalışmış olduğu işteki tutum ve davranışlarında oldukça önemli bir role sahiptir (İlhan, 2006:279). Bu unsurlara göre kültürün aslında yaşayan bir olgu olduğu ileri sürülebilir. Çünkü kültürün öğrenilebilmesi, paylaşılabilmesi ve uyarlanabilmesi için dinamik bir şekilde yaşatılıyor olması gerekmektedir.

3. Geert Hofstede’de Kültürel Farklılıklar ve Kültürel Farklılıkların İşletmelere Yansımaları

Dünya geneline bakıldığında birkaç baskın kültürün olduğu ve bu kültürlerin birbirine benzeyen ve birbirinden ayrılan yönlerinin olduğu görülmektedir. Anglo-Sakson Kültürü, Latin Kültürü, Uzakdoğu Kültürü, Kafkasya-Türk Kültürü, Arap-İslam Kültürü, Germen-İskandinav Kültürü dünya üzerindeki baskın kültürler olarak kabul edilirler (Süzgen, 2001: 14-15). Bu kültürlerin her biri, içinde barındırdıkları tarih, dil ve diğer unsurlardan dolayı bir diğerinden farklıdır.

Kültürler arasındaki farklılıklara ilişkin yapılan ilk çalışmalardan birisi Hofstede’ye aittir ve kültür üzerine çalışmaları Hofstede’yi en etkili akademisyenler arasına katmıştır. Hofstede’in çalışmalarının ilk çıkış noktası 1970’li yıllarda IBM’in kendisinden Brezilya ve Japonya’da bulunan fabrikalarının neden farklı çalıştıkları ve farklı sonuçlar ürettiklerine dair araştırma yapması ve öneriler yapmasını istemesi sonucu başlattığı çalışmalardır. Yaptığı çalışmaların sonucunda bu ülkeler IBM’e ait şirketlerde farklı sonuçlar ortaya çıkmasının nedenini kültüre bağlamıştır çünkü çalışanların eğitim düzeyi ve iş yerlerinde geçerli olan kurallar aynıdır. Bundan dolayı Hofstede şirketlerde ortaya çıkan farklı sonuçların nedenlerini ülkelerin farklı kültürlerle sahip olmasına bağlamıştır (Tüz, 2004: 2).

Hofstede’nin çalışmalarıyla birlikte kültürün sayısal olarak ifade edilebileceği ve ülkeler arasında kültür kıyaslamaları yapılabileceği gösterilmiştir (Fernandez vd., 2006:43). Araştırmacılar, Hofstede’nin çalışmalarıyla birlikte kültürün daha küçük, daha yönetilebilir ve tanımlanabilir parçalara bölünebileceğinin farkına varmışlardır. Kültüre ilişkin olarak geliştirilen beş temel boyut, belirli bir olguyu veya eylemi etkileyebilecek belirli kültürel özelliklerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı için oldukça önemlidir ve bu yönleriyle Hofstede’in çalışmaları takip eden diğer teorik gelişmelere de büyük katkı sağlamıştır (Ferreira vd., 2014: 382; Wu, 2006:33).

Hofstede (1993: 89)’ye göre kültür kendi ifadesi ile aklın kolektif programlamasıdır ve aklın bu programlaması bir grubu diğer gruplardan ya da bir insan kategorisini (Hofstede bunu ulus-nation olarak tanımlamaktadır) diğerinden ayırmaktadır. Kültür bir yapıdır ve bu yapı gözlem yapmak için doğrudan erişilebilir olmayan ancak sözlü ifadeler ve davranışlardan hareketle anlaşılabilir olan bir yapıdır.

Alana yönelik olarak 1980 yılında yayımlanmış olduğu ilk çalışmasında Hofstede kültürün dört boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Sonraki yıllarda Kanada'lı psikolog Michael Harris Bond'un uzak doğu merkezli ülkeleri kapsayan çalışmalarından elde edilen veriler ışığında, uzun ve kısa vade yönelimini içeren beşinci boyutu, 2010 yılında ise Minkov ile birlikte 1991 yılında yapmış oldukları çalışma ile yayınlamış oldukları kitabın güncellenmiş yeni basımında yer alan heveslilik ve tutuculuk boyutunu ilave ederek kavramı altı boyut altında incelemişlerdir (Doğan, 2015:44; Hofstede, 2011: 13). Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselcilik–toplumsalcılık, erillik–dişillik, kısa dönem – uzun dönem oryantasyonu ve en son olarak heveslilik ve tutuculuk şeklinde sınıflandırılmaktadır.

3.1. Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç mesafesinin ortaya çıkmasının temel nedeni insanlar arasındaki eşitsizliklerdir ve bu eşitsizliklerin bir toplumda ortaya çıkma nedenleri şunlara bağlanabilir:

- İnsanların fiziksel ve akli özellikler olarak birbirlerinden farklı olmaları
- Sosyal statü ve prestij
- Servet
- Güç

Farklı toplumlar içerisinde bunlara yüklenen anlamlar farklıdır ve ortaya çıkan eşitsizlik çok boyutludur. Toplumlarda olduğu gibi kurumlarda da güç çeşitli nedenlerden dolayı eşitsiz bir şekilde dağılmaktadır. Bu bağlamda güç mesafesi bir topluluğun (kurumun) üyelerinin kurumlardaki gücün eşitsiz bir şekilde dağıtıldığını kabul etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kurum içinde gücün eşitsiz bir şekilde dağılımı kaçınılmazdır ve fonksiyoneldir. Kurum içindeki gücün eşitsiz bir şekilde dağılımının en açık ifadesi de yönetici ile alt kademedekiler arasındaki ilişkide ortaya çıkar. Alt kademedekiler yönetici ile aralarındaki güç mesafesini azaltma yönünde gayret gösterirken yöneticiler alt kademedekilerle aralarında olan gücün daha da eşitsiz dağılması için gayret gösterirler (Hofstede, 1980: 65, 67).

Hofstede (1980: 71) güç mesafesi kavramını kullanırken “güç” kavramını Mulder'in kavramsallaştırmasından hareketle kullandığını ifade etmektedir. Buna göre güç, diğer insanların davranışlarını belirleme ya da yönlendirme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Güç mesafesi ise aynı sosyal ortamdaki bireyler arasındaki gücün eşitsizliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu bakış açısına göre bir toplumda ya da kurumda daha az güçlü kimseler ve daha çok güçlü kimseler vardır.

Güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler arasında Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya ve ABD yer alırken, yüksek olduğu ülkeler gurubunda Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa ve Türkiye yer almaktadır (Sargut, 2001: 186).

Hofstede vd. (2010: 58)'nin yapmış olduğu çalışmada güç mesafesine ilişkin bir endeks oluşturulmuş ve oluşturulan bu endeks 0 – 100 arasında değerler almıştır. Güç mesafesi azaldıkça sıfıra, güç mesafesi arttıkça da 100 değerine yaklaşmaktadır. Buna göre Türkiye'nin indeksi 66 olarak hesaplanmıştır ki bu değer Türkiye'de güç mesafesinin çok yüksek olmadığını ancak yine de var olduğunu ortaya koymaktadır.

3.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Hofstede'nin kavramsallaştırmasında ikinci boyut belirsizlikten kaçınma boyutudur ve bir topluluğun üyelerinin belirsizliği sevmemeleri durumunu ifade eder. Hofstede (1980: 110-112)'e göre belirsizlik yaşamın özüdür ve temel nedeni geçmiş ve gelecek arasında yer alan şimdide yaşamaktır. Gelecek biz ona yaklaştıkça bizden uzaklaşan bir durumdur fakat gelecek beklentilerimiz, umutlarımız ve korkularımız için de bir projeksiyon çizmemize neden olan bir zaman dilimidir. Geleceğin belirsizliği bir taraftan insanlarda bir kaygı durumunun ortaya çıkmasına yol açarken diğer taraftan insanlar bu

belirsizliği ortadan kaldırmak için çeşitli girişimlerde bulunurlar. Bunun için üç temel unsur söz konusudur. Bunlar teknoloji, kanunlar ve dindir. Teknoloji, doğadan kaynaklanan belirsizliklere karşı insanların kendilerini korumalarını sağlarken, kanunlar insanların kendilerinden kaynaklanan belirsizliklerden yine kendilerini korumaları için insanlara yardımcı olur. Din ise insanların kendilerini kendisine karşı koruyamayacakları belirsizlikleri kabul etmelerini sağlayarak bu konudaki kaygıları gidermeye çalışmaktadır. Kısaca insanlar geleceğin belirsizliğinden kaçınmak için dini, teknolojiyi ve kanunları kullanmaktadır.

Eğer bir toplumda yer alan bireylerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise; kendilerini garantiye almak adına biçimsel ve yazılı kuralları artırma eğilimi göstererek, farklı düşüncelere karşı çıkma ve kesin doğruları arama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmaz olacaktır (Demirel ve Tikici, 2004: 53). Peki, kurumlar ya da şirketler için belirsizlik neyi ifade etmektedir? Hofstede (1980: 112-115) kurumlar açısından belirsizliği tanımlamak için çevre kavramı ile bağlantı kurmaktadır. Buna göre kurumlar açısından belirsizlik, kurumun doğrudan kontrol altına alamadığı her şeyi içinde barındıran çevreden kaynaklanır ve kurumlar böyle bir belirsizlikle baş edebilmek için çeşitli yollara başvururlar. Aynen toplumlar gibi kurumlar da belirsizlikle baş edebilmek için teknolojiyi, kuralları ve ritüelleri (din yerine) kullanırlar. Teknoloji kısa vadeli öngörülebilirlik yaratır ve teknolojinin kullanımı bundan dolayı rasyonel olarak kabul edilir. Kurumların bazı kurallar getirmeleri belirsizliği özellikle kurum içi belirsizliği azaltmak için başvuru bir yoldur. Kurallar geçmiş deneyimlerden elde edilmişlerdir ve şimdiki ve geleceği istikrarlı hale getirmeyi hedeflerler. Belirsizliğin olması uyumu bozacağı için belirsizliği azaltıcı kurumlar daima desteklenir. Yunanistan, Portekiz, Guatemala, Uruguay ve Salvador belirsizlikten kaçınmanın en yüksek olduğu ülkeler olarak ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık Singapur, Danimarka, Hong Kong, İngiltere ve İrlanda belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelere örnek olarak verilmektedir (Mirze, 2018: 112).

Hofstede vd. (2010: 192-194)'nin yaptığı çalışmada belirsizlikten kaçınma endeksi Türkiye için 85 olarak hesaplanmıştır. En yüksek endeks değeri Yunanistan için 112 olarak belirlenmiş ve Yunanistan'ı 104 endeks değeri ile Portekiz, 101 endeks değeri ile Guatemala takip etmektedir. Aynı sıralamada Singapur'un endeks değeri 8, Danimarka'nın 23 ve ABD'nin 46'dır. Türkiye'de belirsizlikten kaçınma boyutu açısından 76 ülke içerisinde 25. sırada yer almaktadır.

3.3. Bireysellik – Toplumculuk (Individualism-Collectivism)

İnsanlar topluluklar halinde yaşarlar ve birey ile topluluk arasındaki ilişkinin almış olduğu şekil toplumların birbirlerinden farklı yapılar da olmasına neden olur. İnsanlık tarihine bakıldığında avcı toplayıcı toplumlarda insanların anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aile içerisinde yaşadıkları görülmektedir. Süreç içerisinde tarım toplumuna geçilmiş ve aile yapısı giderek daha da genişlemiştir; anne, baba, çocuklar, büyük anne ve büyük baba, amca, hala vb. şeklinde daha geniş bir aile yapısının oluştuğu görülmektedir. Modern endüstriyel toplumlarda ise geniş aile yapısının parçalanarak tekrar çekirdek aile yapısına dönüldüğü ve anne, baba ve çocuklardan oluşan bir aile yapısının yaygınlaştığı görülmektedir (Hofstede, 1980: 149).

Bireysel davranış, insanın kendi menfaatlerini toplumun menfaatleri üzerinde gördüğü durumda ortaya çıkar. Bunun karşısında ise toplumculuk yer alır ki burada da toplum ve toplumun menfaatleri bireyinkinden daha önemlidir. Bireysellik – toplumculuk karşıtlığını ya da ikilemini sık örgülü bir sosyal çevredense gevşek örgülü bir sosyal çevrenin tercih edilmesi şeklinde de ifade etmek mümkündür. Bireyselci davranışlarda bulunanlar genellikle gevşek örgülü bir çevreyi tercih ederken, toplumcu davranışların hâkim olduğu insanlarda daha sık örgülü bir çevre tercih edilir.

Toplumun bireyci ya da toplumcu olup olmaması eğitim ve siyaset gibi kurumları etkilediği gibi ekonomi kurumunu ve ekonomi kurumu içerisinde önemli yeri olan işletmeleri de etkilemektedir. Daha toplulukçu toplumlarda bireylerin işletmeye daha duygusal ve güçlü bağlarla bağlı olması beklenirken, bireyci toplumlarda bireyin kurum ile ilişkisi bireyin çıkarına göre belirlenir. Yine kurum içerisinde bazı

önemli pozisyonlara eleman alınırken elemanın bireycilik yönünün mü yoksa toplumcu yönünün mü ağır bastığına bakılır. Bu bağlamda iki tipolojiden bahsedilmektedir ki bunlar yerel (lokal) ve evrensel (kozmpolitan) tiplerdir. Yerel tipteki çalışanlar kurum içerisindeki problemlerle daha çok meşguldürler ve bu tipteki çalışanların toplumcu ortamlarda daha etkili olacakları beklenir. Kozmpolitan tipteki çalışanların ise kurumla ilişkileri çok düşük düzeydedir ve bu tip çalışanlar kendilerini, kendileri dışındaki dünyanın ayrılmaz bir parçası olarak görürler. Kozmpolitan tiplerden en çok istifade edilecek pozisyonlar bireyselci normların baskın olduğu işletmelerdeki pozisyonlardır (Hofstede, 1980: 152-153). Bireyciliğin yüksek boyutta olduğu ülkelere örnek olarak ABD, Kanada, İngiltere, İsviçre ve Fransa verilirken, toplumculuğun yüksek olduğu ülkelere Japonya, Endonezya, Malezya, Türkiye ve Yunanistan örnek olarak verilmektedir (Sargut, 2001: 186).

Hofstede vd. (2010: 95)'nin çalışmalarında bireyselcilik – toplumsalcılık için endeks değeri yine 0 – 100 arasında belirlenmiş ve Amerika Birleşik Devletleri için endeks değeri 91 çıkarken Norveç için 69, Finlandiya için 63 çıkmıştır. Türkiye'nin endeksi ise 37 olarak belirlenmiştir ki bu değer Türkiye'de bireyselciliğin diğer ülkelere nazaran düşük olduğunu göstermektedir.

3.4. Erillik – Dişillik (Masculinity-Femininity)

Erillik, kazanma, kahramanlık ve maddi başarıya yönelik bir tercihi ifade eder. Erilliğin karşısında da dişil (feminen) bir durum vardır ki bu da zayıflar için endişelenme, yaşam kalitesi ve ilişkilere yönelik bir tercihi ifade eder. Hofstede (1980: 184-186) çeşitli çalışmalardan ve kendi çalışmalarından elde ettiği bulgulara göre bir iş yerinde kadınlar ve erkekler için nelerin önemli olduğuna dair bazı bulgulara yer vermektedir. Tablo 1'de bu bulgular yer almaktadır.

Kadınlar için işin ve kurum içinde elde edilen pozisyonun güvenliği ön plana çıkmakta iken erkeklerde başarı, kazanç elde etme ve diğerlerini denetleme gibi özellikler daha fazla öne çıkmaktadır.

Hofstede (1991) bu dört boyutun bir taraftan bireyleri ve kurumları etkilerken diğer taraftan bireyler ve kurumlar arasındaki entegrasyonu etkileyeceğini ileri sürmektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları kurumların yapısını ve çalışma şeklini etkiler ve insanların kafasında bir kurumun nasıl (ne) olması gerektiğine dair bazı zımnî modellerin oluşmasına neden olur. Bireyselcilik ve erillik boyutları ise insanların kurumlardan ziyade kurum içinde kendileri hakkında nasıl düşündüklerini etkiler (Kessapidou ve Varsakelis, 2002: 269). Yapılan çalışmalarda ekvatora yakın bölgelerde erilliğin, kutuplara yakın bölgelerde dişiliğin ön plana çıktığı görülmüştür (Tüz, 2004: 16).

Tablo 1: Erillik ve Dişillik Açısından Önemli Olan Şeyler

Kadınlar İçin Daha Önemli Olan Şeyler	Erkekler İçin Daha Önemli Olan Şeyler
Arkadaşça Bir Ortam	Başarı
Güvenli Bir İş Pozisyonu	Kazanç
Fiziksel Koşullar, İşin Kolaylığı, Çalışma Saatleri	Eğitim
Yönetici	Diğerlerini Denetleme
İş Birliği	Sorumluluk
Denetimciler İle İlişkiler	Yaratıcılık
Bol Boş zaman	Kurum İçin Merkezi Önemli Olan Problemler Üzerinde Çalışma
Açıkça Tanımlanmış Sorumluluklar	Özgürlük
İşin Sosyal Yönleri	

Kaynak: Hofstede G. (1980:184-186).

Toplumlar kültürün bu dört farklı boyutuna göre farklılaşırlar ve diğer toplumlardan ayrılırlar. Toplum içerisinde yer alan işletmeler de içinde yaşadıkları kültürlere göre şekil alırlar ve diğer ülkelerdeki işletmelerden farklılaşırlar. Tablo 2'de Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutların

kurumsal kültüre nasıl yansıdığını göstermektedir. Tabloda da görüleceği üzere, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yüksek ya da düşük düzeyde olması kurum kültürünü ve kurumsal yapılanmayı önemli derecede etkilemektedir. Aynı şekilde bireyci ve toplumcu kültür ile eril ve dişil kültürel farklılıklar kurum yönetimini ve yapısını önemli derece etkilemektedir. Aslında bir toplumun bu dört kültürel boyuta göre tanımlaması yapılabilirse, o toplumdaki işletmelerin nasıl yapılandığını ve yönetildiğini söylemek önemli derecede mümkün olacaktır.

Tablo 2: Hostede'nin Kültür Boyutlarının Kurumlar Üzerindeki Etkisi

Güç Mesafesi		Belirsizlikten Kaçınma	
Düşük Düzeyde	Yüksek Düzeyde	Düşük Düzeyde	Yüksek Düzeyde
<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşi düşük • Merkezileşme yok • Kademeler arasında ücret farkı az • Astar kendilerine danışılmasını beklerler • İdeal yönetici kaynak yaratıcı ve demokratiktir • İmtiyaz ve statü sembolleri hoş karşılanmaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşi yüksek • Merkezileşme var • Kademeler arasında ücret farkı yüksek • Astar kendilerine yapacaklarının söylenmesini beklerler • İdeal yönetici otokratik ve babacandır • İmtiyaz ve statü sembollerinin olması önemli 	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyetlerde esnek yapılaşma • Daha az yazılı kurallar • Uzmanlaşmaya verilen önem az • Yöneticiler çalışanlara yönelik • Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksek • Değişme direnç az • Başarı ve ait olma duygusu önemli 	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyetlerde katı yapılaşma • Daha fazla yazılı kurallar • Uzmanlaşmaya verilen önem fazla • Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşırlar • Yöneticilerin risk alma eğilimi düşük • Değişme direnç fazla • Güvenlik ve fiziki imkânlar önemli
Bireycilik ve Toplumculuk		Erillik ve Dişillik	
Bireycilik	Toplumculuk	Erillik	Dişillik
<ul style="list-style-type: none"> • İş sözleşmelerine göre işleyen kurallar • Çalışanlara ilişkin yükseltme ve ödül önemli • Kararlar, sadece bireysel yetenek ve kurallara göre alınır • Yönetim, bireylerin yönetimidir • Görev, ilişkilerin önünde yer alır • Çalışanlar kurumlarla çıkar ilişkisi kurar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aile ilişkisi gibi kurallar • Çalışanların yükselmesi ve ödül alması önemli • Kararlar, gruba göre alınır • Yönetim, grubun yönetimidir • İlişkiler görevin önünde yer alır • Çalışanlar kurumlarla psikolojik bir bağ kurarlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Niteliği ve ücreti yüksek işte çalışan kadın sayısı az • Yaşam, işe göre düzenlenir • Yöneticiler, karar verici değerlendircidir • Rekabet ve performans üzerine yoğunlaşma var • Çatışmaların mücadelecı bir şekilde çözümü önemli • Bireysel başarı önemli 	<ul style="list-style-type: none"> • Niteliği ve ücreti yüksek işte çalışan kadın sayısı fazla • İş, yaşama göre düzenlenir • Yöneticiler, astlarına inisiyatif verir ve danışır • Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma var • Çatışmaların müzakere ile çözülmesi önemli • Grup başarısı önemli

Kaynak: Tüz Melek (2004), İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Japonya, Amerika, Türkiye Uygulamaları, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Hofstede'in kültür, kültürel farklılıklar ve bunların işletmeler üzerindeki etkilerine yönelik çalışmaları alanın öncü çalışmalarıdır ve bu çalışmaların ardından çok sayıda yeni çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan birisi Schwartz (1994)'ın çalışmasıdır. Leung vd. (2005)'e göre Schwartz kültürü yedi boyuta ayırarak incelemiştir. Bu boyutlar Muhafazakarlık, Entelektüel Özerklik, Duygusal Özerklik, Hiyerarşi, Eşitlikçi Bağlılık, Uсталık ve Uyumdur. Bu çalışmanın yanı sıra House vd. (2004) de kültür boyutunda dokuz boyutlu bir tanımlama yapmışlardır. Bu boyutlar, Performans Oryantasyonu, Atılganlık Oryantasyonu, Gelecek Oryantasyonu, İnsancıl Oryantasyon, Kurumsal Kolektivite, Aile

Kolektivizmi, Cinsiyet Dengesizliği, Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma şeklinde sıralanmıştır. Ancak Hofstede'nin çalışmalarının ardından yapılan çalışmalar hem Hofstede'nin çalışmalarından ilham almışlardır hem de ulaştıkları sonuçlar Hofstede'nin ulaştığı sonuçlara benzer sonuçlardır (Leung vd., 2005: 365-366).

Hofstede vd.(2010) tarafından yapılan çalışmada erillik-dişillik boyutu için oluşturulan endeks değeri için maksimum üst seviye 57 olarak hesaplanmıştır. Türkiye için hesaplanan endeks değeri 45 olarak hesaplanmıştır ki bu değer Türkiye'de dışillik yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı çalışmada endeks değerleri İsveç için 5, Norveç için 8, Danimarka için 14 olarak bulunmuştur.

3.5. Kısa Dönem – Uzun Dönem Oryantasyonu (Short Term - Long Term Orientation)

Hofstede, kültür üzerine çalışmalarına başladığında ilk olarak kültürün dört boyutu olduğunu ileri sürmüş ancak daha sonraki yıllarda yaptığı çalışmalar sonucu bu dört boyuta kısa dönemli ve uzun dönemli bakış açısını kapsayan zaman oryantasyonu boyutunu da eklemiştir (Öncül vd., 2016: 256-257).

Tablo 3: Kısa Dönem ve Uzun Dönem Yönelimli İşletmeler Arasındaki Temel Farklar

Kısa Dönem Yönelimli İşletmeler	Uzun Dönem Yönelimli İşletmeler
Özgürlük, haklar, başarı ve kendisi için düşünme ana çalışma değerlerini oluşturur.	Öğrenme, dürüstlük, uyarlanabilirlik, hesap verebilirlik ve öz disiplin ana çalışma değerleridir.
Boş zaman önemlidir	Boş zaman önemli değildir
Sonuç üzerine odaklanma vardır	Piyasadaki pozisyon üzerinde odaklanma vardır
Bu yılın karı önemlidir	Gelecek on yıllık kar önemlidir
Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki ayrı kampta yer alırlar	İşletme sahibi yöneticilerle çalışanlar aynı amacı paylaşırlar
Meritokrasi vardır.	Büyük ölçekli sosyal ve ekonomik farklılıklar arzu edilmemektedir
Kişisel sadakat iş gerekliliklerine göre değişir.	Yaşam boyu kişisel networklara yatırım vardır
Hakikate sahip olma ile ilgili endişe	Erdem taleplerine saygı duyma ile ilgili endişe
İyi ve kötünün ne olduğuna ilişkin evrensel rehberler vardır	İyinin ve kötünün ne olduğu şartlara bağlı olarak değişir
Bireyin günlük insan ilişkilerine ve adaletsizliği düzeltmeye yönelik yaptığı kendi katkılarına yönelik memnuniyetsizlik	Bireyin günlük insan ilişkilerine ve adaletsizliği düzeltmeye yönelik yaptığı kendi katkılarına yönelik memnuniyetsizlik
Madde ve ruh ayırır	Madde ve ruh entegre halde bir aradadır.
Eğer A doğruysa A'nın karşıtı olan B yanlış olmalıdır	Eğer A doğruysa A'nın karşıtı olan B'de doğru olabilir
Öncelik soyut gerçekliğe verilir	Öncelik sağduyuya verilir
Bilişsel uyum gereklidir	Uzlaşamama zarar vermez
Analitik düşünme vardır	Sentetik düşünme vardır

Kaynak: Hofstede vd. (2010), s: 251.

Kısa dönem ya da kısa vadeli yönelim geçmiş ve şimdiyle ilişkili değerlerin, geleneklerin ve toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesine odaklanmaktadır. Buna karşılık uzun vadeli yönelim, tasarruf ve sebat gibi, gelecekte bir ödül sunacak erdem ve davranışların ön planda tutulmasıdır (Geert vd., 2010: 239). Kısa dönem ve uzun dönem yönelimine göre farklılaşan toplumlarda işletmeler de farklılaşmaktadır. Tablo 3, kısa dönem ve uzun dönem yönelimine sahip işletmeler arasındaki farkları ortaya koymaktadır. Tablodaki bazı maddelere incelendiğinde kısa ve uzun dönem yöneliminin ne anlam ifade ettiği daha net görülebilecektir. Örneğin kısa dönem yöneliminde, içinde bulunulan yılın karı önemsenirken uzun dönem yöneliminde gelecek yıllardaki karı önemsenmektedir. Kısa dönem yöneliminde iyinin ve kötünün ne olduğunu açıklayan evrensel rehberler varken, uzun dönem yöneliminde şartlar değişince iyi ve kötü olarak kabul edilen şeyler de değişmektedir. Yine kısa dönemde sonuç odaklılık esassen uzun dönemde şirketin piyasadaki pozisyonuna odaklanma söz konusudur. Hofstede vd (2010: 256-258) kısa dönem – uzun dönem oryantasyonu için 93 ülkenin bulunduğu ülkeler grubu için bir endeks değeri oluşturmuştur ve ülkeleri bu endeks değerine göre

sıralamışlardır. Endeksin değeri arttıkça uzun döneme daha çok önem verildiği, endeksin değeri azaldıkça kısa döneme daha çok önem verildiği anlaşılmalıdır. Buna göre endeks değerinin 100 olduğu ülke Güney Kore'dir ve bu endeks değeri ile Güney Kore ilk sıraya yerleşmiştir. Yani Güney Kore'de kısa dönemden ziyade uzun döneme yönelme söz konusudur. Güney Kore'yi 93 endeks değeri ile Tayvan, 88 endeks değeri ile Japonya, 87 endeks değeri ile Çin takip etmektedir. Türkiye'nin endeks değeri 46 olarak belirlenmiştir ki bu değerle Türkiye 93 ülke arasında 47. sıraya yerleşmiştir. Endeks değerinin sıfır (0) olduğu ülke Porto Riko'dur ki be değerle Porto Riko 93. sırada yer almıştır.

Toplumları ve belirli kültürler içerisinde oluşturulmuş işletmeleri bu kültürel boyutlar üzerinden tanımlamak kolay gibi durmaktadır ancak bir şirket uluslararası bir nitelik kazandığında yani birçok ülkede şube açtığında ya da yabancı ülkelerdeki şirketlerle ortaklıklar kurduğunda şirketin üst yönetiminde ve personel yönetiminde kültür çatışmaları ortaya çıkar mı? Ya da kültürel farklılıklar şirketlerin performansları üzerinde ne tür etkiler meydana getirir? Takip eden bölümde bu sorulara ilişkin bilgilere yer verilecektir.

3.6. Hoşgörü ve Tutuculuk (Indulgence – Restraint)

Hofstede'nin beş boyutu içerisinde yer almayan bu boyut 1995-2004 yılları arasında Dünya Değer Araştırmasında yer alan göstergeleri içeren (WVS- World Value Survey) ve 93 ülkede Bulgar dilbilimci ve sosyolog olan Michael Minkov tarafından toplumların yaşamlarında sübjektif mutluluk düzeyleri ve gelecekteki yaşam düzeninde başvurulmuş denetim ve mekanizmaları içermektedir (Mirze, 2018: 118). Hofstede bu boyutu, 2010 yılında Minkov ile birlikte yayınladığı 1991 yılına ait Cultures and Organizations kitabının revize edilmiş yeni basımında daha önce ifade edilen boyutlara ilave olarak altıncı boyut olarak eklenmiştir. Hofstede (2011: 15) hoşgörü boyutuna yönelik olarak diğer beş boyuttan farklı bir niteliği kapsadığını ifade ederek bu boyutun daha çok "mutluluk araştırmaları" kapsamında literatürde ifade edilen hususlara odaklandığını söylemektedir. Hoşgörü, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak serbest doyumuna izin veren bir toplum anlamına gelir. Kısıtlama ise, ihtiyaçların memnuniyetini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplumu temsil eder. Eğer bir toplumda düşük dereceli bir yönlendirme ve denetim sistemi söz konusu ise bu toplumlar hoşgörülü, bireysel istek ve arzuların dikkate alınmadığı, yüksek düzeyli yönlendirme ve denetim sisteminin söz konusu olduğu toplumların ise tutucu olduğu ifade edilmektedir. 93 ülekyi kapsayan karşılaştırmalı çalışma sonucunda, Kuzey ve Güney Amerika, Batı Avrupa ve Sahra Altı Afrika'daki ülkeler hoşgörü düzeyinin yüksek, Akdeniz ve Avrupa ülkelerinde orta düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre düzenlenen skorlarda Türkiye 49 puan ile orta sıralarda yer alarak serbestliğin ve kısıtlılığın eşit olduğu bir eğilim sergilemektedir (Hofstede, 2010:298; Mirze, 2018:119; Doğan, 2015:52).

4. Kültürün Uluslararası İşletmecilikte Yeri Ve Önemi

Bir şirket ister ulusal isterse de uluslararası faaliyetlerde bulunsun, bir kültürle mutlaka etkileşim halinde olacaktır. Kültürün tanımı yapılırken vurgulandığı üzere, kültür dinamik ve yaşayan bir yapıya sahiptir ve bu özelliği ile içinde barındırdığı birçok kurumu etkiler. İşletmelerin istihdam politikaları, üretim ve pazarlama politikaları, yöneticilerin yönetim tarzları ve benzeri birçok işletme fonksiyonu kültürden dolayı ya da dolaysız olarak etkilenir. Kültürün işletmeler ya da işletme yönetimi üzerindeki etkisi özellikle uluslararası işletmecilikte kendisini hissettirir çünkü aynı anda birden fazla kültürün etkisi alanına girilmektedir.

Bir işletmenin giderek uluslararası işletme haline gelmesinin çok sayıda nedeni vardır. Ancak bunlardan bazıları daha çok ön plana çıkmakta ve işletmelerin uluslararası piyasalarda faaliyetlerde bulunmasına neden olmaktadır. Bu unsurlardan birisi ulusal bazdaki riskleri minimum düzeye indirmektir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde uluslararasılaşma şirketlere bu noktada kolaylıklar sağlamaktadır. Ayrıca yurt içerisinde kaynaklar yetersiz hale geldiğinde uluslararası kaynakları kullanma isteği de işletmelerin giderek uluslararası çapta faaliyet göstermelerine neden olmaktadır.

İşletmelerin uluslararası çapta faaliyette bulunmalarına neden olan üçüncü bir unsur, ulusal ekonomi çapında pazarın doyuma ulaşması ve kar oranlarının düşmesidir. Küresel iş fırsatlarından yararlanmak birçok işletmenin temel amaçlarından birisidir. Bir işletmenin kurulduğu ülkenin sınırları dışında iş yapma isteğindeki artış Sanayi Devrimi'nden beri geçerlidir. Çok sayıda işletmenin sadece bir ülkenin sınırları içerisinde üretim yapmaları artan üretimden dolayı kar oranlarının düşmesine yol açarak işletmeleri sınır ötesinde üretim yapmaya ya da ürünleri dış pazarlarda satmaya doğru zorlar. Dünyanın birçok ülkesindeki işletmeler bu şekilde davrandığında yani ulusal sınırların dışında üretmeye ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmaya başladıklarında uluslararası işletmeciliğe de geçilmiş olacaktır.

Küreselleşme, ülkeler arasında artan ekonomik entegrasyon olarak tanımlanmaktadır ve mal ve hizmetlerin, sermayenin ve bilginin giderek daha fazla oranda ülkeler arasında dolaşımını içermektedir. Ülkeler arasında ticaretin yapılmaya başlandığı dönemlerden itibaren ülkeler arasında ticaret hep var olmuştur ancak küreselleşme ile birlikte bu ticaretin hem hızı artmış hem de içeriği genişlemiştir. Uluslararası ekonomiye ve ticarete entegre olmak artık yerel ekonomilerin de büyümesi ve refah düzeyinin artması için neredeyse bir gereklilik durumuna gelmiştir (Leung vd., 2005: 358). Gencay Şaylan'ın da vurguladığı gibi, "Yeni Dünya Düzeni" küresel bir düzendir (Şaylan, 1995:143), ve bu küresel düzen tüm dünya ekonomisini etkileyecek düzeydedir (akt. Temizel vd., 2008:461). Yani bir ülke uluslararası ekonomiyle ne kadar çok entegre olursa ve uluslararasılaşmanın nimetlerinden ne kadar çok faydalanabilirse ülke ekonomisi o ölçüde büyüyecek ve vatandaşlarına sunduğu refahı o ölçüde artırmış olacaktır. Bu durum yerel ekonomilerdeki işletmelerin uluslararası ekonomi içerisindeki iş yapabilme becerilerine kilit bir rol yüklemektedir.

Yerel ekonomilerin giderek küresel ekonomilere uyum sağlamaları yerel ekonomilerdeki işletmelerin önemini giderek artırmakta, bu da beraberinde uluslararası işletmelerin yönetim ve personel çalıştırma şekillerinde değişikliklere neden olmaktadır. Bu bağlamda farklı ülkelerdeki kültürlerin şirketleri nasıl etkilediği üzerine giderek daha fazla sayıda çalışma yapılmaktadır (Apetrei vd., 2015: 1519). Birçok şirket yöneticisi rakip firmaların ne yaptıklarını, içinde yer aldıkları endüstrinin nasıl ve nereye doğru evrildiğini ve faaliyette buldukları ya da bulunmayı düşündükleri ülke ekonomilerinde işlerin nasıl gittiğini merak eder ve yakından takip etmeye çalışır (Podrug vd.2006:2). Yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi sırasında ya da ikame bir ürünün geliştirilmesinde, işletme ağının sınır ötesini de içine alacak şekilde genişletilmesinde işletme yöneticilerinin bilmesi gereken şey, yabancı ülkelerde karşılına çıkabilecek tehdit ve fırsatların ne olacağıdır. Geleneksel uluslararası işletmecilik çalışmalarında kültürün yeri çok azdır ve kültürden ziyade ekonomik ve yasal sorunlar, kurumsal yapılar gibi konular daha çok yer almaktaydı (Leung vd., 2005: 356). Ancak son zamanlarda, faaliyette bulunan ya da bulunulacak olan ülkelerdeki ulusal kültürlerin ne olduğuna ve ulusal kültürler arasındaki farklılıkların nereden kaynaklandığına yönelik ilgi ve çalışmalar giderek artmaktadır (Ferreira vd., 2014: 381).

Ulusal kültürlerin işletmeler üzerinde etkisinin olduğu yönündeki kabuller büyük oranda Hofstede (1980)'in önemli çalışmasından sonra artmıştır. Bu bağlamda ulusal kültürlerin işletmelerin çalışma alanları, sermaye yapısı, yönetim ilişkileri ve grup performansları üzerinde önemli etkileri olabileceği giderek daha çok kabul görmekte ve bunlarla ilgili çalışmalar artmaktadır (Leung vd., 2005: 356-357).

Literatürde, ulusal ve şirket kültürü şirketlerin performanslarını etkileyen kavramsal parametreler olarak kabul edilir. Bir şirketin kültürü büyük oranda o şirketin kurucularının ulusal kültürleri tarafından şekillendirilirse de ulusal kültür tek başına bir şirketin çalışma şeklini belirleyen tek unsur değildir. Kurumun veya şirketin kültürü aynı zamanda şirketin amacı, teknolojisi ve ölçeği tarafından da etkilenir. Kurumsal yapısı ve çalışması üzerinde etkili olan kültür unsuru kurumlar arasındaki farklılıkları sadece ve sadece kültüre indirgemez ancak kurumların yapı ve çalışmasının da sadece evrensel rasyonellik tarafından belirlenmediğine yönelik bir uyarıda bulunur (Kessapidou ve Varsakelis, 2002: 269-270).

Ulusal kültürlerin işletme ve yönetim stratejileri üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik yapılan birçok çalışmada, ulusal kültürlerin işletme stratejileri üzerinde önemli etkileri olduğunun altını çizmektedir. Bu etkiler KOBİ olarak adlandırılan küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde daha fazla hissedilirken çokuluslu işletmelerde nispeten daha az hissedilmektedir. Çokuluslu şirketlerin en büyük avantajı uluslararası işlemlerde önemli oranda bir deneyim elde etmiş olmaları ve uluslararası ticaret için ayırmış oldukları bütçelerinin büyük olmasıdır ki bu deneyim ve stratejileri uluslararası alanda standardizasyon ve adaptasyon ikilemini kolayca çözmelerine yardımcı olmaktadır. Buna karşılık KOBİ'ler uluslararası alanda rekabet etmekte zorlanırlar ve standardizasyon ve adaptasyon ikilemini aşmada oldukça başarısızdırlar (Apetrei vd., 2015: 1519).

Kültürün uluslararası işletmelerde başarılı sonuçlar ortaya koyması için şirket yöneticilerinin bu konuda stratejik bir yaklaşım sergilemeleri gerekir. Kültürel farklılıkları bir zenginlik olarak değerlendirmek ve şirketin yönetim ve çalışma performansına olumlu katkı sağlamasını gerçekleştirmek için özel bir çaba gerekir ki aksi takdirde kültürel farklılıklar performansı giderek azaltan bir unsur haline de dönüşebilir (Yeşil, 2007: 238). Kültürel farklılıkların firma performansına olumlu etkide bulunmasını sağlamak için şirket yöneticilerinin faaliyette bulunacakları ülkelerdeki kültürü yakından tanımaları, ilgili kültürün şirketin faaliyetlerini ne derece ve hangi açılardan etkileyebileceğine dair bir ön çalışma yapmaları gerekir (Süzgen, 2001: 23).

Küreselleşen dünyada araştırmacılar uzun zamandan beri ulusal kültürlerin sınır ötesi yatırımlar bağlamında stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında ne kadar etkin olduğunu ortaya koymak için araştırmalar yapmaktadır. Kültürler arasındaki farklılıklar sadece pazarlara giriş şekillerini etkilememekte aynı zamanda yabancı personelin firmaya adaptasyonunda da bazı zorlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yönetim stili, teknoloji düzeyi tarafından etkilenmektedir ancak kültür tarafından şekillendirilir (Kessapidou ve Varsakelis, 2002: 268).

Uluslararası iş yapan işletmeler iş yaptıkları ülkelerdeki kültürleri dikkate almalıdırlar çünkü ortaklık ya da yönetim yapısı içerisinde kültürel farklılıkların etkileri ortaya çıkacaktır. Kültürel farklılıklar hem üst yönetim grubunun hem de ortaklık yapısının performansını ve başarısını etkileyecektir. Bazı çalışmalar kültürel farklılıkların yönetim ve ortaklık performansını olumsuz etkilediğini ileri sürerken bazı çalışmalara göre ise olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü farklı kültürlerden beslenerek bir araya gelen insanların olaylara bakış açıları ve problemleri çözme şekilleri farklı olacağı ve daha fazla bakış açısı ortaya konulacağı için yönetim performansı ve şirketin performansı daha yüksek olacaktır (Yeşil, 2007: 237).

Kültürel farklılıkların işletmeler üzerinde ne tür etkiler meydana getireceği, kültürel farklılıkların birer zenginlik olarak görülüp işletme performansına olumlu katkı sunabilecek bir unsur olarak görülmelerine bağlıdır. İşletmenin genel yönetim yapısı kültürel farklılıkları farklı şekillerde algılamalarına ve kültürel farklılığın işletme üzerinde farklı etkiler meydana getirmesine yol açmaktadır. Adler (1999), kültürel farklılıkların işletmeye olumlu yansımaları için kültürel farklılıkların bir sinerji yaratabileceğinin kabulüne bağlı olduğunu ileri sürer ve bu bağlamda kültürel farklılıkların işletmeler üzerindeki etkisinin algılanma ve yönetiminin işletmelerde farklı farklı olabileceğini ileri sürmektedir.

Tablo 4: Kültürel Farklılıkların Organizasyon Üzerindeki Etkilerinin Algılanması ve Yönetimi

	Algı	Strateji	Muhtemel Sonuçlar	Frekans (Sıklık)
	Kültürel Farklılıkların Organizasyon Üzerinde Algılanmış Etkisi Nedir?	Kültürel Farklılıkların Organizasyon Üzerindeki Etkileri Nasıl Yönetilmelidir?	Bu Algı ve Strateji İle Ne Beklenebilir?	Bu Algı ve Strateji Sıklıkları Nedir?
Parachical (Topluma Ait) Bizim Yolumuz Tek Yoldur	Etkisiz Kültürel farklılıkların organizasyona bir etkisi görülmez	Farklılıkların Göz Ardı Edilmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi	Problemler Problemler çıkar kültüre atfedilmezler	Çok sık
Ethnocentric (Etnik Modelli) Bizim Yolumuz En İyi Yoldur	Negatif Etki Kültürel farklılıklar organizasyon için problemler doğurur	Farklılıkların En Aza İndirgenmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisini en aza indirmek mümkünse tek kültürlü bir işgücü seçmek	Bazı Problemler ve Birkaç Avantaj Farklılıklar azalırken problemlerde azaltılır aynı zamanda avantaj yaratma imkânları yok veya göz ardı edilir. Problemler kültüre atfedilir	Sık
Sinerjik Bizim ve onların yollarının yaratıcı bileşimleri en iyi yol olabilir	Potansiyel Negatif ve pozitif etkileri kültürel farklılıklar organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara sebep olabilir	Yönetim Farklılıkları Organizasyon üyelerinin kültürel farklılıkları tanımaları için eğitilmeleri ve bunların organizasyon çıkarları için kullanılmalrı	Bazı Problemler ve Birçok Avantaj Kültürel farklılıklardan oryantasyon için oluşan avantajlar tanınacak ve anlatılacak, yönetilmesi gereken problemler çıkmaya devam edecek	Çok Seyrek

Kaynak: Adler J. N. (1999), International Dimensions of Organizational Behaviour, Wordworth Publishing Company.

Tablo 4'te de görüleceği üzere "bizim yolumuz tek yoldur" anlayışının geçerli olduğu bir kurumda, kültürel farklılıkların kuruma herhangi bir etkisinin olmadığı kabul edilmekte ve kültürel farklılıklar göz ardı edilmektedir. Ayrıca kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek problemler kültüre atfedilemediğinden dolayı kültürel farklılığın bir zenginlik kaynağı olarak görülmesi söz konusu değildir. Etnik modelli yaklaşımda da firma en iyi yolun kendi yolları olduğunu kabul eder ve bilinçli bir şekilde kültürel farklılıklara sırt dönme durumu söz konusudur. Bu bağlamda kültürel farklılıkların kurum üzerinde negatif etkiler meydana getireceği kabul edilir ve çözüm önerisi olarak da farklı kültürlerden gelen unsurların kurum dışına atılması önerilmektedir. Üçüncü durum ise kurumun uluslararası kültürel farklılıkları bir sinerji unsuru olarak kabul etmesi ve farklılıkları bir zenginlik

kaynağı olarak görmesi durumudur. Burada hem yerel kültürün hem de etkileşimde bulunulan kültürün bir sinerji yaratacak şekilde bir araya getirilebileceği kabul edilmektedir.

Sinerjinin ortaya çıkması için kurum personellerinin diğer kültürler konusunda eğitilmeleri ve bu eğitim ile şirket performansının artırılması hedeflenmektedir. Yine bu yaklaşımda kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek bazı problemlerin olacağı ancak bu problemlerin hem çözülebileceği hem de firma için avantaja dönüştürülebileceği ileri sürülmektedir.

5. Çeşitli Kültürlerde Kültürlerin Örgüt Kültürüne Yansımaları

Bu bölümde ülkelerdeki kültürlerin örgüt kültürlerine nasıl yansıdığı konusunda bazı örnekler verilecektir. Bu örneklerden birisi Rusya ile ilgili olanıdır. Rusya bilindiği üzere, tarihsel olarak birkaç farklı dönemden geçerek günümüze kadar gelmiş ve bu farklı dönemlerin her birisi, Hofstede'nin kullandığı anlamda, kültürel olarak diğerlerinden farklılık arz etmektedir. Bu dönemlerden ilki komünist devrimden önceki dönemdir ki geleneksel dönem olarak da adlandırılmaktadır. İkinci dönem Sovyet dönemidir ve kabaca Ekim 1917 ile 1990'ların başına kadar olan dönemdir. Üçüncü dönem perestroika olarak da isimlendirilen geçiş dönemidir. Ve son dönem serbest piyasa ekonomisi dönemidir ki günümüze kadar devam etmektedir. Her bir dönem, Hofstede'in kullandığı anlamda farklı bir kültüre sahiptir ve bu farklılıklar örgüt kültürüne de yansımış görünmektedir. Tablo 5, her bir dönemdeki kültürün Hofstede'in kullandığı boyutlar anlamında nasıl farklılaştığını göstermektedir.

Bireycilik toplumsalculuk açısından bakıldığında toplumsalculuğun hemen hemen her dönemde az ya da çok olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri arasında yaşam koşullarındaki zorluklar karşısında birlik ve beraberlik içerisinde olma zorunluluğu, dinin etkisi, Sovyet dönemindeki parti anlayışının yarattığı etkiler varsayılabilir. Serbest piyasa ekonomisine geçilse bile Rus toplumunda, dolayısıyla Rus işletme kültüründe toplumsalculuğun etkilerinin olduğu söylenebilir.

Erillik dişilik boyutu açısından bakıldığında süreç içerisinde dişil bir kültürden eril kültüre doğru yumuşak bir geçişin olduğu, güç mesafesi boyutunda ise güç mesafesinin ton farkı olsa da her bir dönemde geçerli olduğu, otoriteye saygının ön planda olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma açısından da yüksek düzeyde bir belirsizlikten kaçınmanın olduğu söylenebilir.

Zamana verilen önem anlamında da uzun dönemden kısa döneme doğru bir geçişin olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni özellikle serbest piyasa sistemine geçildikten sonra Sovyet tipi planlamadan vazgeçilmesi olabilir. Tablo 5'e göre Rusya'da iş yapmak isteyen bir şirketin bu boyutları göz önünde tutarak faaliyetlerine başlaması ve ona göre pazarlama, yönetim ve rekabet stratejilerini geliştirmesi önerilebilir.

Kültürel faktörlerin şirketlerin performansları üzerinde etkili olup olmadığına dair yapılan çalışmalardan birisi de Kessapidou ve Varsakelis (2002) tarafından Yunanistan'a yönelik yapılan çalışmadır. Çalışma, Yunanistan'da 1994-1996 yılları arasında çalışmaları baz alınan 478 yabancı menşeli şirkete yapılmıştır. Çalışma iki temel hipotez üzerine kurulmuştur. Bu hipotezlerden birincisine göre yabancı bir ülkede bağlı şirket olarak kurulan bir şirket ulusal kültüründen ne kadar uzaklaşırsa o kadar yüksek performans (karlılık olarak kabul edilmektedir) sahip olur. Bu bağlamda Yunanistan'da faaliyette bulunan yabancı şirketler kendi ulusal kültürlerinden ne kadar uzaklaşırlarsa o ölçüde yüksek performansa sahip olacakları beklenir. İkinci hipotez de ise toplumsalculu bir kültürde yabancı bir şube açan şirketin geldiği kültür ne kadar çok bireyselse şirket o ölçüde yüksek performansa sahip olur. Bu bağlamda Yunanistan'da faaliyette bulunan yabancı şirketler ne kadar çok bireyselci iseler o ölçüde performansları yüksek olur.

Tablo 5: Kültürel Boyutlar Bağlamında Rus Kültüründe Dönemler Arası Değişim

Geleneksel Dönem	Sovyet Dönemi	Perestroika (Geçiş) Dönemi	Serbest Pazar Dönemi
Bireycilik – Toplumculuk Boyutu			
Doğal Toplumsalcılık ✓ Toplumsal yaşamın doğal bir sonucu ✓ Ortodoks kilisesinin güçlü aile ve grup bağlılığına yönelik yönlendirmeleri	Zorlama Bir Toplumsalcılık ✓ Partinin istekleri doğrultusunda aile ve gruba bağlılık yerine partiye itaat	Toplumsalcılığın Sarsıntıya Uğraması ✓ Bireysel faaliyetlerin teşvik edilmesi	Toplumsalcılık ✓ Küçük grup içerisinde toplumsalcı, grup dışında bireyci ✓ Topluluk olarak başarıdan ziyade korunmanın hedeflenmesi
Erillik – Dişlilik Boyutu			
Dişil	Savaş yıllarından başlayan erillığe doğru yönelim	Orta düzeyde eril	Orta düzeyde eril
Güç Mesafesi Boyutu			
Yüksek Güç Mesafesi ✓ Gücün devlette merkezileşmesi ✓ Hiyerarşi ✓ Otoriteye saygı	Yüksek Güç Mesafesi ✓ Otokratik ve patrimonyal sistem ✓ Merkezi planlama ✓ Parti hiyerarşisi ve sıkı kontrol ✓ Otoriteye saygı	Göreceli Yüksek Güç Mesafesi ✓ Hiyerarşinin ağırlığının azalması ✓ Merkezi planlamanın dolaylı olarak yapılması	Göreceli Yüksek Güç Mesafesi ✓ Orta düzeyde paternalist ✓ Otoriteye saygı
Belirsizlikten Kaçınma			
Belirsizlikten Kaçınmayı Önleyen Faktörler Yaşa saygı, Kıdeme saygı ✓ Gelenekler, Sosyal düzen ✓ Kural yönetimi	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma ✓ Belirsiz ve istikrarsız ortam ✓ Bürokrasi	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma ✓ Değişimin belirsizliğine uyum çabaları	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Zaman Yönelimi Boyutu			
Uzun Zaman Yönelimi ✓ İlişkilerde statü ✓ Sosyal düzen	Uzun Zaman Yönelimi ✓ Uzun dönemli merkezi planlama	Sınırlı Zaman Yönelimi ✓ Merkezi planlamadan vazgeçilmesi ✓ Kısa dönemli yaşamsal konulara odaklanma ✓ Hızlı değişen bağlam	Sınırlı Zaman Yönelimi ✓ Mevzuat değişiklikleri

Kaynak: Tunç T., Kutanis R. Ö. (2016: 231).

Kessapidou ve Varsakelis, çalışmalarında bu hipotezleri test etmişlerdir ve elde ettikleri sonuçlar savunmuş oldukları sonuçları doğrulamıştır. Yazarlara göre birinci hipotezinin desteklenmesinin temel nedeni, yabancı ülkede faaliyette bulunan şirketlerin kendi kültürlerinden uzaklaşıp farklı kültürlere kapı açtıkça kültürler arasındaki karşılıklı etkileşim, şirketin yönetim pratiklerini ve yapılabilecekleri listesinin zenginleşmesidir. Yazarlar ikinci hipotezin desteklenmesini ise şu şekilde açıklamaktadırlar. Yunanistan bireyselciliğinin düşük ancak toplumsalcılığının yüksek olduğu bir kültüre sahiptir. Yunanlılar bir şirkette işe başladıklarında şirketi kendi ailesi olarak görürler ve şirketin kendi refahları üzerinde önemli etkiler meydana getirdiğine inanırlar. Dolayısıyla şirkete

bağlılıkları duygusaldır ve bundan dolayı kendi çıkarlarından ziyade şirketin çıkarlarını önemserler. Yunan çalışma kültüründe itibar, şeref, saygınlık, sadakat öne çıkan özelliklerdir ve bunların toplamına Yunancada “filotimo” denilmektedir. Bireyseliğin yüksek olduğu yabancı bir kültüre ait bir şirket Yunanistan’da iş yapmaya başlayınca Yunan çalışanlardaki bu filotimo özelliğini bir varlık (asset) olarak görür ve ödüllendirirler. Çünkü filotimo özelliğine sahip çalışanlar şirkette bitirilmesi gereken işleri mutlaka bitirerek iş arkadaşlarının beklentilerini karşılamak isterler. Dolayısıyla bireyselci kültürde çalışanları özendirerek elde edilmek istenen sonuçlar zaten toplumsalçı kültüre sahip Yunan çalışanlarda mevcuttur ve bundan dolayı da ödüllendirilirler. Bundan dolayı toplumsalçı bir kültürde bireyselci kültürden gelen bir şirketin performansı yüksek olmaktadır.

Uluslararası şirketlerin faaliyette bulunacakları ülkede yerel kültürü önemseyip önemsememeleri aslında iş yapılacak alanla da ilişkilidir. Bu konuda Apetrei vd. (2015) tarafından bazı şirket yöneticileriyle yaptıkları derinlemesine mülakat önemli bilgiler vermektedir. Yaptıkları çalışma sonucunda yurt dışında şube açan bazı şirketlerin ev sahibi ülkenin yerel kültürüne adapte olmayı tercih ederken bazı şirketlerin ise ev sahibi ülkenin kültürüne adapte olmaktansa uluslararası standartları şirketlerinde uygulamayı tercih ettiklerini görmüşlerdir. Örneğin bir İngiliz girişimci Romanya’da bir şirket kurmuş ve şirketin başına bir Romanyalıyı getirmiştir. İngiliz girişimcinin geldiği kültürde düşük güç mesafesi vardır yani çalışanlar arasında dikey ve yatay uzaklık çok azdır ve herkes eşit kabul edilir. Ancak Romanya kültüründe güç mesafesi yüksektir ve bu durum çalışma hayatına da yansımıştır. Çalışanlar kendilerinden ne istendiğinin açık ve net bir şekilde kendilerine bildirilmesini ve yöneticilerin otoriter olmasını isterler. Eğer yönetici otoriter değilse çalışanlar tarafından zayıf olarak kabul edilir ve bu yöneticinin başarı şansı oldukça düşüktür. Bunu bilen İngiliz girişimci Romanya’da şirketi kurduğunda bu özelliklere haiz bir Romanyalıyı şirketin başına geçirmiş ve yönetimi ona devretmiştir. İngiliz girişimcinin kendisi de haftalık toplantılar yaparak işlerin nasıl gittiğini kontrol etmekle yetinmiştir. Apetrei vd.’nin Romanya ile ilgili verdikleri bir diğer örnekte ise yerel kültüre adaptasyonun reddedildiği, uluslararası standart tekniklerin uygulandığı bir işletme ile ilgilidir. Bu sefer Romanya’da yatırım yapan şirket Belçikalı bir şirkettir ve şirketin çalışanlarından uymalarını istediği ve yönetimde benimsediği temel felsefesi şudur: “şirkete geldiğinizde Romanya’da yaşadığımızı unutacaksınız çünkü bu şirket Belçika’nın küçük bir elçiliğidir”. Şirket, muhasebe danışmanlığı alanında hizmet vermektedir ve uluslararası standartların mutlaka uygulanması gereken bir alandır. Şirketin bu tutumu Romanya’da geçerli olan yüksek güç mesafesiyle uyumludur ve şirketin Romanya yerel kültürünü bir kenara bırakarak işi sıkı bir şekilde kontrol altında tutması benimsediği standardizasyon politikasının bir gereğidir.

Çalışmada Apetrei vd. tarafından verilen bir diğer örnek ise yerel müşterilere hitap edecek olan bir İngiliz girişimcinin İspanya’da açtığı bir şirketle ilgilidir. Yerel müşterilere hitap edeceği için İngiliz girişimci çalışma günlerini İspanya’daki dini ve önemli günlere göre ayarlamış ve yerel kültüre uyum sağlamak için de İspanyolca’yı öğrenmenin faydalı olacağına karar vermiştir. Bu şekilde bir strateji geliştirirse İspanya’da daha rahat iş yapacağını düşünen İngiliz girişimci ayrıca çalışanların yönetime katılımını sağlayan demokratik bir yönetim tarzının İspanyol çalışanlarda motivasyon eksikliğine yol açacağını bildiği için işi çok sıkı kontrol altında tutan bir uygulamayla güç mesafesini yüksek tutmaya gayret etmiştir.

6. Sonuç

Küreselleşme bir taraftan şirketleri başka ülkelerde faaliyetlerde bulunmaya iterken, diğer taraftan yeni rekabet ortamları yaratarak onları yeni yönetim, pazarlama ve rekabet stratejileri geliştirmeleri yönünde zorlamaktadır. Şirketlerin bu stratejileri geliştirirken karşı karşıya kaldıkları ve çözmeleri gereken önemli bir problem alanı, faaliyette bulunacakları ülkelerin kültürel değerleri noktasında ön plana çıkmaktadır. Kültür tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerlerle bunların sonraki nesillere aktarılmasında kullanılan ve insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanır ve toplumdan

topluma değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda uluslararası şirketlerin de söz konusu kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekir. Bir kültürü diğerinden ayıran temel nedenler nelerdir? Geert Hofstede bu alanda ilk çalışmaları yapan araştırmacılardan birisidir ve kendisinden sonra bu alanda yapılacak çok sayıda çalışmaya da öncülük etmiştir. Hofstede, her kültürün sahip olduğu beş boyuta göre farklılaştığını ve bu farklılaşmaya göre kültürlerin sınıflandırılabilceğini ifade etmektedir. Bu boyutlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik–toplumsalcılık, erillik–dişillik ve zaman oryantasyonudur. Güç mesafesi, insanlar arasındaki eşitsizliğe ya da eşitliğe vurgu yaparak gücün toplumda nasıl dağıldığına bakar. Buna göre yüksek güç mesafesi olan toplumlarda güç eşitsiz bir şekilde dağılmıştır ve yönetenlerin yönetilenler üzerinde baskı ve yönlendirme güçleri oldukça yüksektir. Buna karşılık düşük güç mesafesi olan toplumlar da bulunmaktadır. Bu toplumlarda bireyler yönetime eşit şekilde katılırlar ve güç bireyler arasında eşit bir şekilde dağılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu toplumdaki bireylerin belirsiz durumlara karşı toleransını yansıtır. Eğer bireyler belirsiz durumları sevmiyorlarsa belirsizliği en aza indirecek yöntemleri geliştirirler. Buna karşılık belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda bireylerin belirsiz durumlara karşı toleransları daha yüksektir. Bireysellik – toplumsalcılık boyutu ise bireysel çıkarların mı yoksa toplumsal çıkarların mı öncelendiği konusu ile ilgilidir. Bireyselliğin yaygın olduğu kültürlerde bireyin çıkarı daima toplumun çıkarının önündedir. Buna karşılık toplumsalcılığın hakim olduğu toplumlarda ise bireyin menfaatleri toplumun menfaatlerinden sonra gelir ve hatta birey toplum için feda edilebilir. Erillik – dişillik boyutu kazanma, kahramanlık, hırsın karşısında zayıfları koruyup kollama, yaşam kalitesini iyileştirme ve ilişkilerin geliştirilmesine göndermede bulunur. Buna göre erillikte ne olursa olsun başarı elde etme, hırs ve kahramanlık söz konusuyken; dişillikte arkadaşça bir ortam, insanlarla iyi ilişkiler kurma, zayıfları koruyup kollama söz konusudur. Zaman oryantasyonu ise Hofstede'nin sonradan bu dört boyuta eklediği bir boyuttur. Bu boyut, kısa zaman ve uzun zaman arasındaki tercihi yansıtır. Kısa zamana yönelmenin söz konusu olduğu durumlarda, uzun zaman göz ardı edilerek her şeyin bir an önce elde edilmesi hedeflenmektedir. Buna karşılık uzun zamana yönelmenin söz konusu olduğu durumlarda ise uzun vadeli planlar öne çıkmakta ve kısa zaman sonuçları çok fazla önemsenmemektedir. Kültürler bu boyutların almış olduğu ağırlıklara göre birbirinden farklılaşmakta ve bu bağlamda; Anglo-Sakson Kültürü, Latin Kültürü, Uzakdoğu Kültürü, Kafkasya-Türk Kültürü, Arap-İslam Kültürü, Germen-İskandinav Kültürü gibi çeşitli kültürler ortaya çıkmaktadır.

Hofstede'nin çalışmasının önemi, uluslararası çapta faaliyette bulunan şirketlerin bu kültürel farklılıkları göz önünde tutarak faaliyetlerde bulunmalarının gerekliliğine işaret etmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda ulusal kültürlerini işletmelerin çalışma alanları, sermaye yapısı, yönetim ilişkileri ve grup performansları üzerinde önemli etkileri olabileceği giderek daha fazla kabul görmekte ve bu anlayışa uygun stratejiler geliştirilmektedir. Bireyselliğin çok yüksek olduğu bir kültürde yönetim modelini yüksek güç mesafesine göre oluşturmak başarı getirmeyebilir; ya da toplumsalcılığın ve güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültürde yönetim modelini bireyselliğin yüksek olduğu katılımcı bir şekilde oluşturmak başarı ve performansı düşürebilir.

Kültürlerin uluslararası işletmeler üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için birçok alan çalışması yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir. Yapılan çalışmalar, uluslararası işletmelerin faaliyetlerde buldukları ülkelerin kültürlerini önemsediklerini ve bu kültüre adaptasyon için gerekli çalışmaları yaptıklarını göstermektedir. Bu çerçevede yönetim kademesinde görevlendirilecek üst düzey yöneticilerin seçiminde, takip edilecek pazarlama ve reklam stratejisinin belirlenmesinde ve rekabet stratejilerinin oluşturulmasında birçok işletmenin yerel kültürlere göre tercihlerde bulunduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda iş yapılan ülkelerdeki yerel kültürlere adaptasyonun gerekli olmadığına dair sonuçlar da elde edilmiştir. Buna göre, bilgi iletişim teknolojilerinde olduğu gibi, müşterilerin uluslararası bir nitelik taşıması ya da işin niteliği gereği uluslararası standartlara uyulmasının gerekli olduğu durumlarda, yerel kültürel değerlerin göz ardı edilerek standartlara uygun bir şirket yapılanmasına gidilebileceği söylenebilir. Yukarıda söz konusu edilen farklı görüşlerin yanı sıra, neredeyse bütün çalışmaların üzerinde uzlaştıkları bir konu da

bulunmaktadır. Buna göre, uluslararası işletmelerin iş yaptıkları ülkelerdeki kültürleri yakından tanımları ve yaptıkları faaliyetlerde bu kültürel farklılıklara dikkat etmeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, küresel düşünüp, yerel davranış sergilenmesi tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler J. N. (1999), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Wordworth Publishing Company. (Aktaran) Ehtiyar R. (2003), “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol: 5, ss: 66-78.
- Apetrei A., Kureshi N. I., & Horodnic I. A. (2015), When Culture Shapes International Business, *Journal of Business Research*, Vol: 68, pp: 1519-1521.
- Bakan İ. (2008), Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 10, Sayı:14, Haziran.
- Demirel, E. T., & Tikici, M. (2004). Kültürün girişimciliğe etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*; s. 49-58.
- Doğan, E. (2015). Siyasal Reklamlarda Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi. *Istanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (48).
- Eğimli T., & Çakır S. Y. (2011), “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, No: 2, ss.37-50.
- Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of social psychology*, 137(1), 43-54.
- Ferreira M. P., Serra F. A. R. & Pinto C. S. F. (2014), Culture and Hofstede (1980) In *International Business Studies: A Bibliometric Study in Top Management Journals*, REGE, Vol: 21, No: 3, pp: 379-399.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, London.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc-Graw Hill Company, London.
- Hofstede G. (1993), “Cultural Constraints in Management Theories”, *Academy of Management Executive*, Vol: 7, No: 1, ss: 81-94.
- Hofstede G., Hofstede G. J., & Minkow M. (2010), *Cultures and Organizations*, 3rd. Edition, Mc-Graw Hill Company, London.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1)
- Güçlü, N. (Ed.). (2014). *Okul kültürü*. Ankara: PegemA
- İlhan T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 273-294.
- Kessapidou S., & Varsakelis N. C. (2002), “The Impact of National Culture on International Business Performance: The Case of Foreign Firms in Greece”, *European Business Review*, Vol: 14, Issue: 4, pp: 268-275.

- Leung K., Bhagat R. S., Buchan N. R., Erez M., & Ginson C. B. (2005), "Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research", *Journal of International Business Studies*, Vol: 36, pp: 357-378.
- Olie, R. (1995). The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies. *International Human Resource Management: An integrated approach*. A. Harzing and V. R. J. London, Sage Publications: 124-143.
- Öncül M. S., Deniz M., & İnce A. R. (2016), "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikle Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Vol: 7, Sayı: 1, ss: 255-269.
- Podrug, N., Pavičić, J. & Bratić, V. (2006). Cross-cultural comparison of Hofstede's dimensions and decision-making style within CEE context. In *From transition to sustainable development: The path to European integration*.
- Süzgen C. (2001), *Kültürel Çevrenin Uluslararası İşletmeler Açısından Önemi, Türkiye Kültürel Yapısı ve Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şaylan G. (1995), *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Temizel, H., Turan, E., & Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 459-474.
- Tunç T., & Kutanis R. Ö. (2016), "Rus Örgüt Kültürü: Kültür, Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim Bağlamında Bir Değerlendirme", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 27, Haziran, ss: 215-237.
- Tüz M. (2004), *İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Japonya, Amerika, Türkiye Uygulamaları, Aktüel Yayınları*, İstanbul.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33.
- Yeşil S. (2007), "Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma Performansına Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol: 13, No: 2007/1, ss: 232-246.
- Yıldırım K., Güçlü N., & Daşçı E.(2016). Okul Kültürünün Güçlü Ve Zayıf Kültürel Özellikler Açısından İncelenmesi, *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 91-111