

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**ULUSAL KÜLTÜRÜN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜLTÜRLER ARASI KARŞILAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Emrah KOPARAN

ŞUBAT-2014

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**ULUSAL KÜLTÜRÜN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜLTÜRLER ARASI KARŞILAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Emrah KOPARAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS

ŞUBAT-2014

TRABZON

ONAY

Emrah KOPARAN tarafından hazırlanan Ulusal Kùltürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi: Kùltürler Arası Karşılaştırma adlı bu çalışma 14.02.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN (Başkan)

Doç. Dr. Tùlay İLHAN NAS (Danışman)

Prof. Dr. Taner ACUNER

Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN

Doç. Dr. Tuba YAKICI AYAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım. / / .

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Emrah KOPARAN

14. 02. 2014

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışma, yönetim ve organizasyon yazınında ayrıcalıklı bir öneme sahip olan “ulusal kültür” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” temellerine dayanan iki farklı kavramsal çerçeveyi bütünleştiren bir bakış açısına sahiptir. Bahsedilen kavramsal çerçevede incelenen sorunsal ise ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine etkisini açıklamak üzerine şekillenmiştir. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında en büyük katkı, doktora öğrenimim boyunca yardımlarını hiç esirgemeyen, en yoğun anlarında bile desteğiyle güçlü olmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS’ aittir. Doktora sürecinde hem Türkiye’de alanımla ilgili değerli hocalarla tanışmam da, hem de uluslararası akademik deneyim kazanmamda ki bütün destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora eğitimim sürecinde kendilerinden aldığım bilgilerle yoluma ışık tutan sayın hocalarım, Prof. Dr. Kamil YAZICI, Prof. Dr. Selami SARGUT, Prof. Dr. Taner ACUNER, Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN, Doç. Dr. Çetin ÖNDER’e ve tüm hocalarıma minnetlerimi sunuyorum. Çalışmaya önemli katkılar sağlayan Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN ve Prof. Dr. Sibel YAMAK’a, tez sürecinde hep yanımda olan ve tezin veri kodlamalarında ikinci kodlayıcı olmayı kabul eden değerli dostum ve çalışma arkadaşım Öğr. Gör. Emine Başak SAVAS’a, destek ve katkılarını esirgemeyen arkadaşlarım Öğr. Gör. Onur ÇAPKULAÇ ve Gülçin BİLGİN TURNA’ya teşekkürü bir borç bilirim. Tüm doktora eğitimim boyunca her anımda yanımda olan, istatistiksel anlamda tezimin tüm yükünü üzerine alan ve her zaman motive olmamı sağlayan çok değerli dostum ve çalışma arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN’a gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim hayatımın tüm aşamalarında maddi manevi destekleriyle her zaman yanımda olan, tüm başarılarımı borçlu olduğum aileme ve bu çalışma süresince yine beni destekleyen tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Trabzon, Şubat 2014

Emrah KOPARAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIV
GİRİŞ.....	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5-53
1.1. Kültür Kavramı	6
1.1.1. Karşılaştırmalı Ulusal Kültür Çalışmaları	10
1.1.2. Kültürel Çalışmalarda Emik-Etik Tartışması	13
1.1.3. Ulusal Kültür Öğeleri	16
1.1.4. Ulusal Kültür Kümeleri	18
1.1.5. Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Verimliliği (GLOBE) Çalışması	21
1.1.5.1. Grup İçi Toplulukçuluk – Toplumsal Toplulukçuluk	23
1.1.5.2. Güç Mesafesi.....	26
1.1.5.3. Belirsizlikten Kaçınma	27
1.1.5.4. Cinsiyetler Arası Eşitlik - İnsani Yaklaşım – Atılganlık	29
1.1.5.5. Geleceğe Yönelik Olma	32
1.1.5.6. Performansa Yönelik Olma	33
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	33
1.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	34
1.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi	38

1.3. Ulusal Kültürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi.....	46
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSAL KÜLTÜRÜN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	54-117
2.1. Dünyada Kültür Bağlamı	54
2.2. Dünyada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	56
2.3. Araştırma Tasarımı	58
2.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	58
2.3.1.1. Mikro Düzeyde Analiz İçin Araştırma Modeli ve Hipotezler	59
2.3.1.2. Makro Düzeyde Analiz İçin Araştırma Tasarımı ve Hipotez	60
2.3.2. Araştırma Kapsamı ve Örneklem Süreci	61
2.3.3. Veri Toplama Yöntemi	63
2.3.4. Analiz Yöntemi	70
2.4. Araştırma Bulguları	70
2.4.1. Örneklem Özellikleri	70
2.4.2. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri	74
2.4.3. Analiz Sonuçları ve Model Yorumları	77
2.4.3.1. Mikro Boyuta İlişkin Regresyon Analizleri	77
2.4.3.1.1. Uygulamalar Boyutunda Ulusal Kültürün KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi	77
2.4.3.1.2. Değerler Boyutunda Ulusal Kültürün KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi	83
2.4.3.1.3. Gelişmekte Olan Ülkeler Düzeyinde Ulusal Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi	87
2.4.3.1.4. Gelişmekte Olan Ülkeler Düzeyinde Ulusal Kültürün Değerler Boyutunun KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi	92
2.4.3.1.5. Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Ulusal Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi	97

2.4.3.1.6. Gelişmekte Olan Ülkeler Düzeyinde Ulusal Kültürün Değerler Boyutunun KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi.....	102
2.4.3.2. Makro Boyuta İlişkin Analizler.....	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
YARARLANILAN KAYNAKLAR	123
ÖZGEÇMİŞ	145

ÖZET

Bu çalışmada ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları üzerindeki etkisi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KSS uygulamalarının karşılaştırılması çerçevesinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada ulusal kültürün KSS uygulamaları üzerindeki etkisini test etmek için mikro ve makro düzeyde olmak üzere iki ayrı çalışma yürütülmüştür. Mikro düzeyde analizlerde araştırma kapsamında yer alan ülkelerdeki işletmelere odaklanılarak 30 ülkenin her birinin en büyük 50 işletmesinin KSS uygulamaları hakkındaki bilgileri derlenerek, toplam 1215 işletmeye ait veri seti oluşturulmuştur. Makro düzey analiz için ise ikincil veri kaynakları kullanılarak 30 ülkeye ait ulusal göstergelerden hareketle veri seti oluşturulmuştur.

Çalışma kültürel kuram temeline dayandırılmaktadır. Bu bakış açısından hareketle mikro düzeyde yapılan analizlerde ulusal kültürün değerler ve uygulamalar boyutlarının KSS uygulamaları üzerindeki etkisi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için ayrı ayrı incelenmeye çalışılmaktadır. Analiz bulguları sonucu, ulusal kültür değişkenlerinin KSS uygulamaları üzerinde toplumsal toplulukçuluk, güç mesafesi, grup içi toplulukçuluk gibi çeşitli boyutlarda etkiye sahip olduğunu göstermekte ve bu etkinin ulusal kültürün değerler ve uygulamalar boyutlarında değiştiği ve aynı zamanda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ilişkilerin farklı ortaya çıktığı tespit edilmektedir.

Makro düzeyde gerçekleştirilen analizlerde ise kültürel olarak farklı gruplarda yer alan ülkelerin KSS uygulamalarının da farklılaşacağı öne sürülmektedir. Bu amaçla yapılan kümeleme analizinde, ülkeler kültür skorlarına göre iki gruba ayrılmakta ve ardından elde edilen gruplar arasında KSS skorları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde KSS skorları açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ulusal Kültür, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, GLOBE

ABSTRACT

This study aimed to explain effect of national culture on corporate social responsibility (CSR) applications through the practices of developing and developed countries. In this context, to examine the effect of national culture on CSR, two separate researches, one of which was micro and the other was macro, were carried out. In micro level analyses, information on the biggest 50 corporates of 30 countries was garnered by focusing on the corporates in countries related to the study and a dataset which belonged to 1215 corporates was generated. For the macro level analysis, a dataset was generated from secondary data sources.

The study was based on cultural theory. With reference to this point of view in micro level analyses, the effect of values and practices aspects on CSR applications was examined separately for developing and developed countries. The findings of analyses reveal that national culture variables have effect on various aspects as institutional collectivism, power distance, in-group collectivism and this effect changed in values and practices aspects of national culture. Accordingly it was found out that in developed countries the relations arised differently.

In analyses realized in macro level, the CSR applications of the countries in culturally different groups would differ was proposed. In cluster analysis made for this purpose, the countries were divided into two groups according to their culture scores and then these determined groups were analyzed to check whether there was a meaningful difference between them. When the results of analysis were looked over for CSR scores, meaningful differences between the groups were observed.

Key Words: National Culture, Corporate Social Responsibility, GLOBE

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	GLOBE Ulusal Kültür Kümeleri.....	20
2	Grup İçi Toplulukçuluk	25
3	Toplumsal Toplulukçuluk	26
4	Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar	27
5	Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar	28
6	Düşük ve Yüksek Cinsiyetler Arası Eşitlik Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar	30
7	Düşük ve Yüksek Atılganlık Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar.....	30
8	Düşük ve Yüksek İnsani Yaklaşım Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar	31
9	Düşük ve Yüksek Geleceğe Yönelik Toplular Arasındaki Temel Farklılıklar	32
10	Düşük ve Yüksek Performansa Yönelik Toplular Arasındaki Temel Farklılıklar	33
11	Örnekleme İçerisinde Yer Alan Ülkeler ve Ükelere Ait İşletme Sayıları.....	62
12	Çalışmanın Makro Boyuta İlişkin Bağımlı Değişkenin Alt Boyutları Göstergeler.....	68
13	Kontrol Değişkenlerine İlişkin Veriler	69
14	Tanımlayıcı İstatistikler	73
15	Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları.....	76
16	Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	78
17	Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	81

18	Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	82
19	Kültürün Değerler Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	84
20	Kültürün Değerler Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	86
21	Kültürün Değerler Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	87
22	Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	89
23	Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	91
24	Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	92
25	Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	94
26	Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	96
27	Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	96
28	Gelişmiş Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	98
29	Gelişmiş Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	100
30	Gelişmiş Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	101
31	Gelişmiş Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	103
32	Gelişmiş Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	106
33	Gelişmiş Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	107
34	Mikro Boyuta İlişkin Beklenen ve Gerçekleşen Tüm İlişkiler	108

35	Ulusal Kùltürün Uygulamalar Boyutuna Göre Kümeleme Analizi Sonuçları.....	110
36	Uygulamalar Boyutunda Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi.....	111
37	Uygulamalar Boyutunda Küme Üyelikleri ve Küme Merkezine Uzaklıkları ..	111
38	Kùltürün Uygulamalar Boyutu İçin Diskiriminant Analizi Sonuçları	112
39	Ulusal Kùltürün Değer Boyutu Düzeyinde Gerçekleştirilen Kümeleme Analizi Sonuçları	114
40	Değerler Boyutunda Küme Üyelikleri ve Küme Merkezine Uzaklıkları	114
41	Uygulamalar Boyutunda Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi	115
42	Kùltürün Değerler Boyutu İçin Diskiriminant Analizi Sonuçları	115
43	Mann-Whitney U Testi Sonuçları	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şeklin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İnsanın Zihni Programlamasında Eşsiz Üç Düzey	9
2	Türetilmiş Etik Üretilmesi Aşamaları	15
3	Kültürel Düzeyler Arası Dinamik Etkileşim Süreci	17
4	İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları	35
5	Mikro Boyut İçin Araştırma Modeli.....	48
6	Mikro Boyut İçin Araştırma Modeli.....	60
7	Ülke Bazında KSS İndeks Skorlarını Hesaplama Formülü.....	61

KISALTMALAR LİSTESİ

KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Verimliliği)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer (Üst Düzey Yönetici)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Şişirme Faktörü)
IBM	: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
CSR	: Corporate Social Responsibility (Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
CSID	: Canadian Social Investment Database (Kanada Sosyal Yatırım Veritabanı)
DJSI	: Dow Jones Sustainability Indexes (Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri)
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development (Sürdürülebilir Kalkınma İçin Dünya İş Konseyi)
GDP	: Gross Domestic Product (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla)
GRI	: Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
KLD	: Kinder, Lydenberg and Domini Ölçeği
KSSTOP	: Toplam KSS Skoru
KSS-ÇEVRE	: Çevreyle ilgili KSS Uygulama Sayısı
KSS-SOS	: Toplumsal KSS Uygulama Sayısı
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNDP	: United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development (Sürdürülebilir Kalkınma İçin Dünya İş Konseyi)

WRI : World Resources Institute (Dünya Kaynakları Enstitüsü)
VESAD : Voluntary Environmental and Social Accounting Disclosure (Gönüllü
Olarak Çevre ve Sosyal Hesap Verebilirlik ile İlgili Açıklama)

GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji işletmelerin iş yapma biçimlerini değiştirerek, yeni yönetim anlayışlarını benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu gelişimle ortaya çıkmış olan küreselleşme günümüz dünyasının vazgeçilmez bir olgusu olarak pazar anlayışını yerel düzeyden uluslararası düzeylere taşımaktadır. Bu bağlamda rekabet kavramı da anlamını başka boyutlara taşırken, işletmelerin uluslararası düzeyde paydaşlarını memnun edecek stratejilere ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır.

Yaşanan bu değişimler işletmelerin sadece yerel çevrenin etkisiyle faaliyetlerine yön vermelerine son vermekte ve faaliyet gösterdikleri tüm pazar çevrelerini dikkate almalarının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren, yerelden uluslararasına doğru hareket eden işletmelerin, gittikleri yeni ve yerel bağlamlarındaki faaliyetleri günümüzün önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır. Bu araştırma konuları arasında son yıllarda en çok dikkat çekenlerden birisi de kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) olmaktadır.

Önceleri KSS sadece gelişmiş dünya için ele alınan bir kavramken günümüzde küresel bir kavram olduğu ve uluslararası işletmeciliğin belirgin özelliklerine sahip olduğu bilinmektedir. Buradan hareketle KSS uygulamaları ile ilgili ülkeler arası farklılıklar ve yerel uygulamalar dikkate değer konular olarak ortaya çıkmaktadır (Gilbert, 2011). Bu önemine rağmen uluslararası KSS uygulamaları alanında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu tek ülke düzeyinde kalmakta (Egri ve Ralston, 2008) ve çok sayıda ülkeyi kapsayan veri kümesine sahip araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Waldman ve diğerleri, 2006). Bununla birlikte işletmelerden farklı talepleri olan çeşitli yerel ve yabancı bağlamlar çok az dikkate alınmaktadır (Gardberg ve Fombrun, 2006). İncelenen literatür uluslararası KSS araştırmalarının büyük çoğunluğunun gelişmiş ülkelerin büyük firmaları üzerine odaklandığını ve özellikle çokuluslu işletmeleri (ÇÜİ) ele aldığını göstermektedir (Zyglidopoulos, 2002). KSS ile ilgili mevcut çalışmaların önemli açılımlar sunduğu görülmekle birlikte, ülke karşılaştırmalı çalışmaların yeterli sayıda olduğunu söylemek

mümkün değildir (Belal, 2000; Maignan ve diğerleri, 2002; Brammer ve Pavelin, 2005; Albareda ve diğerleri, 2006; Amaeshi ve diğerleri, 2006; Dobers ve Halme, 2009).

KSS'yi ele alan çalışmaların çoğunluğu gelişmiş ülke örneklemelerinde yürütülmüş, az sayıdaki gelişmekte olan ülke çalışmalarında ise çok sınırlı örneklemelerle çalışılmıştır (Belal, 2000; Belal, 2001; Maignan ve diğerleri, 2002; Matten ve Moon, 2004; Brammer ve Pavelin, 2005; Blowfield ve Frynas, 2005; Albareda ve diğerleri, 2006; Amaeshi ve diğerleri, 2006; Jamali ve Mirshak, 2007; Dobers ve Halme, 2009). Benzer şekilde KSS konusunda karşılaştırmalı çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri bir arada hiçbir ayırım gözetmeden ya da gelişmiş ülkeleri kendi arasında ele alarak incelemektedir (Smith ve Dugan, 1996; Becchetti ve diğerleri, 2008). Bununla birlikte KSS konusunda yapılan çeşitli karşılaştırmalı çalışmalar, ülkeler arasında farklılıklar olduğu ile ilgili çeşitli bulgular elde etmektedir (Adams ve Kuasirikun, 2000; Buhr ve Freedman, 2001; Holland ve Foo, 2003; Küskü ve Zarkada-Fraser, 2004; Silberhorn ve Warren, 2007). Bu çalışmaların çoğunluğunun da yine gelişmiş ülke örneklemelerinde gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir.

Farklı kültürel bağlamlarda faaliyet gösteren işletmelerin başarısı için bağlama uygun davranışlar sergilemeleri; içinde buldukları topluma uygun rollere bürünmeleri dikkate değer bir öneme sahiptir. Hosftede ve House ve diğerlerinin çalışmalarının sonuçları incelendiğinde ülkelerin kültürel anlamda birbirinden oldukça farklılaştıkları, bu farklılıklara rağmen dünya üzerinde ülkelerin benzer kültür özelliklerine göre sınıflandırılabilirdiği görülmektedir. Bununla birlikte kültür birçok alt ve üst sistemlerden oluşan bir yapıya sahip olup kültürü meydana getiren bir alt sistemin de örgütler olduğu bilinmektedir. Buradan hareketle örgütlerin içinde buldukları kültürün kurallarına aykırı uygulamalarda bulunmaları örgüt için sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilmektedir.

Farklı kültürler farklı değerlere vurgu yapmakta ve toplumun içindeki kuruma kültürel bağlamda bir rol atfetmektedir. Bu açıklamadan hareketle KSS-kültür ilişkisi incelendiğinde küresel ekonomi içerisinde KSS'nin farklı kültür bağlamları dahilinde nasıl yorumlanacağını konu alan çalışmaların sayısının giderek artmakta olduğu dikkat çekmektedir (Holmes, 1976; Orpen, 1987; Cowton, 1987; Pinkston ve Carroll, 1996; Waldman ve diğerleri, 2006; Jamali ve Mirshak, 2007; Matten ve Moon, 2008;). Suchman

(1995: 574), bu bağlamda kültürel unsurların rolünü vurgularken alandaki eksikliği de belirtmektedir. Değerler, tanımlamalar ve normlardan oluşan sosyal sistem içerisinde işletmelerin arzu edilir ve uygun davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Birçok çalışmada bu durum belirtilmekle birlikte (Husted ve Allen, 2006; Lee, 2011), bu konuda yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Aynı zamanda sınırlı sayıda araştırmannın kültürel farklılıkların KSS uygulamalarındaki farklılıklara etkisine yönelik yapıldığı görülmektedir (Belal, 2000; Maignan ve diğerleri 2002; Maignan ve Ralston, 2002; Brammer ve Pavelin, 2005; Albareda ve diğerleri 2006; Amaeshi ve diğerleri, 2006; Ringov ve Zollo, 2007; Matten ve Moon, 2008; Dobers ve Halme, 2009; Kim ve Kim; 2010; Maignan, 2001). Çok az sayıda çalışmada ise ulusal kültürün ülkelerin KSS raporlamaları üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır (Williams, 1999; Van Der Laan Smith ve diğerleri, 2005).

Kültürel farklılıkların birçok işletmecilik uygulaması üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmekle birlikte, işletmelerin KSS uygulamalarının kültürden nasıl etkilendiği sorunsalı henüz tam olarak araştırılmamış bir konu olarak durmaktadır. Özellikle, ulusal kültürün, KSS uygulamalarına etkisi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ayrımı göz önüne alınarak aralarındaki farklılıkların ortaya konması ve bu farklılıklar ışığında ülkelerin kümelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, incelenen yazın paralelinde konuyla ilgili eksik kalan noktalardan biri olarak görülen ulusal kültürün işletmelerin KSS uygulamaları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu görgül olarak incelenecektir. Yazında eksik olduğu görülen noktalardan bir diğeri olan kültürel bakış açısından gelişmiş ve gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin KSS uygulamaları arasında bir farklılık olup olmadığı, makro ve mikro analiz düzeylerinde incelenerek farklılıkların var olması durumunda bu farklılıkların daha çok hangi boyutlarda ortaya çıktığı belirtmeye çalışılacaktır. Her iki analiz yönteminin kullanılmasında ki amaç, sonuçlarının karşılaştırılmalı bir değerlemeye tabi tutulmasını sağlamaktır. Yine ulusal kültürün KSS uygulamaları üzerindeki etkisinden hareketle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerinde yapılacak makro düzeyde analizlerle, ülkeler için çeşitli kümeler oluşturup oluşturulamayacağı araştırmannın bir diğeri sorunsalı olmaktadır. Bu konuyla ilgili yazın incelendiğinde ise herhangi bir çalışmanın yapılmamış olduğu görülmektedir.

Çalışmada söz konusu araştırma sorunsalları iki farklı biçimde test edilmiştir. İlki, tüm ülkelerden şirketler düzeyinde elde edilen veriler bir arada ele alınarak, herhangi bir

ülke karşılaştırmasını dikkate almadan ulusal kültürün KSS uygulamalarına bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için tasarlanmıştır. İkincisi ise araştırmaya konu olan ülkeleri KSS uygulamaları açısından çeşitli kümelerde toplayıp toplayamayacağımızı sınamak için geliştirilmiştir. Bu modellerin testi için aynı ülkelere elde edilen iki farklı veri seti kullanılmıştır. İlk modelde konu mikro boyutta ele alınarak her bir ülkenin ciro açısından en büyük 50 işletmesinin yıllık raporları ve KSS raporları toplanarak veri setleri oluşturulmuştur. İkinci model ise makro bir bakış açısıyla oluşturulmuş ve ülkelere ait ikincil verilerin toplanmasıyla veri setleri tasarlanmıştır.

İki ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde yazın taraması yapılarak kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde, hipotezlerin testine yönelik, geliştirilen araştırma tasarımı, analiz bulguları ve bu bulgularla ilgili tartışma kısmına yer verilmektedir. Çalışma, elde edilen bulguların bütünsel olarak değerlendirildiği ve gelecek araştırmalar için önerilerin yer aldığı sonuç ve öneriler kısmı ile sonlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İşletmelerin iç çevrelerini etkileyerek iş yapma biçimlerinde köklü değişiklere neden olan teknolojik gelişmeler, söz konusu işletmelerin dış çevrelerinde de önemli bir etkiye neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelere paralel olarak iletişim ve ulaşım imkânlarında yaşanan önemli değişiklikler, işletmelerin sınırları aşmalarına ve pazarlarını ulusal boyuttan uluslararası boyutlara taşımalarına neden olmaktadır. Böyle bir değişimde küreselleşmenin etkisinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Yaşanan bu değişimler çokuluslu işletmelerin sayısının ve hacminin artmasına neden olurken, işletmelerin uluslararası çevrelerde birçok sorunla karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır. İşletmelerin başarısını doğrudan etkileyen bu sorunlar için çözüm önerileri üretmek günümüz iş dünyası için ele alınması gereken önemli bir konu olarak görülmektedir.

Sınırlarını yerel pazarlarından uluslararası pazarlara doğru genişleten işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri, ev sahibi ülkelerin kültürel bağamlarına uyum noktasında ortaya çıkmaktadır. Farklı kültürel çevrelere giden işletmeler, ana ülkelerinde kullandıkları işletme uygulamalarını gittikleri toplumun kültürüne uyarlamadıklarında, söz konusu ev sahibi ülkedeki çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle amaçlarına ulaşmak ve etkili bir yönetim gerçekleştirmek isteyen ÇUI'lerin faaliyet gösterdikleri topluluk içindeki kültürel faktörleri göz önüne almaları bir zorunluluk haline gelmektedir. *“Her kültür kendine özgü bir düşünen toplum yaratmaktadır”* (Sargut, 2001: 18) bakış açısı çokuluslu işletmelerin başarısında yerel kültürel bağlamı anlamının ve hatta yerel kültürün bir üyesi gibi düşünmenin önemini vurgulamaktadır. Bu görüş, o toplumun kültürünü anlamayı ve kültürel özelliklerini dikkate alarak hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır.

Örgütler bir toplumu oluşturan temel yapı taşlarındandır. Bu nedenle, kültürel farklılaşmalar, örgütsel ve yönetsel davranışları etkilemektedir (Hofstede, 1980). Eğer

örgütler yerel kültürün etkisi altındaysa, evrensel olduğu ileri sürülen örgüt ve yönetim kuramlarının farklı kültürlerde nasıl işlev göreceği düşünülmesi gereken bir olgu olmaktadır. Bu çalışmada da, örgüt kültürü yazınından hareket edilerek, ulusal kültür farklılıklarının işletmelerin KSS faaliyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde de günümüze kadar yapılan araştırmalar ışığında, ulusal kültür ve KSS faaliyetleri olgularının kuramsal çerçevesi ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaya ve araştırma modeli tartışılmaya çalışılmaktadır.

Bu bölüm, kültür kavramı, kurumsal sosyal sorumluluk ve ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi olmak üzere üç alt başlıktan oluşmaktadır.

1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının kökenleri antropoloji ve sosyolojiden kaynaklanmaktadır. Kültür bu kökenden hareketle bugün sosyal bilimlerde pek çok alanın temel taşlarını oluşturmaktadır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 3). Antropoloji bu potansiyelini, kültür kavramının anlamını yönetsel bakış açısına taşıyarak ve orada genişleterek göstermektedir (Linstead, 1997: 85). Teknoloji ve iletişim konusundaki gelişmeler ve küreselleşme paralelinde, kültür kavramı ile yönetsel ve organizasyonel çalışmalar arasındaki ilişki de giderek önemini artırmaktadır (Smircich, 1983: 339). Kültür, örgütleri oluşturan kişilerin davranışlarına, yönetim anlayışlarına ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinin nasıl farklılık gösterdiğine yönelik açıklamalar sağlamaktadır. Toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar örgütlere de yansiyarak örgütün dışsal ve içsel ilişkilerinde ne doğrultuda hareket edeceğini belirlemekte önemlidir.

Yönetim ve organizasyon yazını incelendiğinde, 1980’li yıllarda kültür kavramının, kültürel değerlerin ve kültürler arası çalışmaların hem makro düzeyde (Hofstede, 1980) hem de mikro düzeyde (Triandis, 1985) önemli araştırma konularından ve araştırma sorunsallarından biri olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu popüleritesine rağmen bilim çevrelerinin üzerinde uzlaştığı, ortak kabul gören tek bir evrensel kültür tanımlaması

yapmak, bugüne kadar yapılan kültür çalışmaları incelendiğinde pek mümkün gözükmemektedir. Bu tanımlama zorluğu farklı disiplinlerin kültürü ele alış tarzlarının farklı olması ve her disiplinin kendi bakış açısından yaptığı farklı kültür yorumlarından kaynaklanmaktadır.

Kültür kavramı, antropoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve uluslararası işletmecilik alanlarında yapılan çok sayıda çalışmada karşımıza çıkmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2002: 1). Her bir disiplinde ve hatta aynı disiplinler altındaki farklı araştırma alanlarında bile kültürün tanımlarının farklılaştığı dikkati çekmekte ve bu durum da çok sayıda farklı kültür tanımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kültürleri ya da insan topluluklarını inceleyen bir araştırma alanı olan sosyal antropoloji bilimi alanındaki kültürel antropologlar yaptıkları çalışmalar sonucunda kültür kavramına ilişkin 164 farklı tanım olduğu sonucuna varmışlardır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 291'den aktaran Allaire ve Firsirotu, 1984: 194).

Kavramın ne kadar kabul edilmiş tek bir tanımı olmasa da genel geçerlilik kazanmış, çoğunlukla başvuru ve geniş kabul görmüş ilk tanımlarından birisi 1871 yılında Amerikalı antropolog Edward Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor'a (1871) göre kültür; *“bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (edindiği) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür”* (1871: 1'den aktaran: Hofstede ve diğerleri, 1990: 311).

Kültürle ilgili kavramlaştırma çalışmaları incelendiğinde en çok kabul gören tanımlarından bir diğeri de Kroeber ve Kluckhohn'un (1952: 357) çalışmasında karşımıza çıkmaktadır. Bu tanıma göre kültür *“açık ve gizli kalıplar, kazanılan ve kendi eserleri de dahil olmak üzere insanların ayırt edici başarılarını teşkil eden, semboller aracılığı ile aktarılan davranışlardan oluşur; kültürün temel yapı taşı geleneksel (tarihi olarak türetilmiştir ve seçilmiş) fikirler ve özellikler, bu fikirlere yüklenen değerlerden oluşur; kültür sistemleri bir yandan eylemin ürünleri olarak diğer bir yandan da daha fazla eylem için harekete geçiren elemanlar”* olarak düşünülmektedir (Aktaran: Hofstede, 1980: 20).

Bu tanımlamada üç önemli nokta dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, bir toplumun üyesi olarak tanımlanan insanın toplumsallığı, ikincisi öğrenme sürecine yapılan vurgu,

üçüncüsü ise kültürün kompleks bir kavram olarak nitelendirilmesidir. İnsan topluluğu yoksa kültür de ortaya çıkmamaktadır. Öğrenme süreci yine kültürün bir gerekliliğidir. Her yeni neslin yeni bir kültür üretmesi beklenmemektedir. Kendinden önceki nesiller, kişinin içinde doğduğu kültürü ona aktarmakta ve bu süreç nesilden nesile yavaş ya da hızlı değişimlere uğrayarak sürüp devam etmektedir. Bu açıklamalardan hareketle kültürün sadece genetik bir yapısının olmadığı söylenebilmektedir. Yani kimse etnik, kültürel veya dinsel kimliğini doğuştan getirmemekte, doğumdan başlayan bir öğrenme süreci içerisinde çevreden öğrenilerek kültür aracılığıyla kazanmaktadır.

Bodur ve Kabasakal (2002) kültürü, bir topluluk tarafından paylaşılan ve toplulukları birbirinden farklılaştıran değerler, tutumlar ve davranış biçimleri şeklinde tanımlamaktadır. Kanungo ve Jaeger (1990: 132) de kültürü; bir topluluğu oluşturan bireylerin ortak inançları, davranış biçimleri, değerleri ve normları şeklinde ele almaktadırlar. Schein (1992: 18) ise kültürü bir öğrenme süreci perspektifinden ele almakta; “*grubun yaşamını devam ettirebilmesi için ve örgüt içi entegrasyonu sağlayabilmek amacıyla bulunduğu çözümlerden öğrendikleridir*” şeklinde tanımlamaktadır.

Hofstede (1980: 22) çalışmasında kültürün değişiminin çok yavaş olduğunu bunun ise belli bir tarihsel süreçte yapılandığı ve grupsal olarak şekillendiğini vurgulamaktadır. Kültür bir toplumu oluşturan insanların aralarında paylaşılan, nesilden nesile aktarılan, üyelerinin anlamlı bir dünya oluşturmalarını sağlayan özelliklere sahip olmaktadır. Hofstede (1991) çalışmasında ise farklı bir perspektiften ele aldığı kültürü, “*yaşam süreci içerisinde kazanılan ve bir toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran insan aklının kolektif programlaması ve bir toplumun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen yaygın karakteristiklerinin etkileşimlerinin toplamı*” olarak tanımlamaktadır. Belirtilen tanımda oldukça ilginç olan nokta, kültürü “*zihnin kolektif olarak programlanması*” (Hofstede, 2001: 5) şeklinde ele almasıdır. Hofstede’e (1984) göre kültür insan zihninin derinliklerinde yerini almakta ve kişinin içinde yaşadığı çevreden hareketle bilinçsiz bir şekilde yaşamın daha ilk yıllarında zihinlere yerleşmektedir.

Kültür belirli bir öğrenme sürecinden geçerek kazanılan bir olgudur. Kişinin genlerinden ve sosyal çevresinden ortaya çıkmaktadır. Kültür kavramını daha iyi anlayabilmek ve sınırlarını belirginleştirebilmek için bu kavramı diğer bazı kavramalardan

ayıran temel özelliklerini ele almanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Kültürün insan doğası ve kişilikle olan sınırlarının nerede çizildiği, toplumbilimciler arasında tartışma konusu olmasına rağmen, Hofstede (1991) kültürün insan doğası ve kişilik özelliklerinden ayırt edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Şekil 1).

Şekil 1: İnsanın Zihni Programlamasında Eşsiz Üç Düzey



Kaynak: Hofstede, 1991: 6

İnsan doğası doğuştan bütün insanlarda var olan, kalıtsal olarak aktarılan, korkmak, sinirlenmek, sevmek, üzülme, sevinmek, oynamak, başkaları ile birlikte olmak, konuşmak gibi zihinsel süreçleri kapsamaktadır. Fakat bu özelliklerin her insanda olması bunların ortaya çıkış şekillerinin de aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Bu özellikler kültür tarafından şekillendirilmekte ve ortaya çıkış biçimleri de farklılıklar göstermektedir (Hofstede, 1994: 6).

Kişilik ise tamamen kişinin kendine özgü kişisel zihinsel programlamadır. Bu özelliklerin bir kısmı genetik olup bir kısmı sonradan öğrenilebilmektedir. Kültür yine burada bazı kişilik özelliklerini etkileyebilmektedir (Hofstede, 1991: 7; Hofstede, 1994).

Burada kültürler arası yazında yapılan tanımlamalara küçük bir örnek verilmekle birlikte bu çalışmada, araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olduğu düşünüldüğü için Robert House ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Verimliliği) projesinde yapılan kültür tanımı benimsenmektedir. Çünkü bu çalışmanın

bağımsız değişkeni olan ulusal kültür için GLOBE projesi tarafından elde edilen veriler kullanılmaktadır. House ve arkadaşları kültürü, “toplulukların ortak tecrübelerinden ortaya çıkan ve diğer nesiller boyunca taşınan, paylaşılan, güdüler, değerler, inanışlar, kimlikler ve önemli olayların yorumları veya anlamları” şeklinde tanımlamaktadır (House ve diğerleri, 2004: 57).

Kültür temelde bir araya gelen insan topluluklarının ürünüdür. Bu nedenle de kültür, birey ve onun çevresinde bulunanları kapsamaktadır. İnsan kültürün var olma sebebini oluşturan temel varlıktır. Kültür kişilerin ve toplulukların davranışları arasında eşgüdümü sağlamaktadır (Doğan, 1995: 214). Aynı kültürün etkisi altında kalan bireyler birbirlerinin tepkilerini daha iyi ve yerinde anlamlandırarak karşısındaki kişilere o şekilde davranmaktadırlar.

1.1.1. Karşılaştırmalı Ulusal Kültür Çalışmaları

Bilimsel araştırmalarda evrensel doğrulara ulaşma çabası birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Bu çaba topluma ve kültüre ilişkin çalışmalar için de söz konusu olmaktadır. Fakat özellikle kültür çalışmalarında evrensel doğrular saptama çabası, bilimde ve insan ilişkilerinde önemli sorunlar yaratabilmektedir. Bu evrensel doğrular kültürleri kıyaslamaya imkan vermekle birlikte, kültürel üstünlük gibi yanlış bir yargıyı da ortaya çıkarabilmektedir (Sargut, 2001). Kültürel göreliliği savunan Hall, kültürel farklılıkların kıyaslanamayacağını dile getirerek belirli bir kültüre özgü öğelerin sadece bağlamsal koşullarda anlaşılabilceğini vurgulamaktadır (Rogers ve diğerleri, 2002).

Kültürel farklılıkların toplumlara özgü bir çeşitlilik olduğunun anlaşılabilmesi durumunda, her insanın kendi kültürünü ve toplumsal yapısını diğer kültürlerle yansıtarak üstün kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım “*dar görüşlülük*”(ethnocentrism) olarak tanımlanabilmekte ve kişinin yalnızca içinde yaşadığı kültürün değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına ya da yargılamasına neden olmaktadır. Birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde kültürel dar görüşlülüğü görmek hiç de şaşırtıcı olmamaktadır (Sargut, 2001).

Küreselleşme ile ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarının uluslararası dağılımı ile ilgilenen araştırmacılar, belirli bir yönetsel uygulamanın kendi bağlamından çıkarılıp başka bir bağlama götürüldüğünde aynı şekilde işlerlik kazanıp kazanamayacağını problematik olduğunu ileri sürmektedirler. Söz konusu yönetsel uygulamaların kültürel olarak koşul bağımlı olduğu da tartışılmaktadır. Buna bağlı olarak kültürler arası yönetim organizasyon yazınının cevap aradığı temel soru; olguların “evrensel” mi yoksa “kültürel olarak koşul bağımlı” mı olduğudur (Dickson ve diğerleri, 2003).

Bu temel sorunsallardan hareketle konu ile ilgili çalışmalara bakılacak olursa, Adler (1983), 1971-1980 yıllarını kapsayan çalışmasında, söz konusu tarih itibarıyla kültürlerarası çalışmaların sayısının %5’in altında olduğunu göstermiştir. Aslında bu sonuç 1980 öncesi dönemde kültürün çok da fark edilmediğinin ve birçok araştırmacı tarafından hesaba bile katılmayarak, araştırmaya değer görülmediğinin bir kanıtıdır (Triandis, 1982).

Kültürler arası farklılıkların ele alınması konusunda kültür yazınında birbirleri ile belirli noktalarda benzeşen, fakat bazı noktalarda da ayrışan birçok farklı çerçeve bulunmaktadır (Rokeach, 1973; Hofstede, 1980; Schwartz, 1999; House ve diğerleri, 2004). Farklı kültürler üzerinde yapılan ve farklı faktörler kullanılan bu çalışmaların ortak yanı genellikle çift kutuplu kültürel boyutlar inşa ederek ulusal farklılıkları açıklamaya çalışmalarıdır. Bu konuda en çok ses getiren çalışmalardan birisi Hofstede’nin (1980) çalışmasıdır. Araştırma sonucunda kültürel farklılıklar; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve 1991’ de eklenen uzun dönem kısa dönem odaklılıkla birlikte beş boyutta ele alınmaktadır (Hofstede, 1980: 1991). Hofstede’in ulusal sonuçlarını teyit eden çalışmalar mevcuttur (Hoppe ve diğerleri, 1990, 2004; Gudykunst ve Lee, 2003; Wasti ve Erdil, 2007).

Hofstede (1980)’nin 5 boyutla ele aldığı kültürel farklılıklar, devam eden süreçte farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla da ifade edilmiştir. Triandis (1986) aile bütünlüğü, karşılıklı bağımlılık, kendine güven ve gruptan ayrılık olmak üzere dört boyut ortaya koymaktadır. Schwartz ise (1994) üç toplumsal konu üzerinde durmaktadır. Bu konular, birey-grup arasındaki ilişki, sorumlu ortaklaşa davranış sağlanması, toplumda ve doğada insanın rolüdür. Yine Schwartz (1999) tarafından kutupsal üç boyut altında yedi kültürel boyut ele alınmaktadır. Bu boyutlar, tutuculuk-özerklik, hiyerarşi-eşitlik,

egemenlik-uyumluluk olarak belirlenmiştir (Schwartz, 1999). Bu çalışmada özerklik entelektüel özerklik ve etkileyici özerklik olarak ele alınmaktadır ve yedi kültürel boyut ortaya konulmaktadır. Trompenaars (1993) da çeşitli kültürel boyutlar ortaya sunmakta ve bu boyutları evrensellik-belirli bir topluma bağımlılık, bireycilik-toplulukçuluk, başarı-başkasının üstüne atma, zaman yönelimi, doğa ile ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Inglehart (1990) ise çalışmasında refah - hayatta kalma ve rasyonellik-geleneksellik olarak iki farklı kültürel boyut ortaya koymaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck de çalışmalarında (1961) insan doğası, zamana bakış, eyleme bakış, insan-doğa ilişkisi, insan toplum ilişkisi olmak üzere beş farklı boyuta odaklanmaktadır. Smith ve Dugan, (1996) çalışmalarında, evrensellik-bağımsızlık, başarı-yükleme, bireycilik- toplulukçuluk boyutları ile korunma-sosyal eşitlik ve sadık bağlılık-faydacı bağlılık boyutları olmak üzere birçok kültürel boyut yapısı sunmaktadır. Kültürel farklılıkları iki boyutta ele aldıkları çalışmalarında Lessem ve Neubauer de, sistem yönelimi ve yapısal yönelimi ele almaktadırlar (Gatley ve Lessem, 1995: 4).

Bu çalışmada ise kültürün ölçülmesinde daha önce de ifade edildiği üzere Küresel Liderlik ve Örgütsel Verimlilik (GLOBE) (House ve diğerleri, 2004) ölçeklerinden yararlanılmaktadır. GLOBE çalışmasında ortaya çıkan kültürel boyutlar kültür içinde ve örgüt içinde birbirine yüksek benzerlikte, kültürler arasında ise birbirinden yüksek farklılıkta sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın devam eden bölümünde ayrıntılarıyla incelenecek olan GLOBE araştırması kültür boyutları performans odaklılık, gelecek odaklılık, cinsiyet eşitliliği, atılganlık, bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi, insan odaklılık ve belirsizlikten kaçınma olarak sekiz boyutta ele alınmaktadır (House ve diğerleri, 2004).

Yukarıda belirtilen araştırmalar temelde birbirlerinden çok farklı olmamakla birlikte kullanılan ölçüm araçları veya kapsadığı alt boyutlar ya da sadece boyut isimleri gibi bazı noktalardan farklılaşmaktadırlar. Örneğin, Schwartz (1999) egemenlik boyutunu bireyin çevreye, özellikle de doğaya karşı kendini ne ölçüde güçlü gördüğünden hareketle tanımlamaktadır. Hofstede (1980) ise hemen hemen aynı olguyu erillik boyutu olarak ele almakta ve kavramı cinsiyet eşitliği ve cinsiyet rolleri üzerinden açıklamaktadır. GLOBE (2004) araştırması ise aynı olguyu, performans odaklılık, atılganlık, cinsiyet eşitliği ve insan odaklılık boyutlarına bölerek açıklamaktadır.

Kültürler arası araştırmaların yanında (Triandis, 1973; Hostede, 1980; Schwartz, 1992) ve karşısında (Dickson ve diğerleri, 2003) görüşler mevcuttur. Kuşkusuz karşıt görüşlerin içinde en önemlisi, evrensel kültürel değerleri amaçlayan ortak insanlık kültürünü oluşturma lksdr. Bu karşıtlık evrenselcilik-zelcilik ikileminde tartışılabilmektedir. Sargut ise en sağlıklı yolun kültürler arası araştırmalarla farklılıkları anlayabilmek olduğunu iddia etmektedir (Sargut, 2001).

1.1.2. Kültürel alışmalarda Emik-Etik Tartışması

Bir nceki başlıkta ele alınan karşılaştırmalı toplumsal kültür tartışmalarına ilaveten, kültür üzerine araştırma yapan kişilerin, çalışmalarını yaparken o kültüre dışarıdan mı yoksa içerden mi bakmaları gerektiği sorusu önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacıları alanda zorlayan emik-etik bakış ayırımının temelinde içerden ya da dışarıdan bakışın getirdiği farklılık yatmaktadır (Sargut, 2001). Etik ya da dışarıdan bakış yaklaşımı, kültürlerin bütün kültürlerde aynı Şekilde görülebilen bir takım değerler veya davranışlar üzerinden karşılaştırılabileceği varsayımdır (Sargut, 2001; Gelfand ve diğerleri, 2007). Diğer tarafta ise emik ya da içerden bakış yaklaşımı, kültüre özel ve diğer kültürlerde görülmeyen ve bu sebeple de karşılaştırılmayan davranışlara dikkat çekmektedir (Sargut, 2001; Gelfand ve diğerleri, 2007).

Kültürlerarası alışmalar temelde, “farklı kültürler arasında bir karşılaştırma yapılabilir mi?” sorusunu gündeme getirmektedir. O halde, bu farklı kültürlerdeki insanların aynı problemlere yaklaşımlarının nasıl olacağı, aynı yetenek ve ihtiyaçlara mı sahip oldukları, yoksa bütünüyle farklı mı oldukları, gibi sorular kültürlerarası çalışmaların ana soruları olarak ortaya çıkacaktır. Etik ve emik kavramları bu sorulara farklı perspektiflerde yanıt aramaktadır (Helfrich, 1999: 131). Evrenselcilik-kültürel farklılık sorunu ise yine bu iki eğilim arasındaki tartışma kapsamında gündeme gelmektedir. Hofstede (1980)’nin kültür boyutlarının konu ile ilgili araştırmalara yön verme potansiyeli bilinmektedir. Bu kapsamda öncelikle, ortaya çıkabilecek metodolojik sorunların kökenlerini oluşturun etik ve emik tartışması net bir biçimde anlaşılmalıdır (Bond ve Smith, 1996: 226).

Kültürlerarası araştırmalarda, etik-emik yaklaşımlar arasındaki potansiyel ilişki Berry (1969) tarafından ele alınmıştır. Etik ve emik kavramlarının her ikisi de farklı grupların kültürel normlarını gözlemlenmek ve incelemek üzere kullanılacak modeller ortaya koymaktadırlar. Emik yaklaşım, sadece belirli bir kültüre ait davranışları, yine o kültürün içerisinden ve o kültürün kavramlarını kullanarak incelemektedir. İçeriden bakış olarak ifade edilebilecek bu yaklaşımın aksine, etik yaklaşımın bakış açısı dışarıdandır. Etik yaklaşım, inceleme konusu olan davranışların sadece evrensel yönlerinin dikkate alınmasını amaçlamaktadır ve bu nedenle söz konusu grup ya da sistemi dışarıdan incelemektedir. Bahsedilen iki yaklaşım arasındaki ayırım önemli bir soruyu gündeme getirmektedir: Acaba kültürler arasında etkin bir genelleme yapmak mümkün müdür?

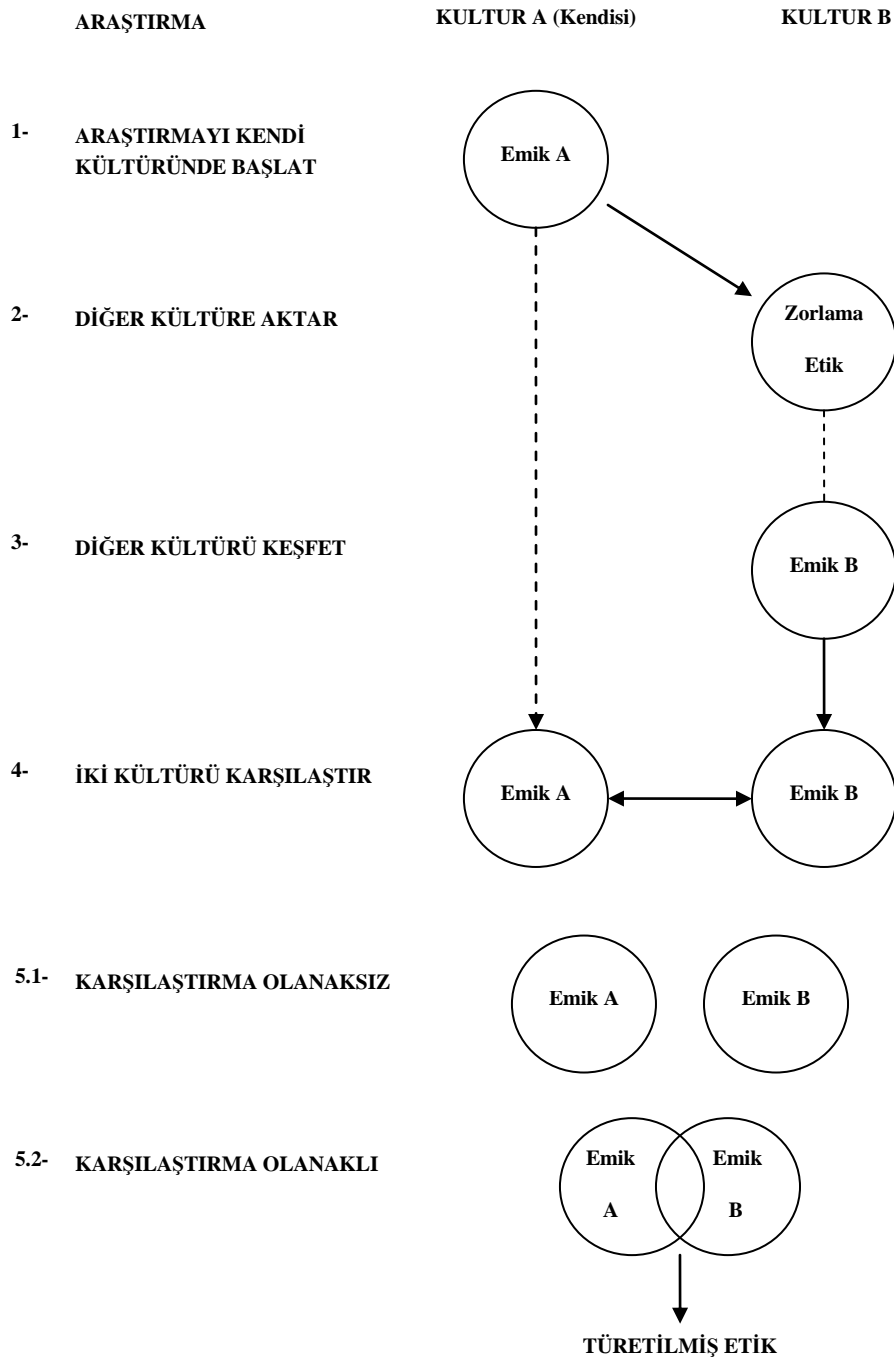
Sonuç olarak, emik yaklaşımı benimseyen araştırmacı, belirli bir kültür içerisinde tutarlı sonuçlar elde etmekle birlikte, özünde kültürlerarası bir sonuç elde edememektedir. Etik yaklaşımı benimseyen araştırmacı ise verilerini evrensel bir kategoriye koymakta, dolayısıyla kültürlerarası bir karşılaştırma söz konusu olmaktadır (Davidson ve diğerleri, 1976: 1-2; Mio, 1999: 115). Diğer bir ifadeyle, kültürlerarası psikolojinin belirli problemlerine yaklaşımı; emik bir araştırma için kendi kültürel penceresinden, etik bir araştırma için ise, kültürlerarası bir perspektiften sağlanacaktır (Helfrich, 1999: 132).

“Kültürü fark etmek” söz konusu olduğunda, etik ve emik yaklaşımlar arasındaki ayırımın, alanda çalışan araştırmacılar için metodolojik bir soruyu da gündeme getirdiği görülmektedir. Kültürlerarası perspektifte çalışan bir araştırmacı için asıl sorun, belirli davranışları, belirli bir kültürün üyeleri için anlamlı olacak şekilde tanımlamak (emik bir yaklaşım) ve aynı zamanda bu davranışların diğer bir kültür ya da diğer kültürlerdeki davranışlarla geçerli bir karşılaştırmasını yapmaktır (etik bir yaklaşım) (Berry, 1984: 338). Bu bağlamda kaçırılmaması gereken önemli nokta, ilk olarak Pike (1967) tarafından ortaya konulan etik ve emik yaklaşımların kökünde; alternatif veya çelişkili yaklaşımlar olmaktan çok “simbiyotik” (ortakyaşar) ya da tamamlayıcı özellikte kavramlaştırılmış olduklarıdır (aktaran: Berry, 1999: 165).

Bilimsel bir amaçla yola çıkıldığında genel çıkarsamalar yapmak tartışılmaz bir biçimde gündeme gelmektedir. Öte yandan, evrensellik uğraşısı içerisindeki kültürel bir araştırma için, önemli yerel olguları göz ardı etmek tehlikelidir. Kültürlerarası bir yöntem

ise bu tehlikeyi daha da arttıracaktır (Berry, 1984: 336). Bu bağlamda, davranışsal olguların kültürel bir çeşitlilik içerisindeki geçerliliği (etik) kadar, yerel kültüre ait olanın anlaşılması (emik) da önem taşımaktadır (Berry, 1999: 166). Öte yandan, etik yaklaşımın evrensellik iddiası “zorlama etik (*imposed etic*)” kavramını gündeme getirmektedir.

Şekil 2: Türetilmiş Etik Üretilmesi Aşamaları



Kaynak: Sargut, 2001: 89

Ancak söz konusu etik gerçekte, körü körüne ve hatta etnik merkezli bir yaklaşımla kabul ettirilmeye çalışılan, Batı toplumlarının kendi bakış açılarından ibarettir (Berry, 1969: 124). Etik ve emik kavramları arasındaki “*simbiyotik*” ilişki bu noktada belirginleşmektedir. İki kavram belirli bir olgu ile ilgili çalışmaların her iki kültürde de geçerliliğini ifade eden “*türetilmiş etik (derived etic)*” kavramında bir araya gelmektedir (Sargut, 2001).

Bu bağlamda, kültürlerarası çalışmaların üç ana amacına vurgu yapan Berry (1969: 125) insan davranışlarının kültürlerarası karşılaştırmasını yapmak için üç aşamadan oluşan bir süreç önermiştir. İlk aşama, ait olunan kültüre ilişkin, sahip olunan bilgiler ve bakış açılarının, diğer kültürler içerisindeki geçerliliğini test etmek amacıyla, edinilen bu bilgilerin diğer kültüre taşınması ve bu kültür içerisinde test edilmesidir. İkinci aşama, yerel kültürel koşullarda elde edilen olguların yeni yönlerini araştırmak ve ortaya çıkarmaktır. Üçüncü aşama ise, ilk iki aşamada elde edilen verilerin bütünleşmesini sağlayarak evrensel olana ulaşmaktır (Berry, 1999: 165, Sargut, 2001: 89).

Şekil 2’de gösterildiği üzere, araştırmacı kendi kültüründe tanımlanan bir soruyla başlamaktadır (1.adım-emik A). Aynı kavram ya da araçlar, diğer kültürdeki davranışları anlamak (2. adım-zorlama etik) ve bu kültür için yeni bir strateji belirlemek için diğer kültüre aktarılmaktadır (3.Adım-Emik B). Son olarak, Emik A ve Emik B arasında bir karşılaştırma yoluna gidilmektedir (4.Adım). Ortak noktaların olmaması durumunda karşılaştırma olanaklı olmayacaktır (5.1. adım). Karşılaştırmanın olanaklı olduğu noktada ise (5.2. Adım) “*türetilmiş etik*” farklı kültürler için evrensel olanın ortaya konulmasını sağlamaktadır (Berry, 1989: 730).

1.1.3. Ulusal Kültür Öğeleri

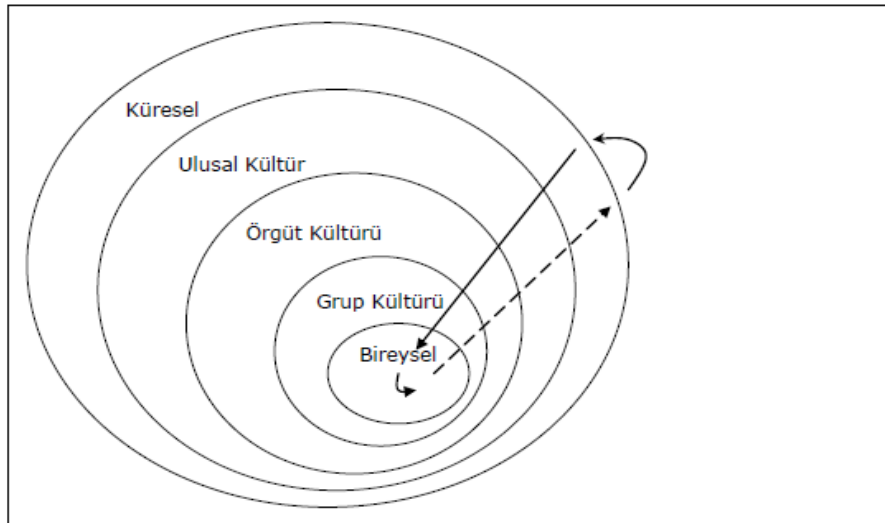
1980’lerden sonra ulusal kültür kavramı da yavaş yavaş örgüt çalışmalarına konu olmaya başlamış ve toplumsal kültür araştırmalarının bulguları, çeşitli konularda örgüt yazınına etkilemiştir. Bu konulardan biri olan ve kültüre fikirler, değerler ve paylaşılan semboller ve bunların anlamları olarak bakmakta olan fikirsel kültür yaklaşımı, kültürler arasındaki örgüt üyelerinin davranışlarını ve değerlerini incelemektedir. Bu yaklaşıma göre kültürel etkileşim, farkındalığın bilişsel düzeylerinin arkasında hareket etmektedir. Fikirsel

kültür yaklaşımından hareketle oluşturulan şemalar, davranışsal kalıplar ve kişilerin tercihleri dışında oluşmaktadır (Bechtel ve Abrahamsen, 1996; Smith ve Dugan, 1996). Kültür kavramına bilişsel psikoloji çerçevesinden bakan araştırmacılara göre bu şemaların oluşmasının en önemli sebeplerinden biri toplumsal beklentilerdir (Lord ve Maher, 1991; Erez ve Earley, 1993).

Bu sürecin bir çıktısı ise toplumdaki insanlar ve örgütlerin bu şemaları paylaşmaları ve yapıları yansıtmasıdır (Dickson ve diğerleri, 2004). Bu görüşe göre bir kültürün üyelerinin değerleri ve davranışları, bireylerin, grupların ve kurumların değerlerini ve davranışlarını etkilemektedir (Triandis, 1995; Hofstede, 2001).

Kitayama'nın (2002) çalışmasında ele aldığı kültürlere ilişkin sistem bakış açısında kültür karşılıklı etkileşim doğurmakta ve karşılıklı etkileşime maruz kalmaktadır. Sistem görüşü her bireyin psikolojik sürecinin kendi davranışları ile etrafındaki kültürel sistemin koordinasyonu yönünde aktif çabası ile oluştuğunu savunmaktadır. Şekil 3'de görüleceği üzere bir düzeydeki kültürel değişim diğer düzeyleri de etkilemektedir. Bireylerin bir araya gelmesiyle oluşturdukları grupsal kültür, devamında örgüt kültürüne yansımakta, aynı zamanda örgüt kültürü grup davranışları üzerinde etkili olmakta ve aynı şekilde bütün düzeyler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir.

Şekil 3: Kültürel Düzeyler Arası Dinamik Etkileşim Süreci



Kaynak: Erez ve Gati; 2004: 583 – 598

Örgütsel uygulamalar örgütün içinde bulunduğu sosyal yapının oluşturduğu ve geliştirdiği kültürel çevrenin özelliklerini yansıtmaktadır (Kostova, 1996). Toplumsal kültür farklılıklarının örgüt üzerindeki etkileri çeşitli deneysel çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Shane ve diğerlerinin (1995) çalışması toplumlar arasındaki belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik değerlerindeki farklılıkların örgütler arasında kazanan stratejiler açısından farklılıklara neden olduğunu göstermektedir. Örgütlerin yatırımları da kültürler arasında farklılık göstermektedir. Örgütlerin kontrol mekanizmaları ve sahiplik yapıları da toplumlar arasında farklılık göstermektedir (Hampten-Turner ve Trompenaars, 1993; Pedersen ve Thomsen, 1997).

1.1.4. Ulusal Kültür Kümeleri

Hofstede'nin "*kültürel tipler*" olarak adlandırdığı kültür kümeleri; farklı toplulukların kültürel boyutlarından hareketle benzerlikleri dikkate alınarak bir araya toplanması ile oluşmaktadır (Hofstede, 1980).

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları ve ortaklıkları ortaya koymanın yollarından birisi de toplumsal kümelerin belirlenmesidir. Böylece bir toplum için elde edilen bilgilerin hangi toplumlar için genellenebileceği ve toplumların hangi toplumlarla ortak bir paydada bulunabileceği anlaşılabilir (Ronen ve Shanker, 1985: 1).

Toplumları kümeleme çalışmaları yeni değildir ve bu konudaki yazına baktığımızda neredeyse 60 yıllık bir tarihinin olduğu görülmektedir (örneğin; Toynbee, 1947; Cattell, 1950; Sirota ve Greenwood, 1971; Ronen ve Kraut, 1977; Furnham ve diğerleri, 1994; Brodbeck ve diğerleri, 2000; Gupta ve diğerleri, 2002; House ve diğerleri, 2004).

Araştırmacılar kültürel kümeleri oluştururken üç büyük değişkeni dikkate almaktadır;

- a) Coğrafi yakınlık (Furnham ve diğerleri, 1994)
- b) Toplu göçler ve etnik sosyal sermaye (Portes ve Zhou, 1994)
- c) Dinsel ve dilsel ortaklık (Cattell, 1950).

Ülke kümelerini oluşturmada tutumlar, değerler ve iş amaçları gibi sosyo-psikolojik değişkenler de kullanılmaktadır (Haire ve diğerleri, 1966; Ronen ve Shanker, 1985). Ayrıca görgül çalışmalarda modernlik, ekonomik ve sosyo-politik gelişmişliğin seviyesi gibi değişkenler de ülke kümelerini oluştururken farklılıkları ve benzerlikleri açıklamakta kullanılmıştır (Brodbeck ve diğerleri, 2000).

Kümeleme araştırmalarındaki ilk öncü çalışmalar Toynebee (1947) ve Cattell'in (1950) çalışmalarıdır. Toynebee (1947) 21 farklı kültürel boyut ortaya koyduğu çalışmada 5 kültürel kümeden söz etmektedir. Bu kümeler; Batı, Ortodoks Hıristiyan, İslami, Hindu ve Uzakdoğu olarak sıralanmaktadır. Cattell (1950) ise toplumların psikolojik, sosyal, demografik ve ekonomik değişkenlerinin ölçümünü içeren çalışmada sekiz kültürel sınıftan bahsetmektedir. Bunlar; Katolik Homeland, Katolik Colonial (Latin Amerika ülkeleri), Doğu Avrupa, İskandinav (Nordic), İslami, Doğu Baltık, Hamitic (Arap toplumları-dinsel bir bağlılık), Doğuya özgü (Oriental-Hindistan ve Çin) şeklinde sıralanmaktadır. Fakat Cattell'in (1950) çalışmada, Fransa, Almanya, İngiltere, Amerika, Rusya (Sovyetler Birliği) ve Japonya gibi büyük uluslar herhangi bir kültürel küme içinde yer almayıp analiz içerisinde bağımsız birimler olarak ortaya çıkmışlardır.

Haire ve diğerleri (1966), 14 ülkeden 3641 katılımcıyla yaptıkları çalışmada dinsel, dilsel ve ekonomik boyutların ülke kümelerini oluşturmada önemli derecede güçlü etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Sirota ve Greenwood (1971) 25 ülkeden 13.000 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında, ekonomik, dilsel ve dinsel boyutların etkili olduğunu belirtirken bu boyutlar dışında da bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Latin Amerika ülkeleri ile İsveç ve İsrail aynı kümede yer almıştır. Brezilya, Japonya ve Hindistan ise herhangi bir kümeye dahil edilememiştir. Ronen ve Krout'un (1977) çalışmada ise ülke kümelerinin oluşumunda dinsel ve dilsel boyutlar çok daha etkin olarak ortaya çıkmaktadır. 15 ülkeden, 4.000 teknisyeni kapsayan çalışmalarında, Anglo, Germen, İskandinav, Latin Avrupa, Latin Amerika kümeleri ortaya çıkmıştır.

Hofstede'in (1976) 26 ülkeden 315 orta düzey yönetici üzerinde yaptığı çalışma ise ulusal grupların oluşmasında din, dil ve coğrafik yapının etkili olduğunu göstermiştir. Hofstede (1980) ise bu çalışmayı farklı bir örneklemeyle tekrar etmektedir. IBM yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, 1976 çalışmasından farklı olarak ekonomik faktörlerin

moderatör rolünü keşfetmiş ve adı geçen çalışmada ayrıca Japonya Uzak Doğu kümesi içerisinde yer almamıştır.

Furnham ve diğerleri (1994) 5 kıtadan 12.000 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda Doğu ve Batı kültür kümesi olmak üzere ikili bir gruplamaya ulaşmışlardır. Smith ve Dugan (1996) Avrupa’da 43 ülkeden 10.000 yönetici ve çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada Doğu ve Batı Avrupa olmak üzere iki kültür kümesi ortaya çıkmıştır.

Tablo 1: GLOBE Ulusal Kültür Kümeleri

Anglo	Latin Avrupa	Kuzey Avrupa	German Avrupa
Avustralya Kanada İngiltere İrlanda Yeni Zelanda Güney Afrika (Beyaz) A.B.D.	Fransa İsrail İtalya Portekiz İspanya İsviçre (Fransızca)	Danimarka Finlandiya İsveç	Avusturya Almanya (Federal Almanya) Almanya (Doğu Almanya) Hollanda İsviçre
Doğu Avrupa	Latin Amerika	Sahara Altı Afrika	Orta Doğu
Arnavutluk Gürcistan Yunanistan Macaristan Kazakistan Polonya Rusya Slovenya	Arjantin Bolivya Brezilya Kolombiya Kosta Rika Ekvator El Salvador Guatemala Meksika Venezüella	Namibya Nijerya Güney Afrika Cumhuriyeti (Siyah) Zambiya Zimbabve	Türkiye Mısır Fas Katar Kuveyt
Güney Asya		Konfüçyüsçü Asya	
Hindistan Endonezya İran Malezya Filipinler Tayland		Çin Hong Kong Japonya Singapur Güney Kore Tayvan	

Kaynak: Gupta ve Hanges, 2004: 178 – 218

Gupta ve diğerleri (2002) yaptıkları çalışmada, GLOBE çalışmasındaki 61 ülkeyi kümeleme girişiminde bulunmuş ve çalışmanın sonucunda 10 farklı kültür kümesi

içerisinde bu 61 ülkeyi sınıflandırmışlardır. Bu kümeler Anglo Kùltürler (Anglo Cultures), Latin Avrupa (Latin Europe) , İskandinav Avrupa (Nordic Europe), Arap, Latin Amerika, Germen Avrupa (Germanic Europe), Doğu Avrupa (Eastern Europe), Sub-Sahara Africa, Güney Asya (South Asia), Konfüçyüscü Asya (Confucian Asia).

Ulusal kùltürü değerlendirmek için referans alınan GLOBE (2004) çalışmasında, 62 toplum kùltürel kümeleme analizine tabi tutulmuş ve coğrafya, dil, din ve tarihsel değişkenler dikkate alınarak 10 farklı küme oluşturulmuştur (House ve diğerleri, 2004). Bu kümeler Tablo 1’de gör÷lmektedir.

1.1.5. Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Verimliliği (GLOBE) Çalışması

Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Verimliliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness- GLOBE) 1991 yılında Robert J. House tarafından çok kùltürlü bir araştırma projesi olarak tasarlanmıştır. İlk başta liderlik üzerine uluslararası bir araştırma projesi oluşturmak için yola çıkmış ve daha sonra ulusal ve örgütsel kùltür boyutları da ilave edilerek çalışma genişletilmiştir.

1994-1997 yıllarını kapsayan bu çalışma 170 gönüllü araştırmacının katılımı ile 62 farklı toplumdandan, üç ayrı sektöre ait (gıda, finans ve telekomünikasyon) 951 (çokuluslu olmayan) örgütten, 17.000 yöneticinin katılımı ile gerçekteştirilmiştir. Hofstede (2006: 882) tarafından GLOBE çalışması “*etkileyici bir uluslararası araştırma çabası*” olarak belirtilmektedir.

Araştırmacılar, GLOBE projesi ile Hofstede’in (1980) büyük bir etki yaratan çalışmasını; liderlik tutum ve davranışlarını, örgütsel uygulamaları ve bunların birbirleri ve toplumsal değişkenlerle ilişkilerini hipotezlerinde test ederek genişletmişlerdir.

GLOBE projesinin amaçları beş temel başlık altında toplanabilmektedir (House ve diğerleri, 1997: 215);

1. Evrensel olarak kabul görmüş ve kùltürler arasında etkili olan lider nitelikleri, davranışları ve organizasyonel uygulamalar var mıdır?

2. Ulus veya kültüre özgü lider nitelikleri, davranışları ve örgütsel uygulamalar var mıdır?
3. Kültürel farklılıklar liderlik türleri ve örgütsel uygulamaların etkinliğini hangi yönde etkilemektedir?
4. Çalışmaya dahil edilen her bir ülke, kültürün dokuz temel boyutundan ne derece etkilenmektedir?
5. Kültürler arasında sistematik farklılıklar oluşturan örgütsel uygulamalar ve liderliğin, ulusa özgü ve evrensel yönleri temel bir kuram ile açıklanabilir mi?

Araştırmacılar GLOBE projesinde bu temel sorulardan hareketle Hofstede'nin kültürü ölçmekte kullandığı 5 boyuta, 4 boyut daha eklemişlerdir. GLOBE çalışmasında toplulukçuluk boyutunu grup içi toplulukçuluk ve toplumsal toplulukçuluk olarak ve eril-dişil boyutu atılganlık ve cinsiyetler arası eşitlik olarak ayırmışlardır. Uzun dönemli bakış açısı boyutu yerine geleceğe yönelik olma boyutunu kullanmışlardır. Diğer iki boyut ise insan odaklılık ve performansa yönelik olma boyutlarıdır.

GLOBE çalışmasının en büyük avantajı, diğer çalışmalardan farklı olarak kültür kavramını değerler ve uygulamalar olmak üzere iki boyutta ele almasıdır. Değerler, örgütün veya toplumun nasıl olması gerektiği ile ilgili arzulanarlarken, uygulamalar ise örgütün veya toplumun nasıl olduğu ile ilgilenmektedir (House ve Javidan, 2004; Hofstede, 2006: 883).

Hofstede (1980) geleneksel kültür incelendiğinde değerlerin uygulamaları etkilediğini belirtmekte, değerlerin ölçülmesi, o toplumun kültürünün ortaya konulmasını yeterince açıklamakta, uygulamalar ya da değerler olarak ayırma gitmeye gerek olmadığını ifade etmektedir. Bu anlamda ise değerlerden söz edildiğinde değerlerin o toplumun kültürüyle eş anlama geldiği anlaşılmaktadır. GLOBE çalışması ise değerlerin bir kültürü tanımlamakta yetersiz olduğunu ileri sürerken bunu değerler ve uygulamalar arasındaki negatif korelasyona bağlamaktadır. Bu anlamda değerlerin ölçülmesi o toplumun kültürel gerçekliğini tam olarak yansıtmayacaktır. “İşleri yapma yolu” ve “işlerin yapılma yolu” arasında fark olmakta ve yaptıkları çalışmada da görgül olarak bu sonucu ortaya koymaktadırlar (House ve diğerleri, 2004).

Schein (1992) ise, kültürün etkilerinin daha çok uygulamalar boyutu üzerinde ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Uygulamalar üzerinde oluşan değişim zamanla değerlerin değişmesine neden olmaktadır. Sadece değerlerin ya da sadece uygulamaların ölçülmesinin gerçekliği tam olarak temsil edemeyeceği düşünülmektedir. Yukarıda ileri sürülen olumsuzlukları ortadan kaldırmak üzere bu çalışmada her iki boyut ayrı ayrı ele alınmıştır.

Bu çalışmada GLOBE projesinin kullanılmasının nedeni, kültürün değerler ve uygulamalar boyutlarını karşılaştırmalı olarak ele almış olmasıdır. Bu nedenle, çalışmanın devam eden bölümünde GLOBE çalışmasında ele alınan kültür boyutları açıklanmaktadır.

1.1.5.1. Grup İçi Toplulukçuluk – Toplumsal Toplulukçuluk

Toplulukçuluk, kültürler arası farklılıkları belirlemede kullanılan en önemli boyutlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Hofstede'in (1980) çalışmalarından sonra kültür konusunda yapılan çalışmaların neredeyse tamamında karşımıza çıkan bir kültür boyutudur. Topluluk ve bireyler arasındaki ilişkilerin boyutlarını kapsamaktadır (Hofstede, 1980, Triandis, 1995).

Hofstede (1980) bireycilik/toplulukçuluk kavramlarını şu şekilde tanımlamaktadır; *“Bireycilik, bireyler arasındaki bağların sıkı olmadığı toplumlara özgüdür: bu toplumlarda her birey sadece kendisine ve ailesine bakmakla yükümlüdür. Toplulukçuluk ise bireylerin doğdukları andan itibaren, hayatı boyunca sadakat gösterecekleri, güçlü ve bağlı gruplara sokulduğu toplumlara özgüdür”*. Bireycilik boyutundaki toplumlarda bireyler arasında gevşek ilişkiler vardır. Bu bireylerin öncelikli ilgileri, kendilerine ve birincil düzeydeki ailelerine odaklanmaktadır. Toplulukçuluk boyutunda, bireyler dahil oldukları gruplarla güçlü ve sıkı ilişkiler içerisindedir. Grup üyesi olan ve olmayan bireyler arasında ayırım söz konusudur. Üyeler grup tarafından korunmayı beklemektedirler (Hofstede, 1980: 45; Hofstede ve Hofstede, 2005: 76). *“Bireyci toplumlarda birincil sadakat, benliğe, onun değerlerine, özerkliğine, zevkine ve gerçekleştirilmesine yönelik iken, toplulukçuluk kültürünün var olduğu ortamlarda, benliği aşan varlıklara karşı gösterilen sadakat ve bağlılık ön plandadır”* (Kağıtçıbaşı, 2000: 24).

Bireyci toplulukların özellikleri dikkate alındığında; bireylerin özerk olmaları, diğer insanlara karşı duygusal anlamda bağımsız olmaları, bireysel inisiyatif kullanmaları, özel yaşam hakkına sahip olmaları, zevk arayışı içinde olmaları, ekonomik güvenliklerini temin etmeye ve başarılı olmaya önem vermeleri, özel arkadaşlıklar kurmaya ihtiyaç duymaları gözlemlenmektedir (Kim ve diğerleri, 1994; Triandis, 1994). Toplum içerisinde herkes sadece kendisinin ya da çekirdek ailelerinin sorumluluğunu taşırlar, ben bilinci hakim olmaktadır (Hofstede, 1980: 48). Bireyci toplumlardaki örgütler, kendi çıkarları ile ilgili olmadığı sürece, yaptıkları işin toplum üzerindeki etkilerini çok önemsememektedirler (Ringov ve Zollo, 2007). Bireyler, örgütler ya da kurumlardan duygusal olarak bağımsız olmakta, örgütlerle hesaba dayalı ilişkiler kurmakta, bireysel inisiyatif ve başarıya önem taşımaktadır (Hofstede, 1980: 48).

Toplulukçu toplumlar ise bireyi kendi başına ayrı bir varlık olarak değil, içinde yer aldığı gruba göre tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Toplulukçu kültürlerin özellikleri arasında bireylerin toplumsal bir kimliğe sahip olmaları, diğer bireylerle aralarında duygusal bağlılık hissetmeleri, grup içinde dayanışmaya, paylaşmaya, görev ve yükümlülüklerine özen göstermeleri, kalıcı ve samimi arkadaşlıklar kurmaya ihtiyaç duymaları, grup kararı ve grup çıkarlarına bağlı kalmaları, koruma ve fedakârlığa önem vermeleri bulunmaktadır (Kim ve diğerleri, 1994; Triandis, 1994). Bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilerde duygusal bağlar oluşmakta, örgütlerle manevi ilişkiler kurulmakta ve örgütlere adanma önem taşımaktadır (Hofstede, 1980: 48).

Farklı toplumların kültürel anlamda bireyselci veya toplulukçu yapılar göstermeleri ekolojik yaklaşım ile açıklanabilmektedir. Ekolojik yaklaşım, fiziksel çevre ve yaşam biçimi arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu ilişki, sıcaklık, nem, su kaynağı, güneş ve arazi yapısı gibi iklimsel ve coğrafik koşulların çeşitli yaşam biçimleri oluşturması yönündedir (Kim, 1994). İnsanlar üzerinde yaşadıkları bölgelerin ekolojik yapısına uyum sağlayabilmek için çeşitli yaşam biçimleri geliştirmektedirler. Geliştirilen bu farklı yaşam biçimleri toplulukların birbirinden farklı bilişsel ve sosyal yetenekler kazanmalarına neden olmaktadır.

Farklı ekolojik koşullarda yaşayan toplulukların genel olarak birbirinden farklı iki çeşit yaşam biçimi geliştirdiği görülmektedir. Bu iki yaşam biçimi “avcılık-toplayıcılık ve

çiftçiliktir (Berry, 1994; Kim, 1994). Topraktan bağımsız olan toplumlardaki kişiler, bağımsız, bireyselci ve kendi yeteneklerinden emin olma eğilimindeyken, toprağa bağlı çiftçi topluluklarında ise geliştirilen yaşam biçimi insanların birbirine bağlı bir grup halinde yaşamasıdır (Berry, 1994). Geliştirilen bu değerler, normlar ve inançlar bir kültürel biçim olarak kurumsallaştırılır ve yeni nesillere aktarılır (Kim, 1994).

GLOBE çalışmasında toplulukçuluk boyutu iki alt bölümde incelenmektedir. Grup içi toplulukçuluk ve toplumsal (kurumsal) toplulukçuluk şeklinde araştırmaya dahil edilmesinin nedeni ise başarılı lider özelliklerini ortaya koymada güçlü bir kültürel boyut olarak görülmesidir.

Grup içi toplulukçuluk “*bireylerin örgüt ve aile içerisinde gurur, sadakat ve bağlılıklarının derecesini ifade etmektedir*” (House ve diğerleri, 2004: 30). Grup içi toplulukçuluk derecesine göre toplumsal özellikler farklılaşmaktadır. Grup içi toplulukçuluğun yüksek olduğu gruplarda, gruba aidiyet duygusunun ve görev ve sorumlulukların sosyal davranışlarındaki belirleyicilikte önemli olduğu görülürken, düşük olduğu gruplarda rasyonellik ön planda iken sosyal davranışların temelinde kişisel ihtiyaç ve tutumların yattığı görülmektedir. Bu farklılıklar Tablo 2’de belirtilmektedir (House ve diğerleri, 2004).

Kurumsal ya da toplumsal toplulukçuluk ise “*örgütlerde ya da toplumda ortaklaşa eylem ve kaynakların kolektif dağılımını ödüllendirici ve cesaretlendirici kurumsal uygulamaların derecesi*” olarak tanımlanmaktadır (House ve diğerleri, 2004: 30).

Tablo 2: Grup İçi Toplulukçuluk

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Görev ve sorumluluklar sosyal davranışın önemli belirleyicileridir.- Bireyin grup içi ve grup dışında ki hayatında büyük bir farklılık vardır.- İnsanlar gruba aidiyet duygusu ile bağlanırlar.- Yaşamın hızı yavaştır.- Evlilikte aşkın önemi fazla değildir.	<ul style="list-style-type: none">- Kişisel ihtiyaçlar ve tutumlar sosyal davranışın önemli belirleyicileridir.- Bireyin grup içi ve grup dışı yaşantısında çok küçük farklılıklar vardır.- İnsanlar için davranışlarında rasyonellik önemlidir.- Yaşam daha hızlıdır.- Evlilikte aşkın önemi büyüktür

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 454

Tablo 3: Toplumsal Toplulukçuluk

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Üyelerin örgüte bağlılığının yüksek derecede olduğunu varsayar.- Bireysel amaçlara ulaşılmasını engellemesine rağmen gruba karşı sadakat teşvik edilir.- Toplumun ekonomik sistemi ortaklaşa çıkarları maksimum yapma eğilimindedir.- Ödüllendirmede grup içinde eşitlik, kıdem ve kişisel ihtiyaçlar ön plandadır.- Önemli kararlar gruplar tarafından alınır.	<ul style="list-style-type: none">- Üyelerin örgütten yüksek derecede bağımsız olduğunu varsayar.- Grup sadakati pahasına da olsa, bireysel hedeflere ulaşma teşvik edilir.- Toplumun ekonomik sistemi bireysel çıkarları maksimum yapma eğilimindedir.- Ödüllendirme bireyin başarıya katkısına göre şekillendirilmektedir.- Önemli kararlar kişiler tarafından alınır.

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 459

Düşük ve yüksek toplumsal toplulukçuluk değerlerine göre toplumların özellikleri değişmektedir. Örgüte bağlılık ve gruba karşı sadakat gibi özellikler yüksek toplumsal toplulukçuluk toplumlarında görülmekte iken, düşük olanlarda bireycilik, bağımsızlık ve kişisel çıkar gibi özellikler ön plandadır. Bu özellikler Tablo 3’de sunulmaktadır (House ve diğerleri, 2004).

1.1.5.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, gerçekte kültür içerisinde var olan eşitsizlikle ilgili bir boyuttur. Hofstede (1980: 136) bu eşitsizliği, *“tüm toplumlar eşittir, fakat bazıları daha eşitsizdir”* şeklinde ifade etmektedir. Yani her kültürel bağlamda eşitsizlik bulunmakla birlikte, burada dikkat çeken nokta, o toplum içerisinde eşitsizliğin tolerans seviyesiyle ilgidir. Güç mesafesi, *“toplum içerisinde daha az güce sahip olan bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme ve arzulama dereceleri”* olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980: 45).

Düşük güç mesafesi olan toplumlarda, hiyerarşi toplumsal rollerin dağıtılmasında ve belirlenmesinde bir rahatlık olarak görülmekte, işleri kolaylaştırmak için kurulmuş bir rol eşitsizliği anlamına gelmektedir ve yönetimde olanlar diğer kişilerden daha güçsüz görünmeye çalışmaktadır; diğer tarafta güç mesafesinin daha yüksek olduğu toplumlarda ise, hiyerarşi varoluştan gelen bir eşitsizliği temsil etmektedir. Hiyerarşi varoluşsal bir eşitsizlik anlamına gelmekte, yönetimde olanlar güçlü görünmeye çalışmakta güç sahipleri ayrıcalıklı haklar elde etmektedirler (Hofstede, 1980). Bu sebeple de düşük güç mesafeli

toplumlarda eşitsizlik istenmeyen, azaltılması gereken bir olgu olarak görülürken; diğer tarafta yüksek güç mesafeli toplumlarda ise eşitsizlik normal ve doğal olarak kabul edilen bir olgu olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1980).

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ve toplumlarda uyma davranışına daha az, bağımsızlığa ise daha çok değer verilmekte, toplum içerisinde her birey eşit haklara sahip olmakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1980; Schwartz, 1999). Güç mesafesi ve hiyerarşik eğilimi fazla olan toplumlarda ise, uyma ve itaat davranışına daha fazla değer verilmektedir. Bu toplumlarda, ast ve üst arasındaki güç farklılığı algısı daha yüksektir ve toplumsal ilişkiler otoriter ve babacan eğilimlidir (Hofstede, 1980, 1984; Schwartz, 1999).

Tablo 4: Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
<ul style="list-style-type: none">- Toplumda büyük bir ortak sınıf vardır.- Güç zorlama ve yolsuzluk ile ilişkilidir.- Yukarıya doğru sosyal hareketlilik yaygındır.- Kaynakların neredeyse hepsi kullanılır.- Bilgi geniş bir alanda paylaşılır.	<ul style="list-style-type: none">- Toplum sınıflara ayrılır.- Güç toplumsal düzeni sağlamanın aracıdır.- Yukarıya doğru sosyal hareketlilik sınırlıdır.- Kaynaklar çok az kullanılabilir.- Bilgi herkesle paylaşılmaz, lokaldir.

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 536

GLOBE çalışmasında güç mesafesi düzeyine göre toplumların özellikleri Tablo 4'deki şekilde sınıflandırılmaktadır (House ve diğerleri, 2004). Tablo incelendiğinde, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda, orta sınıfın hakim olduğu ve sosyalleşmede sınıf farklılığın çok önem arz etmediği,; buna karşılık, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda ise sınıfsal farklılıkların daha belirgin olduğu ve sosyal faaliyetlerin alt gruplardan ziyade, üst gruplar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

1.1.5.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin belirsizliğin ne ölçüde üstesinden gelebilecekleri ve belirsizliği normal, kabul edilebilir ve hoş görülebilir bir olgu olarak algıladıkları ile ilgili kültürel bir boyuttur (Hofstede, 1980). Toplulukların üyelerinin ne

ölçüde, düzen, tutarlılık, yapı, biçimsel süreçler ve kanunların günlük hayatlarındaki durumları kapsamalarını istedikleri ile ilgili bir kültürel olgu olarak tanımlanmıştır (De Luque ve Javidan, 2004). “*Belirsizlikten kaçınma, toplum üyelerinin belirsizlik karşısında kendilerini rahatsız ve endişe içinde hissetmelerinin ve bu durumlardan kaçınmalarının ölçüsüdür*” (Hofstede, 1991: 113).

Hofstede’ye göre, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürleri için farklılıklar tehlikelidir (1991: 109). Geleceğin belirsiz olması, bu kültürler içerisinde sürekli bir endişenin varlığına neden olmaktadır. Güvenlik gereksinimi toplumun tüm kurumlarında ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1983: 83). Belirsizlik sürekli dikkat edilmesi gereken tehlikeli bir durum olmakta, çatışma ve rekabetten kaçınmak sorunları en aza indirmektedir (Hofstede, 1980: 46). Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olan toplumların üyeleri belirsiz durumlarda rahatsızlık ve huzursuzluk duymakta ve bu durumlardan kaçınmak için hareketlerde bulunmaktadırlar (Hofstede, 1980, 1984).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda ise belirsiz durumlarda duyulan huzursuzluk, rahatsızlık ve stres daha düşük olmakta ve belirsizlik günlük yaşamın normal bir parçası olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1980; 1984). Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda standardizasyon ve kurallar daha az iken belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda standardizasyon ve kurallar daha fazla kullanılmaktadır (Hofstede, 1980; 1984; De Luque ve Javidan, 2004).

Tablo 5: Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar

DÜŞÜK	YÜKSEK
<ul style="list-style-type: none">- Diğerleriyle ilişkilerde resmiyet yoktur.- Kayıtlarda çok fazla düzenli ve titiz davranılmaz.- Güven birçok konuda informal normlarla sağlanır.- Risk alırken daha az hesaplama yapılır.- Değişime çok az direnç gösterilir.	<ul style="list-style-type: none">- Diğerleriyle ilişkiler resmi kurallar temelindedir.- Kayıtlar düzenli ve titiz bir şekilde tutulur.- Güven politika ve prosedürlerle sağlanır.- İlimli ve ayrıntılarıyla hesaplanmış riskler alınır.- Değişime güçlü bir direnç gösterilir.

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 536

Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin enformasyona özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyon iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmekte, belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilmektedirler (Sargut, 2001: 180). Bu toplumlarda rekabet gelişmenin bir yolu olarak görülmekte ve amaçlar daha esnek bir yapıda oluşturulmaktadır (Hofstede, 1980: 46).

GLOBE çalışmasında ise belirsizlikten kaçınma düzeyine göre toplumların özellikleri Tablo 5'deki gibi sınıflandırılmaktadır (House ve diğerleri, 2004, Tablo 17.2: 536). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda kuralcılık, biçimsel ilişki ve yöntemler hakimken, yüksek olduğu toplumlarda informal ilişkilerin ön planda olduğu görülmektedir ve serbestlik tüm ilişki ve usullerde hakim unsur olarak ortaya konmaktadır.

1.1.5.4. Cinsiyetler Arası Eşitlik- Atılganlık-İnsani Yaklaşım

Cinsiyetler arası eşitlik kültürel değer boyutu, bir toplumdaki bireylerin ne ölçüde eril ve dişil değerleri taşıdığı ile ilgili bir kültürel değer boyutudur (Hofstede, 1980; 1984). Hofstede, eril ve dişil değerlerden bahsederken temel olarak, iki boyuta vurgu yapmıştır. Bunlardan birisi toplumdaki cinsiyet rollerindeki farklılaşma, diğeri ise toplumda hakim olan değerlerin eril değerler mi yoksa dişil değerler mi olduğudur (Hofstede, 1980).

Eril değerlerin hakim olduğu toplumlarda, ilerleme, kazanım, başarı, özgürlük, sorumluluk ve diğerlerine üstünlük kurma gibi değerler egemen olmaktadır (Hofstede, 1980; 1984; House ve diğerleri, 2004). Dişil değerlerin hakim olduğu toplumlarda ise ön plana çıkan değerler, ilişkiler, güvenlik, işbirliği ve bağımlılık gibi değerler olmaktadır (Hofstede, 1980). Eril değerlerin hakim olduğu toplumlarda rekabet ön plana çıkarken dişil değerlerin hakim olduğu toplumlarda dayanışma ve ahenk ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980; 1984). Eril değerlerin hakim olduğu toplumlarda bağımsızlık ideal durum olarak kabul edilmekte ve istenmekte iken, dişil değerlerin hakim olduğu toplumlarda ise, kişiler arası bağımlılık ideal durum olarak kabul edilmekte, eril değerlerin egemen olduğu toplumlarda bireysel kararlar ön planda iken dişil değerlerin baskın olduğu topluluklarda grup kararları ön planda olmaktadır (Hofstede, 1980; 1984).

Tablo 6: Düşük ve Yüksek Cinsiyetler Arası Eşitlik Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Yetki pozisyonlarında daha fazla kadın yer alır.- Meslekte cinsiyet ayrımı çok azdır.- Erkekler ve kadınların eğitim düzeyi aynı seviyelerdedir.- Toplumsal konularda kadınlar daha fazla karar verici pozisyonundadır.	<ul style="list-style-type: none">- Yetki pozisyonlarında kadına çok fazla yer verilmez.- Mesleki cinsiyet ayrımı çok fazladır.- Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların eğitim düzeyi daha düşük bir seviyededir.- Toplumsal konularda kadınlar daha az karar verici pozisyonundadır.

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 359

GLOBE çalışmasında ise cinsiyetler arası eşitlik düzeyine göre toplumların özellikleri ise Tablo 6'daki şekilde sınıflandırılmaktadır (House ve diğerleri, 2004). Tabloya göre, cinsiyetler arası eşitliğin yüksek olduğu topluluklarda, kadınların hayatın her alanında daha fazla rol aldığı, düşük olan topluluklarda ise erkek egemenliğinin hakim olduğu görülmektedir.

GLOBE çalışmasının atılganlık boyutu Hofstede'nin (1980) cinsiyetler arası eşitlik boyutunu temel almaktadır. Atılganlığı erillikle bağdaştırmakta, tam tersi durumu ise kabullenen, nazik yani dişil kabul etmektedir (Den Hartog, 2004). Atılgan toplumlarda insanlar; rekabetçi, başarı odaklı ve fırsatçı davranışlar sergilemektedirler (House ve diğerleri; 2004).

Tablo 7: Düşük ve Yüksek Atılganlık Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Rekabet, başarı ve ilerleme önemli- Doğrudan ve açık iletişim- Çevre üzerinde kontrol sahibi olmak ister- Astların inisiyatif alması beklenir.- Güven hesaplamalar temeline kuruludur.	<ul style="list-style-type: none">- İşbirliği ve sıcak ilişkiler önemli- Dolaylı iletişim- Çevre ile uyum içerisinde olmak için çaba harcar- Astlardan sadakat göstermeleri beklenir.- Öngörülebilirlik temelinde güven oluşur.

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 405

GLOBE çalışmasında atılganlık düzeyine göre toplumların özellikleri sınıflandırıldığı Tablo 7'de görüldüğü gibi atılganlık skorları yüksek olan toplumlarda,

iletişim, inisiyatif alma ve rekabet kavramlarının önemli olduğu görülmekteyken, düşük olduğu toplumlarda samimi ilişkiler çerçevesinde uyum odaklılık ve özgüvenden ziyade sadakat ve öngörülebilirlik kavramları öne çıkmaktadır (House ve diğerleri, 2004).

GLOBE araştırması, insani yaklaşımı, örgüt veya toplumun bireyi, diğerlerine karşı kibar, adil ve arkadaşça olması yönünde ödüllendirme ve cesaretlendirme derecesi olarak kavramsallaştırmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2004). İnsani yaklaşımın baskın olduğu toplumlarda insanlar başkalarını düşünen, yardım sever, kibar ve cömert davranışlar sergilemektedirler (House ve diğerleri, 2004). Ayrıca bu kişiler etik dışı davranışlara göz yummamaktadırlar (Parboteeah ve diğerleri, 2005). Hofstede (1980, 2001) çalışmalarında direkt olarak bir insani yaklaşım boyutundan bahsetmemekle birlikte, insani yaklaşım boyutunu eril-dişil boyutta aramıştır. Eril skorları ile insani yaklaşım skorları arasında negatif bir korelasyon ortaya çıkmıştır. Dişil toplumlarda insani yaklaşım skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8: Düşük ve Yüksek İnsani Yaklaşım Toplamları Arasındaki Temel Farklılıklar

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Başkalarının çıkarları önemlidir.- Kişiyi temelde motive eden aitlik ve bağlılık ihtiyaçlarıdır.- Toplum üyeleri başkalarının refahları için çaba harcarlar.- Çocuk işçiliği devlet tarafından sınırlandırılmıştır.- İnsanlar radikal ayrımcılığın her türüne karşıdır.	<ul style="list-style-type: none">- Kişinin kendi çıkarları önemlidir.- Kişiyi temelde motive eden güç ve maddi ihtiyaçlarıdır.- Devlet bireylerin refahı için sosyal ve ekonomik destek sağlar.- Çocuk işçiliği düşük öneme sahip bir konudur.- İnsanlar radikal ayrımcılık konusunda çok fazla duyarlı değildir.

Kaynak: House ve diğerleri, 2004: 359

GLOBE çalışmasında ise insani yaklaşım düzeyine göre toplumların özellikleri Tablo 8'deki gibi sınıflandırılmaktadır (House ve diğerleri, 2004). Buna göre, bireycilikten ziyade toplumsuluğun önemli olduğu yüksek insani yaklaşım skorlarına sahip toplumlara nazaran, düşük skora sahip olan toplumlar, bireyci ve maddiyatçı olmaktadır.

1.1.5.5. Geleceğe Yönelik Olma

GLOBE çalışmasındaki kültür boyutlarından bir diğeri de geleceğe yönelik olmaktır. Geleceğe yönelik olma bir toplulukta planlama gibi geleceğe yönelik uygulamaları cesaretlendirme ve ödüllendirme düzeyi olarak ele alınmaktadır (House ve diğeri, 2004: 282). Hofstede (1980)'nin Batı kültürlerini ölçmek için ortaya koyduğu ölçütlerle Doğu kültürlerini de incelemeye çalışması araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir. Bu eleştiriler doğrultusunda, Hofstede, devam eden araştırmalarında Konfüçyüs değerlerini (zaman perspektifini-kısa döneme yönelik olma ve uzun döneme yönelik olma) çalışmaya eklemiştir. Kısa dönemli bakış açısına sahip bir kültür, statik bir özelliğe sahip, geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip özellikler sergilerken, uzun döneme yönelik bir kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir.

Tablo 9: Yüksek ve Düşük Geleceğe Yönelik Toplular Arasındaki Temel Farklılıklar

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Gelecek için bugünden tasarruf eğiliminde olmak- Uzun dönem başarı için çalışmayı vurgulamak- Örgütler esnek ve uyarlanabilir olma eğilimindedir.- Maddi başarı ve manevi tatmin entegre bir bütün olarak önemlidir.	<ul style="list-style-type: none">- Tasarruf etmek yerine şimdi harcama eğilimi- Mümkün olduğu kadar kısa sürede tatmin- Örgütler uyumsuz, esnek olmayan bir yapıdadır.- Maddi başarı ve manevi tatmin bir birinden ayrıdır.

Kaynak: House ve diğeri, 2004: 302

GLOBE çalışmasında geleceğe yönelik olma düzeyine göre toplumların özellikleri Tablo 9'daki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (House ve diğeri, 2004). Bu sınıflandırmaya göre geleceğe yönelik skorları yüksek olan toplumlarda hayatın her alanında uzun dönemli yaklaşımlar benimsenmekteyken, düşük olanlarda, kısa süreli eylemlerden oluşan yaşam biçimi benimsenmektedir.

1.1.5.6. Performansa Yönelik Olma

Performansa yönelik olma, performans gelişimini, yeniliği ve yaratıcılığı ödüllendiren ve cesaretlendiren bir topluma işaret etmektedir (House ve diğerleri, 2004). Performansa yönelik olma skorları yüksek olan toplumlarda kişisel çıktılar ve bireysel başarılar çok daha önemli olmaktadır. Buna karşın düşük performansa yönelik olma skorlarına sahip toplumlarda ise toplumsal ve ailesel ilişkiler çok daha önem kazanmaktadır (House ve diğerleri, 2004). Yüksek ve düşük performansa yönelik toplumlar arasındaki temel farklılıklar Tablo 10'da özetlenmektedir.

Tablo 10: Yüksek ve Düşük Performansa Yönelik Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar

YÜKSEK	DÜŞÜK
<ul style="list-style-type: none">- Temel değer eğitim ve gelişimdir.- Rekabet ve materyalizm önem arz etmektedir.- Geribildirim süreçleri performansı geliştirmeye yöneliktir.- Değer üzerinde her bireyin bireysel katkısının ortaya konması gerekmektedir.- Doğrudan ve açık iletişim	<ul style="list-style-type: none">- Temel değer toplumsal ve aile ilişkileri- Çevre ile uyum önemlidir.- Geribildirim süreçleri daha çok yargılayıcı ve aşağılayıcıdır.- Değer yapılan şeyden ziyade kişiye atfedilir.- Dolaylı, örtük iletişim.

Kaynak: <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-dimensions.html>

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde kültür kavramı ve kültürün toplumlar üzerinde ki çeşitli etkileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın devam eden bölümünde KSS kavramı ve ulusal kültürün KSS üzerine etkisi ele alınmaktadır.

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Geleneksel olarak, işletmelerin tek amacının kar etmek olduğuna, kendilerini sorumlu hissettikleri tek grubun hissedarlar olduğuna ve ancak bu şekilde varlığını sürdürüp yüksek gelirlere sahip olacağına inanılmaktadır. Bu amaçlar işletmeler için büyük öneme sahip olsa da günümüz dünyasında işletmelerin üzerinde durmasını gerektiren başka konular da karşılıklarına çıkmaktadır. Son yıllarda, işletmelerin hissedarların yanında daha geniş bir paydaş grubu için var olduğu ve onlara karşı sorumlulukları olduğu görüşü hem

akademik dünyada hem de iş dünyasında giderek önem kazanmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken sosyal ve çevresel sonuçlarını da göz önünde bulundurarak yerine getirmeli, “sürdürülebilirlik” kavramını faaliyetleri ile bütünleştirebilmelidir. İşletmelerin bu tür sorumlulukları, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) olarak adlandırılmaktadır.

1.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

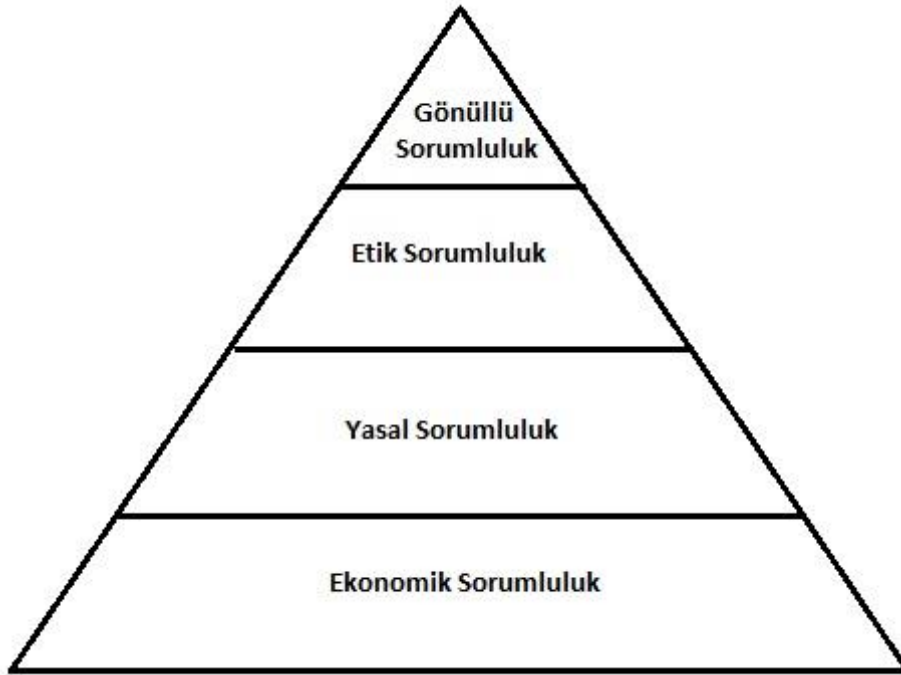
Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yirmi yılı aşkın süredir önemli bir akademik tartışma konusu olmakla birlikte, temelleri çok eskilere dayanmaktadır (Gray ve diğerleri, 1995; Gray, 2006; Owen, 2007). Kavramsal olarak KSS ilk kez 1953’te yayımlanan H. Bowen’in “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları” (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır (Carroll, 1999). Bu çalışmada iş adamlarının sorumlulukları, toplumun amaçları ve değerleri açısından arzu edilebilir eylemleri yerine getirmek kapsamında değerlendirilirken ayrıca karar verme ve politika oluşturma süreçlerinde bu beklentilerin dikkate alınması ile ilgilidir (Carroll, 1999: 6). Bu çalışmadan yirmi yıl sonra Davis (1973: 312), KSS’yi işletmelerin yasal, ekonomik ve teknik gerekliliklerinin ötesindeki sorumlulukları olarak ele aldığı tanımında ilk kez KSS terimini kullanmıştır.

Açıklamalardan hareketle, kurumsal sosyal sorumluluğun tanımıyla ilgili bir uzlaşmaya varıldığını söylemek mümkün değildir (Fifka, 2009; Okoye, 2009; Padgett ve Galan, 2010). De Bakker ve diğerleri (2005), KSS araştırmalarının son 30 yılını bibliometrik bir analizle ele aldıkları çalışmalarında şu sonuçlar dikkat çekmektedir; 1990’dan itibaren alanla ilgili yayın sayısı hızla artmıştır, merkezi kavramlar üzerinde bir anlaşma söz konusu olmasına rağmen, kurumsal sosyal performans, kurumsal sosyal duyarlılık, kurumsal sosyal dürüstlük gibi yeni kavramların sürekli alana girmeye devam etmesi kavramlaştırma konusundaki uzlaşmaya engel olmaktadır. Tanımla ilgili bir fikir birliği olmasa da yazında en fazla Carroll’ın tanımı kullanılmaktadır. Archie Carroll (1999) KSS’nin tanımının tarihi ile ilgili kapsamlı bir makale sunmaktadır. 1950’lerden itibaren KSS araştırmacılarının çalışmalarını derinlemesine analiz ederek çalışmasına başlamakta ve 1990’larda kendi yaptığı analizlerle çalışmayı bitirmektedir. Carroll (1991, 1999)’ın

KSS tanımı, en çok atıf alan tanımların başında gelmektedir. Carroll (1991) KSS'yi işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlamasından hareketle Carroll (1979)'ın geliştirdiği KSS pramidi birçok çalışmada ortak kabul görmüş bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil 4 de görüldüğü gibi Carroll KSS'yi dört basamaklı bir piramit olarak sunmaktadır.

Şekil 4. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları



Kaynak: Mark ve Carroll, 2003: 504

İşletmelerin ilk varoluş amacı temel bir ekonomik birim olmaktır ve bu varoluş amacından hareketle temel rolleri de tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak mal ve hizmetleri üretmek yoluyla kabul edilebilir bir kâr elde etmektir. Bu nedenle işletmelerin diğer tüm sorumlulukları ekonomik sorumluluk üzerine kurulmaktadır. Ekonomik sorumluluk hisse başına kazançların maksimizasyonunu sağlamak, kararlılığa odaklanmak, güçlü bir rekabet konumunu korumak, çalışma verimliliğini yüksek düzeyde tutmak ve başarılı bir işletme olarak tanımlanabilmek için önemli olmaktadır (Carroll, 1991: 2).

İşletmelerin bu kârlılık amaçlarını yerine getirirken uymak zorunda oldukları bir takım yasal kurallar bulunmaktadır. Bunlar sosyal sorumluluk piramidinin ikinci

basamağını oluşturan işletmelerin yasal sorumlulukları başlığı altında incelenmektedir. Yasal sorumluluk faaliyetleri hükümet ve yasanın beklentilerini uyumlu bir şekilde yerine getirmek, çeşitli genel ve yerel düzenleyicilere uymak, yasalara saygılı bir kurumsal vatandaş (corporate citizen) olmak ve yasal yükümlülüklerini yerine getiren bir işletme olarak tanımlanmak için dikkate alınmaktadır (Carroll, 1991: 2; Wheelen ve Hunger, 2004: 37).

Ekonomik ve yasal sorumluluklar etik normları temsil etmesine rağmen etik sorumluluklar kanun olarak kodlanmış olmasa bile toplum üyeleri tarafından uyulması beklenen ve yasaklanan uygulama ve faaliyetleri kapsamaktadır. Etik sorumluluk toplumsal geleneklerin ve etik normların beklentilerine uyumlu bir şekilde faaliyetleri yerine getirmek, toplum tarafından kabul edilen yeni veya gelişen etik normları tanımak ve saygı göstermek, etik kurallara uyan iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanımlanabilmek ve kanun ve yönetmeliklere uyumun ötesinde kurumsal bütünlük ve etik davranışları kabul etmek için önemli olmaktadır (Carroll, 1991: 5).

Gönüllü sorumluluk ise işletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olarak toplumun beklentilerine yanıt vereceği kurumsal eylemleri kapsamaktadır. İşletmenin kaynaklarının bir kısmını, sanat, eğitim ya da toplum sağlığı gibi faaliyetlere aktarması gibi uygulamaları içermektedir (Carroll, 1991: 5).

Clarkson (1995), 10 yıllık bir gözden geçirme çalışmasında Carroll'ın tanımından hareketle bu dört kategoriye dayalı olarak kurumsal performansı ölçme girişiminde bulunmuş ve bu kategorilerin karmaşık yapısından dolayı ampirik bir ölçme ile sonuca ulaşmada başarılı olamamıştır. Diğer bir ifade ile Clarkson'un (1995) çalışması için Carroll'ın KSS tanımı kullanışlı olmamıştır. Çalışma içerisinde ekonomik veriler kolayca kullanılabilirken, sorumlu bir firmadan, sosyal sorumlu hissetmeyen bir firmayı ayırt etmek zor olmaktadır. Özellikle farklı bağlamlarda konu ele alındığında karmaşıklık artmakta, bir ülkede gönüllü KSS girişimi olarak sınıflandırılan bir eylem, bir başkasında yasal uyumluluk kategorisinde ele alınabilmektedir (Matten ve Moon, 2008).

Kusyk ve Lozano (2007), işletmelerin KSS'ye yönelmelerinin nedenlerini tanımlamak için 1973-2006 yılları arasında 83 ülkeyi kapsayan bir yazın incelemesi

yapmışlardır. Küçük ve orta boy işletmelerin KSS faaliyetlerini ele aldıkları çalışmada, 80 neden ileri sürmüşlerdir. Bunlar arasında en çok atıf alanlar; sahiplerin/yöneticilerin ahlak ve etik değerleri, müşteriler (imaj, itibar ve müşteri sadakati), tedarik zinciri ve toplumla güçlü bağlar şeklinde sıralanmaktadır (Kusyk ve Lozano, 2007). Worthington ve arkadaşları (2008) Amerika ve Birleşik Krallık'ta yaptıkları çalışmada örgütlerin neden sosyal sorumluluk girişimlerinde bulduklarını keşfetmeyi amaçlamışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda yasal ve politik gelişmeler, ekonomik zorunluluklar, paydaşların baskıları ve etik faktörleri KSS'ye yönelmenin nedenleri olarak göstermişlerdir (Worthington ve diğerleri, 2008).

Christen (2003) KSS tanımlarının ortak özelliği olarak örgüt ve uygulamalarını etkileyen üç faktöre dikkat çekmektedir. Bunlar çevre, ekonomi ve toplumsal etkileşimlerdir. Her bir faktör diğerleri üzerinde etkiye sahiptir. Bir örgütün ekonomik başarısı için, bir bütün olarak toplum ve çevreye örgütün dikkati büyük önem arz etmektedir.

KSS kavramı incelendiğinde, çevresel sorumluluğu da kapsadığı görülmektedir. 1980'lere kadar, çevresel sorumluluk KSS kavramı şemsiyesi altında yer almış, ekolojik problemlerin öneminin artması ile 90'lardan sonra ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Özen ve Küskü, 2009). Böyle olmasına rağmen birçok işletmede çevresel faaliyetlerle ilgili açıklamaların KSS raporlarında yer aldığı görülmektedir.

Bu tanımlardan da hareketle KSS'nin çeşitli faydalarından söz edilebilmektedir. Uzun yıllardır sosyal sorumlu bir örgüt olmanın faydaları üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Fakat bu araştırmaların çoğu KSS'nin dışsal faydaları üzerine odaklanmaktadır. Bu faydalar üstün finansal performansı (Albinger ve Freeman, 2000; Basil ve Erlandson, 2008), itibar/imaj geliştirmeyi (Mullen, 1997; Albinger ve Freeman, 2000, Grunig ve diğerleri, 2002; David ve diğerleri, 2005;), işletme başarısı (Grunig ve diğerleri, 2002; Basil ve Erlandson, 2008), kriz durumlarından korunma, üstesinden gelme (Sellnow ve Brand, 2001) ve paydaşlarla pozitif ilişkiler şeklinde özetlenmektedir (Kovacs, 2006).

Sosyal sorumlu olmanın motivasyon (Kim ve Scullion, 2013), performans, tatmin (Tamm ve diğerleri, 2010) kavramları üzerindeki etkisi gibi içsel faydalar üzerinde yapılan çalışmaların sayısı ise oldukça azdır (Tamm ve diğerleri, 2010; Kim ve Scullion, 2013). Aslında dışsal faydalar kadar, içsel faydaların keşfedilmesi de önemlidir. Çünkü bir paydaş grup olan çalışanlar, bir örgüte birçok avantaj sağlayabilirler. Birçok uzman büyük örgütlerin en önemli paydaşlarının çalışanlar olduğunu belirtmektedirler (Riordan ve diğerleri, 1997: 409).

Bu çalışmada, Carroll'ın sunduğu KSS piramidinden hareketle, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk dinamikleri üzerinden işletme verileri elde edildiğinden Carroll'ın 1991'de yaptığı KSS tanımı dikkate alınmaktadır.

KSS kavramını ve süreçlerini daha iyi anlayabilmek ve yorumlayabilmekte, kavramın tarihsel yolculuğunu incelemek büyük katkı sağlayacaktır. Bu nedenle devam eden bölümde KSS kavramının akademik yazındaki tarihsel gelişimi ele alınmaktadır.

1.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi¹

Sosyal sorumluluk kavramının modern anlamda kullanımı 1950'lerde başlamıştır (Carroll, 1999). Fakat 1930'larda da sosyal sorumluluk kavramına rastlanmaktadır (Okoye, 2009). Berle (1931) ve Dodd (1932) yayınladıkları çalışmalarında sosyal sorumluluk kavramına değinmektedirler. Bu makalelerde sosyal sorumluluk uygulamalarında yöneticilerin rolü ele alınmıştır. Yine Sokolsky (1937) sosyal sorumluluk uygulamalarında yöneticilerin rolünü ele aldığı çalışmada sosyal sorumlulukla ilgili açıklamalar yapmıştır. 1940'lar da ise Stans (1948), sosyal sorumluluğun önemine vurgu yapmakta ve sosyal sorumluluk kavramının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bowen (1953); kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlamak için çabalayan ilk yazarlardan biridir. Bowen'e (1953) göre KSS, toplumun amaçları ve değerleri ile uyumlu uygulamalar, kararlar ve politikalarıdır. Bowen'den sonra birçok yazar KSS kavramını kendi bakış açısından tanımlama girişiminde bulunmuşlardır. 1970'lere kadar sosyal sorumluluk fikrine karşı çıkanlar ve destekleyenler olmak üzere iki grup ortaya çıkmıştır (Davis, 1973).

¹ Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi başlığı altında Carroll'un 1999 yılında yayımlanmış olduğu. "Corporate Social Responsibility" başlıklı makalesinden büyük ölçüde faydalanılmıştır.

1960'larda KSS;

KSS'yi tanımlamak için girişimler 1960'larda önemli ölçüde bir artış göstermiş ve 1970'lerde konu daha spesifik hale gelmiştir (Carroll, 1999). 1960'ların başında, Keith Davis bu dönemde KSS'nin önemli araştırmacılarından biridir. Davis (1960: 60) KSS'yi ekonomik ya da teknik faydalardan ziyade başka nedenlerle alınan kararlar ya da uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Davis ayrıca bu çalışmasında; KSS'nin oldukça belirsiz bir yapıya sahip olduğunu kabul etmektedir. Davis (1960) "Sorumluluğun Demir Kanunu (Iron Law of Responsibility)" çalışmasıyla bilinmekte ve bu çalışmada iş adamlarının sosyal gücünün yerine getirecekleri sosyal sorumluluklarına eşit olabileceğini konu edinmiştir. Davis'in inancına göre iş adamları ne kadar çok sosyal sorumluluğa sahipse o kadar fazla sosyal güce sahip olacaklardır. Bu dönemde KSS'yi tanımlamaya girişen diğer iki araştırmacı William Frederick ve Joseph W. McGuire'dir.

Frederick (1960) yaptığı tanımda Davis'in (1960) yaptığı tanımdan etkilenmiştir. Frederick işletmelerin sadece kendi çıkarları ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmamalarını aynı zamanda işletme kaynaklarının toplumsal ihtiyaçlar için de kullanılması gerektiğini iddia etmektedir.

McGuire (1963: 144), sosyal sorumluluğun etik, ekonomik, teknik ve yasal sorumluluklardan farklı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Kurum sadece ekonomik ve yasal sorumluluklara değil, aynı zamanda bunların ötesinde daha geniş bir toplumsal sorumluluğa da sahiptir. Carroll (1999) bu tanımla ilgili olarak bundan önceki yapılan tanımlarla kıyasladığında bu tanımın çok daha spesifik olduğunu vurgulamıştır. McGuire (1963) özellikle devlet kurumlarının, çalışanların mutluluğu, eğitimi ve toplumsal refahın farkında olmaları ve bunları göz önünde bulundurmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır.

1950 ve 1960'lar boyunca KSS hem bilim adamları hem de iş adamları için benzer şekilde konumlanmış ve bütün işletmeler için gerekli bir uygulama olarak görülmüştür. Bu dönemde farklı bir bakış açısı Milton Friedman'a aittir. Friedman (1962) KSS'ye hissedarlara daha fazla para kazandırmanın bir yolu olarak bakmaktadır. Fakat bu fikir 1960'larda çok da dikkate alınmamıştır.

1960'lar da yapılan son bir tanım 1967'de Clarence Walton tarafından sunulmuştur. Bu tanım firmalar ve toplum arasındaki yakın bir bağın varlığını ele almaktadır. Firmalar ve ilgili paydaşlar kendi hedefleri ile ilgili takip edilmeli ve yöneticiler bu bağlantıları akıllarında tutmalıdır. Doğrudan belirtmese de aslında tanımda paydaşlar işaret edilmektedir. KSS'nin gönüllük esasına dayandığını ve herhangi bir ekonomik getirisini belirlemek için doğrudan ölçülebilirliğini tartışmaktadır. Carroll tarafından belirtildiği gibi bu tartışmanın KSS çalışmalarına çok önemli bir katkısı olmuştur. Gerçekten KSS önemli bir ekonomik fayda sağlıyor mu sorusunun cevabını vermek işletmeler için oldukça zordur.

1970'lerde KSS

1970'ler de KSS çalışmaları Morrell Heald tarafından yazılan "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: İşletme ve Toplum, 1900-1960" kitabı ile başlamıştır. Carroll (1999) bu kitabın KSS tarihi ile ilgili iyi bir özet olduğuna inanmaktadır ancak kitapta özgün bir tanımlamaya yer verilmemesini ise eleştirmektedir. Heald (1970)'de yazdığı kitapta KSS'yi iş adamları perspektifinden ele almakta ve kurumsal hayırseverlik ve toplum ilişkileri gibi konularla meşgul olunmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

1971'de Harold Johnson "Çağdaş Toplumda İş: Çerçeve ve Sorunlar" kitabını yazmıştır. Johnson o güne kadar ki KSS tanımlarını analiz etmiş ve kendisi KSS ile ilgili bir tanım sunmuştur. Onun KSS tanımında dört nokta dikkat çekmektedir. Boyutlar, sağ duyu, uzun dönem kâr maksimizasyonu, çoklu amaçları gerçekleştirmek için fayda maksimizasyonu, sosyal sorumluluğun kelime anlamı. Bu dört nokta son derece kafa karıştırıcı olarak algılanmıştır.

1970'in ilerleyen dönemlerinde KSS çalışmalarına katılan araştırmacıların sayısı giderek artmıştır (Carroll, 1999). 1971 yılında Ekonomik Kalkınma Komitesi; toplumun ihtiyaçları ile kurumların amaçlarını bütünleştiren bir KSS açıklaması yapmıştır. Bu açıklamada işletmelerin çok daha geniş sorumlulukları üstlenmesinin gerekliliği belirtilmektedir. İşletmelerden mal ve hizmet sunumlarının yanı sıra yaşam kalitesine katkıda bulunmaları beklenmektedir.

Keith Davis 1970’li yıllarda sahneye yeniden giriş yapmış ve daha önceki tanımından çok daha derin bir tanım ortaya atmıştır. Davis (1973: 312), McGuire’in sosyal sorumluluk bakış açısını 10 yıl sonra yaptığı çalışmasında desteklemiş ve KSS’yi örgütün yasal, etik ve ekonomik sorumlulukları dışındaki sorumlulukları olarak tanımlamıştır. Bu iki yazar KSS’nin ekonomik bileşenini dikkate almamıştır. Carroll (1979)’da KSS tanımına ekonomik bileşeni dahil etme çabasına girişmiştir. Bu çaba sonucu KSS’yi *“belirli bir zamanda toplumun şirketlerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olarak yapması gereken sorumluluk faaliyetlerinin toplamını kapsamaktadır”* şeklinde tanımlamaktadır (Carroll, 1979: 500).

1980’lerde KSS

1980’ler KSS araştırmaları için yeni bir dönem olmuştur. KSS için yeni tanımlar yaratmak yerine araştırmacılar yeni temalar ve alternatif kavramlar yaratmaya başlamışlardır (Carroll, 1999). Kurumsal sosyal verimlilik, iş ahlakı ve paydaş kuramı gibi yeni yapılar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Carroll’a (1999) göre 1980’in kayda değer tanımlarından biri Thomas M. Jones tarafından yapılmıştır. Bu tanım şirketlerin hissedarlarından ziyade toplumu oluşturan diğer önemli kurumlara karşı da yükümlüğünden bahsetmekte ve bunlar mevcut kanunların ve toplu sözleşmelerin çok daha ötesindedir denilmektedir (Jones, 1980: 59). Carroll tarafından belirtildiği gibi Jones’un tanımının önemli bir noktası bu yükümlülüklerin anlamının daha geniş ve gönüllülük esasına dayalı olmasıdır. Ayrıca Jones, KSS’nin sadece bir sonuç olarak değil bir süreç olarak görülmesi gerektiğini tartışmaktadır. Bu geçerli bir argümandır, şirketlerin aniden ya da kısa sürede sosyal sorumlu olmaları beklenmemektedir. Sosyal sorumluluğun örgütün hem günlük hem de tüm yönlerini kapsayan faaliyetlerinin bir parçası olması gerekmektedir.

1981 yılında Frank Tuzzolino ve Barry Armandi, KSS’yi değerlendirmede daha etkili bir araç yaratmak istemişlerdir. Araştırmacılar Carroll’ın (1979) tanımını kullanmışlar ve çalışmanın devamında çeşitli örgütlerin farklı ihtiyaçlarını açıklamak için Maslow’un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını çalışmalarına eklemişlerdir. Bir örgütün sosyal sorumluluğunu değerlendirmek için bir araç olarak ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanmaya

çalışmışlardır. Onlar yeni bir kavramsallaştırma yapmamışlardır. Örgütlerin fizyolojik ihtiyaçlarını sınıflandırarak bir örgütün fizyolojik ihtiyaçlarının karlılıkla ilgili olduğunu iddia etmektedirler. Kâr yoksa, işletmelerin yaşama şansları da bulunmamaktadır.

1980'lerde sunulan diğer başka bir model Dalton ve Cosier (1982)'ın 2*2 matrisidir ve KSS'yi dört yüzeye sahip bir kavram olarak incelemektedirler. Bir ekseninde yasa ve yasadışı kavramları, diğer ekseninde ise sorumluluk ve sorumlu olmamak yer almaktadır. Fakat Carroll (1999) bu modeli eleştirmekte bir sosyal sorumlu firmanın bu modelle tanımlanmasının zor olacağını belirtmektedir. Sorumlu bir davranışla sorumlu olmayan bir davranışın birbirinden nasıl ayrılacağını modelde çok da net belirmemesi bu zorluğu yaratmaktadır. Ayrıca farklı bağlamlardaki toplulukların sorumluluk ve sorumsuzlukla ilgili görüşleri ve beklentileri değişebilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere 1980'lerde KSS'nin yeni tanımlarını yapmak yerine araştırmacıların çoğu bugüne kadar yapılan tanımların farklılıkları ve kavramsallaştırılması üzerinde durmuşlardır. Bu eğilimin bir örneği, 1983 yılında Rich Strand tarafından yapılan bir çalışmadır. Sistem paradigması bakış açısından çevre ve örgüt modeli içinde sosyal tepkiler, sosyal duyarlılık ve KSS gibi kavramlar arasındaki bağlantıları açıklamaya çalışmaktadır. Böyle bir model; kavramların daha iyi anlaşılmasında ve aralarındaki ilişkilerin açıklanmasında etkili olabilmekte fakat her biri arasındaki farklılıklar hala açıklanmamış önemli bir konu olarak durmaktadır.

1980'lerde Carroll daha önceki KSS tanımını yeniden inşa etmektedir. Temelde, Carroll (1983) daha önce yaptığı tanımdaki ihtiyari bileşeni (discretionary) yeniden düzenlemiş ve gönüllük (voluntary) olarak değiştirmiştir.

1990'larda KSS;

1990'lar 1980'lerdeki çalışmalarla çok benzer bir şekilde ilerlemiştir. Araştırmacıların çoğu yeni tanımlamalar yerine KSS'nin süreçsel ilişkilerine odaklanmışlardır.

1991’de Carroll daha önceki tanımını tekrar revize etmiştir. Sosyal sorumlu bir firma, iyi kurumsal vatandaş olmalı, etik olmalı, kanunlara uymalı ve kârlılık için çabalmalıdır (Carroll, 1991: 43). Bu tanımları KSS kavramını ele aldığımız bölümde açıkladığımız bir piramit formuna dönüştürmüştür.

1990’larda KSS iş etiği kuramı, paydaş kuramı, kurumsal sosyal performans ve kurumsal vatandaşlık gibi diğer alternatif kavramlarla iç içe geçmiştir (Carroll, 1999). 1950’lerden 1990’lara kadarki KSS’nin tarihi geçmişinden sonra, Carroll (1999), KSS kuramları ve ölçülmesi girişimleri üzerine daha fazla odaklanılması gerektiğini tavsiye etmiştir.

Esrock ve Leichty (1998) KSS tanımlarının belirsizliğini ortaya koymuşlardır. Onlara göre KSS için o zamana kadar kesin bir tanımlama mümkün olamamıştır. Mükemmel, kusursuz bir tanımlama olmasa da, bilimin kabul ettiği, genel katılımın olduğu üzerinde anlaşmanın sağlandığı bir tanım olmalıdır şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır. Tanımla ilgili ne düşünülürse düşünülün burada net olarak belirtilen KSS, işletmeler ve toplumun iç içe geçmiş bir yapıya sahip olması fikri üzerinde temellenmesidir (Wood, 1991: 695).

2000’lerde KSS

Sims (2003: 2)’de daha önceki birçok araştırmacının çalışmalarında sundukları KSS tanımlarını kapsayan daha öznlü bir tanım yapmaya çabalamıştır. “*KSS, yasalar ve piyasa koşullarının gerektirdiklerinin üzerinde ve ötesinde içinde buldukları toplumu, çalışanları ve çevre koşullarını iyileştirmek için işletmelerin yaptıkları çabalarıdır*”. Tanım örgütün önemli paydaşlarını (çalışanlar, toplum ve çevre) içermektedir. Ayrıca beklentilerin ötesinde bir KSS algısının anlamını da sağlamaktadır.

2000’li yıllarda işletmelerin KSS faaliyetlerine yönelmelerinin en önemli nedeni paydaşlarının memnuniyetini sağlamaktır. KSS’nin en basit tanımlarından birisi “paydaşların beklentilerine örgütün yanıtıdır” (Luce ve diğerleri, 2001: 398). Örgütün başarısı ve eylemlerinden etkilenen ya da etkileyen birey ya da gruplar paydaşları oluşturmaktadır. Bu grup, hissedarlar, müşteriler, tüketiciler, dağıtıcılar, çalışanlar ve

toplumdan oluşmaktadır. Örgüt, beklentilere uygun cevap verebilmek için bu paydaşlarla sürekli diyalog halinde olmalıdır. Bu diyalogun sağlanmasında, KSS raporları, işletmelerin paydaşlarına KSS faaliyetleri ile ilgili açıklamalar yapmak için kullanılan önemli bir araçtır (Golob ve Bartlett, 2007). Bu açıklamadan hareketle, birçok çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk konusu paydaş kuramı çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır (Frederick, 2006; Darus ve diğerleri, 2009; Sones ve diğerleri, 2009; Jackson ve Apostolako, 2010; Russo ve Pirrini, 2010).

Paydaş kuramı bakış açısından KSS, işletmenin uygulamaları karşısında paydaşların baskılarını vurgulayan bir stratejidir ve işletmenin değerini ve itibarını artırmak ve paydaşların baskılarını azaltmak için işletme tarafından yerine getirilen uygulamalar ve gönüllü eylemler olarak ele alınan bir kavramdır (Albinger ve Freeman, 2000; Jackson ve Apostolako, 2010). Russo ve Pirrini (2010) paydaş kuramından hareketle KSS'nin işletmelerin paydaşları ile daha karmaşık ilişkilerini inşa etmek için gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar (Russo ve Pirrini, 2010). İşletmelerin KSS faaliyetleri ile ilgili yaptıkları detaylı açıklamalar, firmaların uygulamaları ile paydaşların çıkarlarının uyumlu olup olmadığını değerlendirmeye olanak sağlamaktadır (Darus ve diğerleri, 2009). KSS raporlama yüksek seviyede kurumsal şeffaflığı ve çeşitli paydaşların daha fazla katılımını sağlamaktadır (Sones ve diğerleri, 2009). İşletmelerin KSS faaliyetlerine yönelmelerinin nedenleri, etik kaygılar ve örgütün çıkar gruplarıyla ilişkilerini düzenleyerek uzun vadeli stratejilerini gerçekleştirmek olarak ele alınmaktadır.

KSS işletmelerin finansal kaygıları sonucu yerine getirdikleri uygulamalardır diye bakan görüşe göre ise; işletmelerin KSS'yi bir rekabet stratejisi olarak gördükleri belirtilmektedir (Porter ve Kramer, 2006). Mullen (1997)'e göre KSS stratejik olarak yapılmalıdır. Paydaşlarının ve örgütün karşılıklı yararları için yapılan eylemler olmalıdır (Mullen, 1997; David ve diğerleri, 2005).

Peter ve Lierop (2006: 340), KSS'yi iki temel üzerine inşa etmektedirler. Bunlardan ilki sorumluluktur. Sorumluluktan kasıt ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda örgütsel değerlerin yansıtılmasıdır. İkincisi ise cevap verme yeteneğidir. Bu boyutun anlamı ise örgütlerin paydaşlarının taleplerine açık olmaları ve paydaşlarına karşı şeffaflık derecelerini yükseltmeleri anlamına gelmektedir.

Cramer ve diğeri'nin (2004) 18 farklı işletmeden çalışanlarla yaptıkları çalışmada, KSS'nin paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ile ilgili bir kavram olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların çoğunluğu KSS'nin kilit bileşenlerinin müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlar olduğu ve işletmelerin, bu bileşenlerle şeffaf bir ilişki içerisinde ve sürekli iletişim halinde olmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır.

O'Connor ve Meister (2008: 49) KSS'yi “ *kurumun bir bütün olarak, toplumsal beklentilere yanıt verebilmek için sosyal sorumlu davranışlar içinde faaliyetlerini yürütmesi*” şeklinde tanımlamaktadırlar. Zhang ve Swanson (2006: 15) çok benzer bir tanım geliştirmekte; “ *toplumun beklentilerini karşılamak için ve aynı zamanda kendi itibarını geliştirmek ve korumak için yerine getirilen kurumsal girişimlerdir*” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu akademisyenlerin KSS tanımı sadece paydaşlar için yapılan faaliyetlerle kalmamakta, aynı zamanda örgütün değer algısı için KSS'nin önemini de içermektedir. Yapılan tanımlarda, KSS basit bir faaliyetinden çok daha öteye taşınmaktadır (Mullen, 1997; Whitehouse, 2006).

21. yy başlarında KSS ile ilgili önemli bir gelişme de kurumsal hayırseverlik ya da bir başka ifade ile isteğe bağlı KSS (Küskü ve Bay, 2012) ile ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Walter (2006: 1), kurumsal hayırseverliği şu şekilde tanımlamıştır; “İşletmelerin kâr amacı gütmeyen sebeplerle kaynaklarını ya da kaynaklarının bir bölümünü bağışlama eylemidir”. Sponsorluk bunun önemli bir ayağı olarak görülmektedir. 2005 yılında ABD şirketleri tahmini olarak sponsorluğa 12 milyar dolar harcamışlardır (Walter, 2006). Çıkar gruplarının temel çıkarlarını vurgulamak ve hem örgütsel hem de sosyal yararı sağlayacak temel yetenekler ve kaynakların sinerjik kullanımı şeklinde tanımlanan ve çalışanların gereksinimleri ve temel becerilerinin anlaşılması; araç, gereç, bilgi ve finansal kaynakları gibi örgütsel yetkinlikler ile çalışanlar, müşteriler tedarikçiler ve sosyal gereksinimleri bir bütünlük içinde ele alan stratejik hayırseverlikte son yıllarda KSS ile ilişkilendirilen diğer bir kavramdır (Balıkçıoğlu ve Karacaoğlu, 2007). Örgütler kârlarının ötesinde hesap vermek zorundadır, bu nedenle bu konu KSS kapsamında değerlendirilmektedir (McAlister ve Ferrell, 2002, Porter ve Kramer, 2002). Stratejik hayırseverlik, hayırseverliği işletmenin ekonomik çıkarları ile bütünleşik bir çaba olarak ele almaktadır (Balıkçıoğlu ve Karacaoğlu, 2007).

KSS faaliyetleri rekabetçi pazar ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler için zorunlu hale gelmektedir (Aldama ve diğerleri; 2009). İşletme stratejilerinde KSS'yi uygulamak için bazı işletmeler davranış (kodları) kuralları (mesleki ahlak kuralları) geliştirmişler ve uygulamaya koymuşlardır (Preuss, 2010). Mijatovic ve Stokic (2010) çalışmalarında kurumsal değerler ve davranış kodları gibi içsel düzenlemelerin ISO 9001 ve ISO 14001 uygulama standartları gibi dışsal düzenlemelerden çok daha fazla KSS'yi etkilediği gibi bir sonuca ulaşmışlardır. KSS faaliyetlerini etkileyen diğer faktörler ise İşletmenin büyüklüğü ve işletmede çalışan bireylerin özellikleridir (Aldama ve diğerleri, 2009). Aldama ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada çalışanların sayısı ve gelir gibi işletmenin büyüklüğünü gösteren faktörlerin KSS yapısı ve stratejileri ile güçlü bir ilişkisi olduğunu savunmaktadır.

1.3. Ulusal Kültürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisi: Oluşturulan Model ve Hipotezler

Birçok araştırmacı çalışmalarında farklı kültürel bağlamlarda farklı kültürel boyutların önemine dikkat çekmekte ve önemli sonuçlar ortaya koymaktadırlar (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Ronen ve Shenker, 1985; Hofstede, 1980; House ve diğerleri, 2004).

İşletmeler çevrelerinden bağımsız varlıklar değildir ve bir boşlukta yaşamamaktadırlar. Karar verme süreçlerinde anahtar rol oynayan içinde buldukları çevrede gömülü bulunan faktörler vardır. KSS'nin en yaygın kullanılan tanımında da bu durum oldukça açıktır (Carroll, 1979: 500). Aguilera ve diğerleri (2007) ve Campbell, (2007), kurumsal sosyal davranışın şekillendirilmesinde etkili olan faktörleri; politika, gelenek ve kültürel normlar gibi makro kurumsal faktörlerde aramaktadır. Johnson (1971: 51) tanımında sosyo-kültürel sisteme atıf yapmaktadır. Sethi (1975)'de kurumsal davranışın sosyal norm ve değerlere aykırı olamayacağını belirtmektedir.

Mevcut çalışmada, KSS faaliyet farklılıklarının, ülkelerin kültürel farklılıklarından etkileyip etkilemediğini keşfetmeye yönelik, mikro boyuta ilişkin analiz için GLOBE çalışmasında yer alan 9 kültür boyutu dikkate alınarak hipotezler geliştirilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın mikro boyutuna ait modeli Şekil 5'de ki gibi oluşturulmaktadır.

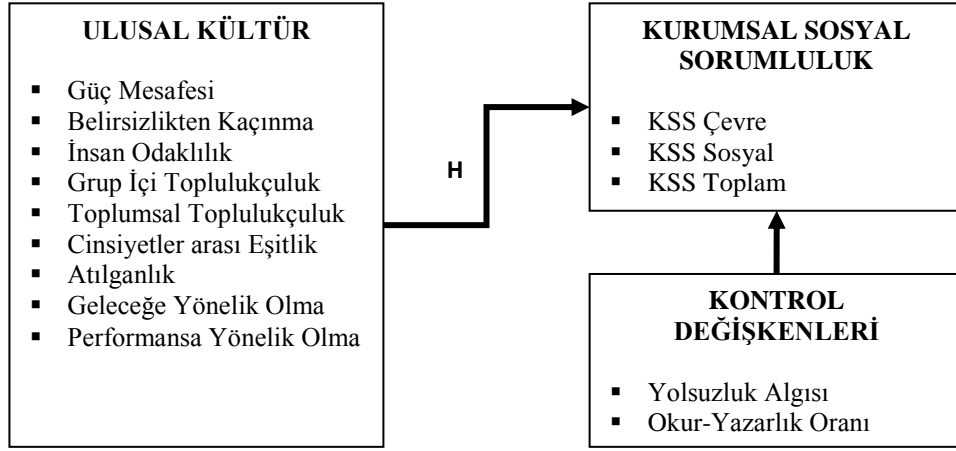
Modelde görüldüğü gibi, ulusal kültür boyutları bağımsız değişkeni oluştururken, KSS boyutları ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Kontrol değişkenleri olarak ise okur-yazarlık oranı ve yolsuzluk algısı kullanılmıştır. Bu değişkenlerin kullanılmasının sebebi, sosyal sorumluluk bilincinin oluşmasında önemli faktörler olan okur-yazarlık (Hutchins ve Sutherland, 2008) ve yolsuzluk algısının, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yönelik araştırmalarda öne çıkıyor olmasıdır (Husted, 1999; Djankov ve diğerleri, 2002, Luo, 2006).

Yolsuzluk algısı indeksi: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) küreselleşmenin sonucu olarak gelişen ekonomi, ticaret ve teknoloji ile birbirlerine bağımlılıkları artan ülke, kültür ve insanlar arasında yaşanan sorunlar karşısında ortak bir platform yaratmayı ve sorumlu vatandaşlık kavramını yaygınlaştırmayı hedeflemektedir. 130'dan fazla ülkeden 8700'ün üzerinde kurumsal katılımcı ve paydaşın imzasıyla dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sorumluluk girişimi olan Küresel İlkeler Sözleşmesinin ilkelerinden birisini de yolsuzluk başlığı oluşturmaktadır. Bu bağlamda "Transparency International" tarafından hesaplanan bölgesel yolsuzluk indeksi verileri çalışmanın kontrol değişkenlerinden biri olarak kullanılmaktadır (<http://www.transparency.org>).

Okur yazarlık oranı: KSS'in üzerine yapılan çalışmalarda özellikle sosyal boyuta etki eden faktörlerden biri olarak eğitim başlığı altında okur yazarlık oranına vurgu yapılmaktadır (Hutchins ve Sutherland; 2008). Bir toplumdaki okur yazarlık oranının yüksek ya da düşük olmasının KSS faaliyetleri üzerinde nasıl bir etki yaratacağını belirlemek ve özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında bu anlamda önemli bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için ülkelerin okur yazarlık oranı çalışmada kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Ünelere ait okur yazarlık oranları "Central Intelligent Agency" tarafından derlenen verilerden elde edilmiştir (<http://world.bymap.org/LiteracyRates.html>).

Makro analiz boyutunda KSS konusunda ülkelerin gelişmişlik düzeyleri dikkate alınarak herhangi bir sınıflama yapıp yapılamayacağı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Şekil 5: Mikro Boyut İçin Araştırma Modeli



Ulusal kültür boyutlarından biri olan güç mesafesinin seviyesinin düşük veya yüksek olması toplumları bu anlamda sınıflandırmak için kullanılabilir (Hofstede, 1980). Yüksek güç mesafesine sahip kültürler, üstler ve astlar arasında geleneksel olarak kabul edilmiş, meşrulaşmış ve geniş bir mesafenin olduğu bir hiyerarşiyi kabul etmektedirler. Yüksek güç mesafesi değerlerine sahip bir kültür içerisinde çalışanlar, üstleri ile ilişkilerinde birçok engelle karşılaşmakta ve bu engellerin aslında birer örgütsel düzenleyici olduğunu benimsemektedirler (Hofstede, 1980,1984; Schwartz, 1999). Toplum üyeleri arasında yüksek bir güç mesafesi varsa, gücün sadece birkaç kişinin elinde toplandığına inanılmakta ve özel ayrıcalıklara sahip bu insanlar sorgusuz itaat beklemektedirler. Buna göre, bu tür toplumlarda gücün adaletsiz kullanımı, kadınlar ve azınlıklar için fırsat eşitliğini ortadan kaldırmakta ve örgütte kişisel ve profesyonel gelişimin önünü tıkamak gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Carl ve diğerleri; 2004). Bir toplumda güç mesafesi düşükse sosyal ve çevresel girişimlerin ortaya çıkması çok daha muhtemeldir ve sosyal ve çevresel konular açık bir şekilde tartışılabilir (House ve diğerleri, 2004). Hiyerarşinin düşük seviyede olması birçok kişi tarafından sorunların dile getirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da düşük güç mesafesi sosyal ve çevresel risklerin zamanında tanınması ve giderilmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Ringov ve Zollo, 2007). Yüksek güç mesafesine sahip bir kültürden insanların etik olarak iş uygulamalarında şüpheli davranış sergilemeleri, düşük güç mesafesine sahip kültürün insanlarına oranla çok daha muhtemeldir (Cohen ve diğerleri, 1996; Parboteeah ve diğerleri, 2005). Ringov ve Zolo (2007) 463 firmayı kapsayan çalışmalarında güç mesafesinin sosyal ve çevresel performans üzerinde önemli bir negatif etkiye sahip

olduğunu bulmuşlardır. Güç mesafesi skorları arttıkça toplum içerisindeki tabakalaşma artmakta ve artan tabakalaşma güç mücadelelerini doğurmakta ve KSS özellikle çalışanlarla ilgili boyutlar gibi bazı boyutlarında güç sahiplerinin çok da istediği bir durum olmamaktadır. Bu bakış açısından hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Güç mesafesi skorları ve KSS faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Ulusal kültürün diğer bir boyutunu belirsizlikten kaçınma oluşturmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kuralların daha fazla kullanılması nedeniyle değişik sosyal ve çevresel taleplere ve uygulamalara cevap vermek daha zordur (De Lue ve Javidan, 2004). Bu toplumlar yeniliğe (inovasyona) daha az açıktır. Çünkü yeniliklerle örgütsel ataletin üstesinden gelmek; belirsizlikle mücadele etmek anlamına gelmekte ve bu tür toplumlarda kabul edilebilirliği oldukça düşük olmaktadır (Shane, 1995). Ringov ve Zolo (2007) yaptıkları çalışmalarında benzer bir beklentiyle yola çıkmışlar fakat araştırma sonuçlarında sosyal ve çevresel performans ve belirsizlikten kaçınma arasında herhangi bir önemli ilişkiye ulaşamamışlardır. Hofstede'nin ulusal kültür çalışması bağlamında Williams (1999) çalışmasında belirsizlikten kaçınma ve VESAD ((voluntary environmental and social accounting disclosure (gönüllü olarak çevre ve sosyal hesap verebilirlik ile ilgili açıklama)) arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yüksek düzeyde bir belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip ülkeler gizliliğe yönelmektedirler (Hofstede, 1983, 1991). Çünkü toplumda güvenliğin korunmasını garantiye almak, rekabetin belirsizliği ve mümkün çatışmalardan kaçınmak için bilginin kısıtlanması gerekmektedir (House ve diğerleri, 2004). Açıklamalar ışığında belirsizlikten kaçınma skorlarının düşük olduğu toplumlarda daha yüksek oranda KSS faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi beklenmektedir ve bu beklenti doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Belirsizlikten kaçınma skorları ile KSS faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Ulusal kültürün insan odaklılık boyutunu GLOBE araştırması, örgüt veya toplumun bireyi diğerlerine karşı kibar, adil ve arkadaşça olması yönünde ödüllendirme ve

cesaretlendirme derecesi olarak kavramsallaştırmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2004). House ve diğerleri (2004)'nin çalışmasında, eril skorları ile insani yaklaşım skorları arasında negatif bir korelasyon ortaya çıkmaktadır. Yani bir başka ifade ile, erilliğin baskın olduğu toplumlarda paylaşımın düşük olduğu, yardımseverliğin önemsenmediği, maddi başarı ve rekabetin ön planda tutulduğu görülmektedir. İnsani yaklaşımın baskın olduğu toplumlarda; insanlar, başkalarını düşünen, yardım sever, kibar ve cömert davranışlar sergilemektedirler (House ve diğerleri, 2004). Ayrıca bu kişiler etik dışı davranışlara göz yummamaktadır (Parboteeah ve diğerleri, 2005). Bu açıklamalardan hareketle insan odaklılık skorları yüksek olan toplumların toplumsal değerlere önem vermesi ve çevreyi dikkate alması beklenmektedir. Bu durumda da insan odaklılık skorları ile KSS skorları arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir:

H₃: İnsan odaklılık skorları ile KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Toplulukçuluk, kültürler arası farklılıkları belirtmede en önemli boyutlardan biridir. Grup ve bireyler arasındaki ilişkilerin boyutlarını kapsamaktadır. Bireyler öncelikle kendi ve yakın ailelerinin çıkarları için sorumluluk almaktadırlar (Hofstede, 1980; Triandis, 1995). Toplulukçu kültürlerde insanlar ait oldukları grubun çıkar ve refahını ön planda tutmaktadır (Kim ve diğerleri, 1994; Triandis, 1994; Peng ve diğerleri, 2013). KSS'nin toplumsal temelli amaçları dikkate alındığında, kültürün toplulukçuluk boyutunun KSS kararlarında önemli olduğu vurgulanmaktadır (Waldman ve diğerleri, 2006: 826). Toplulukçuluğun oluşturulmasında tek boyutluluktan ziyade, çok boyutluluğun daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Triandis, 1995; Triandis ve Gelfand, 1998). Yazındaki bu ifadelerin desteğiyle, Gelfand ve diğerleri (2004), grup içi toplulukçuluk ve toplumsal toplulukçuluk olmak üzere iki boyutlu bir yapı önermektedirler. Bu yapı GLOBE çalışmasında da kullanılmaktadır. Waldman ve diğerleri (2006), çalışmalarında KSS değerlerini öngörmeye toplulukçuluğun bu iki boyutunun farklılaşacağını iddia etmektedirler. Toplumsal toplulukçuluk karakterleri sergileyen kültürlerde, paydaşlar ile uzun soluklu ilişkiler kurulmasına vurgu yapılmaktadır ve karar alma süreçlerinde topluma karşı sorumluluğun daha fazla gözetildiği ifade edilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2000). Aksine grup içi toplulukçuluk değerleri yüksek olan kültürlerde karar alma süreçlerinde toplum çıkarlarından ziyade grup üyelerinin çıkar ve ihtiyaçları doğrultusunda bir bakış açısı

sergilenmektedir (House ve diğeri, 2004). Yüksek bireyci toplumlardaki örgütler, kendi çıkarları ile ilgili olmadığı sürece; yaptıkları işin toplum üzerindeki etkilerini çok önemsememektedirler (Ringov ve Zollo; 2007). Kolektif değerlere sahip toplumlardaki bireylerin daha etik davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu açıklamalardan hareketle toplulukçuluk ile KSS arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı öngörülmektedir ve bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₄: Grup içi toplulukçuluk skorları ile KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Toplumsal toplulukçuluk skorları ile KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hofstede'nin (1980), ulusal kültür çalışması bağlamında Williams (1999) çalışmasında; ulusal kültürün erillik-dişillik boyutu ile VESAD ((voluntary environmental and social accounting disclosure (gönüllü olarak çevre ve sosyal hesap verebilirlik ile ilgili açıklama)) arasında istatistiksel olarak ilişki olduğunu bulmuştur. Yüksek erillğe sahip toplumlar sosyal ve çevresel bilgilerini daha az açıklarlar. Bunun nedeni, bu ülkelerin çevresel ve sosyal konularla ilişkili bilgiler için düşük beklenti ve taleplerle karşı karşıya kalmasıdır. Van Der Laan Smith ve diğeri (2005) Norveç ve Danimarka'dan 32 ve Amerika'dan 26 elektrik enerjisi sektöründe faaliyet gösteren işletmeyi kapsayan çalışmalarını, Hofstede'nin (2001) erillik-dişillik bağlamında gerçekleştirmişlerdir. Eril toplumlar güç ve ekonomik statü konusunda daha ilgililerken (House ve diğeri, 2004), dişil toplumlar; fiziksel çevre, başkalarına yardım ve ilişkiler gibi sosyal amaçlara daha fazla vurgu yapmaktadırlar (Hofstede, 1980,1984). Buradan hareketle eril toplumlar karşısında dişil toplumlarda KSS raporlamanın daha iyi olması beklenmektedir. Çalışmada daha dişil özelliklere sahip Norveç ve Danimarka işletmelerinin Amerika işletmelerine oranla daha fazla KSS raporlama yaptıkları ortaya çıkmış ve çalışma sonuçları da beklentileri desteklemiştir. Bu çalışma ile, kültürün KSS çeşitliliğini açıklamada önemli bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Erilliğin baskın olduğu toplumlarda; işbirliği ve dayanışma düşüktür. Kariyer, maddi başarı ve rekabet yüksek önem taşımaktadır. İşbirliği bir zayıflık olarak kabul edilmektedir (Ringov ve Zollo; 2007). Tice ve Baumeister (2004), çalışmalarında erkek baskınlığının yardımcı davranışları engellediği sonucuna varmaktadır. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Cinsiyetler arası eşitlik skorları ile KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Atılganlık, performansa yönelik olmaya benzer olmasına rağmen performansa yönelik olma toplum içerisinde performans ve başarı üzerine odaklanırken; atılganlık temelde insanların birbirleriyle ilişkilerini ele almaktadır (Parboteeah ve diğerleri, 2005). Atılganlık özelliğine sahip toplumlarda bireyler için, belirleyicilik, özgürlük, bireycilik ve cesur olma ön plandadır (Ma ve Jaeger, 2010). Atılgan toplumlarda insanlar, rekabetçi, başarı odaklı ve fırsatçı davranışlar sergilemektedirler (House ve diğerleri; 2004). Böyle bir toplum içerisinden örgütlerin toplumu ve çevreyi düşünmesini beklemek pek mümkün değildir. Atılganlık davranışının sergilendiği toplumlarda toplulukçuluktan ziyade bireyselciliğin hakim olduğu belirtilmektedir (Ishida ve diğerleri, 2007). Atılganlık, erillik ve performansa yönelik olma değerleri birbirini desteklemektedir (Den Hartog, 2004). Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₇: Atılganlık skorları ile KSS faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Yazın incelendiğinde uzun dönemli bir perspektifle hareket eden örgütlerin KSS yatırımlarına ağırlık vermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Mullen, 1997; Porter ve Kramer, 2006). Paydaş kuramı stratejik bir KSS faaliyetinden bahsetmekte ve tüm paydaşları kapsayan KSS faaliyetlerinin sürekli olarak günün ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Albinger ve Freeman, 2000; Jackson ve Apostolako, 2010; Russo ve Pirrini, 2010). Bu durum KSS faaliyetlerinin de uzun dönemli bir bakış açısıyla oluşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır (Goddard, 2005; Mahoney ve Thorne, 2005). Konuyla ilgili doğrudan destekleyici bir yazın olmamasına rağmen bu çalışma içerisinde kavramın tanımından ve yukarıda ki açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiş ve test edilmeye çalışılmıştır:

H₈: Geleceğe yönelik olma skorları ile KSS faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Ulusal kültürün performansa yönelik olma boyutu, performans gelişimini, yeniliği ve yaratıcılığı ödüllendiren ve cesaretlendiren bir topluma işaret etmektedir (House ve

diğerleri, 2004). Performansa yönelik olma skorları yüksek olan toplumlarda kişisel çıktılar ve bireysel başarılar çok daha önemlidir. Buna karşın düşük performansa yönelik olma skorlarına sahip toplumlarda ise toplumsal ve ailesel ilişkiler çok daha önemlidir (House ve diğerleri, 2004). Bu anlamda performansa yönelik olma, toplum veya çevre çıkarlarını gözetmekten ziyade örgüt çıkarlarına yönelmeyi açıklamakta ve bu durumda KSS ile negatif yönlü bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu açıklamadan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₉: Performansa yönelik olma skorları ile KSS faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

KSS faaliyetleri konusunda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler farklılıklar sergilemektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler KSS faaliyetleri konusunda aynı öncelikleri paylaşmamaktadır (Blowfield ve Frynas, 2005; Jamali ve Mirshak, 2007). İşletmelerin KSS faaliyetlerinin gerekliliğine bakış açıları farklı kültürlerde değişiklik göstermekte ve ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin incelenmesinin önemi vurgulanmaktadır (Gürol ve diğerleri, 2010). Yazın incelendiğinde; paydaşların işletmelerden beklentilerinin ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Küskü ve Zarkada-Fraser, 2004). Yine ülkelerin KSS faaliyetlerini algılayış düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu belirtilmektedir (Welford ve diğerleri; 2007; Dobsers ve Halme; 2009). Bugün küresel işletmelerin (Coca-Cola ve Procter & Gamble gibi) KSS ile ilgili açıklamaları incelendiğinde gelişmiş ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları KSS faaliyetlerini ayrı başlıklar altında inceledikleri karşımıza çıkmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle mevcut çalışmanın makro analiz düzeyinde test edilecek olan aşağıdaki hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H₁₀: Farklı kültürel özellikler gösteren gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında KSS faaliyetleri bakımından anlamlı düzeyde farklılık vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSAL KÜLTÜRÜN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına farklı kavramsal çerçevelerden yanıt arayan bu çalışma, önceki çalışmalardan farklı araştırma soruları üzerine temellendirilmiştir. Genel olarak öncül çalışmalarda göz ardı edilen ilişki yapılarını ortaya koymaya çalışan bu araştırma sorularının yazına kavramsal açıdan önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle ulusal kültürün tüm boyutları ile değerler ve uygulamalar farklılıklarını dikkate alarak açıklama yapma girişiminde bulunan başka görgül bir çalışmanın var olmaması çalışmayı önemli hale getirmektedir. Kavramsal katkıların yanı sıra, gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülke kökenli işletmeleri bir arada ele alan örneklemin varlığının çalışmayı ayrıca önemli kıldığı düşünülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde önce genel bir değerlendirmeye yer verilerek, çalışmanın katkıları ve analiz bulgularının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken kısıtlar açıklanmaya çalışılmaktadır. İzleyen başlıklarda veri setlerine ait tanımlayıcı istatistikler ve her bir veri seti için kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri özetlendikten sonra, bahsedilen iki ayrı araştırma modelinin testine ve analiz bulguları ile ilgili tartışma kısımlarına yer verilmektedir.

2.1. Dünyada Kültür Bağlamı

Genel olarak bilimsel kuramların, modellerin ve çeşitli uygulamaların Gelişmiş Batı toplumlarının ihtiyaçları doğrultusunda üretildiği ve geliştirildiği, Gelişmiş Batı dışındaki dünyanın ise bu gelişmeleri kendilerine olduğu gibi ithal ederek yerel kültür bağlamında uygulamaya çalıştıkları görülmektedir (Özen, 1996; Sargut, 2001; Kağıtçıbaşı, 2004). Kültür konusunda çalışmalar yapan bilim adamları, içinde buldukları kültürü

derinlemesine inceleyip anlamalı ve Batı dünyasının kendi kültürü içerisinde türetilmiş ve gelişmiş olan modellerini dikkate almalı fakat kendi kültürel bağlamlarını da dikkate alarak kuram ve model geliştirmelidirler. Çünkü yapılacak olan yerel kültüre duyarlı çalışmalar evrensellik iddialarıyla savunulan kuramların bir anlamda gelişmesine katkı sağlarken aynı zamanda yerel uygulamalarında önemini ortaya koyacaktır (Triandis, 1972; Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993; Kağıtçıbaşı, 2000; Schwartz, 2006).

Dünyada önemli kültür çalışmaları olan, Kluckhohn (1962), Triandis (1973), Hofstede (1980, 2001) ve Schwarz (1992) gibi araştırmacılar dünyadaki tüm kültürlerde çeşitli ortak noktaların olabileceğini fakat bunların niceliğinin, niteliğinin ve topluma yansımalarının bağlamdan bağlama değişeceğini vurgulamaktadırlar.

Çok uzun yıllar boyunca pozitivist paradigmanın² kültür konusuna uzak olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü pozitivistlerin ileri sürdüğü evrenselci anlayışa göre, olgu insandan bağımsız somut bir şeydir. “*Toplumsal gerçekliğin evrensel yasalarının*” nitel yöntemlerle ortaya konulabileceği savunulmaktadır. Fakat karşılaştırmalı kültür çalışmalarının ortaya çıkması ile birlikte pozitivist yöntemi benimseyenler tarafından da kültür çalışmalarının ele alındığı görülmektedir (Çukur, 2000). Diğer taraftan “*toplumsal gerçekliğin insan aklının bir ürünü*” olduğunu ileri süren yorumsamacı paradigma insanın nesnel değil öznel olduğunu belirtmektedir. Kültür çalışmalarının bilimsel anlayış temelleri insanların öznel deneyimleri sonucu toplumsal gerçekliğin yaratılmasıdır. Bu yüzden kültür çalışmaları evrensellik iddalarından çok tikel bakış açısından şekillenmektedir (Hofstede, 1984; Özen, 1995; Özlem, 2000; Sargut, 2001).

Yukarıda bahsedilen paradigmalardan görüleceği gibi, kültürel görecelik kavramı, bir yana atılamayacak ölçüde sağlam tezler geliştirmektedir. Kültürel göreceliğin temel çıkış noktası, bazı doğruların, değerlerin, davranış biçimlerinin toplumdan topluma değişeceği görüşü olduğuna göre bu farklılaşmadan etkilenecek kurumların gözden geçirilmesi de kaçınılmazdır.

² Pozitivist paradigma, maddeyi varlığın kaynağı olarak gören (Dikeçligil, 2010) ve evrenin mekanik olduğunu ve geleceğin kestirilebileceğini ileri süren bilim anlayışıdır (Çalık ve Sezgin, 2005).

Bir toplumun kendi içerisinde bile kültürel farklılıklar gözlenmekteyken, farklı toplumlarda, kültürler farklılıkların ortaya çıkması çok daha muhtemeldir. Bu noktada bilimsel paradigmanın gözden kaçırılması gereken, “*tüm gerçekler kendi bağlamlarıyla ilişkilidir, mutlak ya da kültürler arası gerçek yoktur*” savıdır (Sargut, 2001: 28).

Tüm bu açıklamalardan hareketle dünyanın önemli kültür çalışmalarından biri olan ve karşılaştırmalı kültür çalışmaları içerisinde çok fazla kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş House ve arkadaşları (2004) tarafından gerçekleştirilen ve çok sayıda ülkeyi kapsayan GLOBE kültür çalışması verileri bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışma kültürel farklılıkların işletmelerin faaliyetlerini etkileyeceği varsayımından hareket ederek şekillendirilmektedir.

2.2. Dünyada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Dünyada KSS faaliyetlerinin köklerine bakıldığında, Anglo-Amerikan modelden dünyaya yayılmış olduğu görülmektedir (Chapple ve Moon, 2005; Yamak, 2007). Bu yayılım sürecinde yerelliğin KSS faaliyetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı tartışılmakta ve bu tartışmalardan hareketle son yıllarda KSS’yi konu alan ülke karşılaştırmalı çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları ise KSS’nin bağlamla bağımlılığını ortaya koymakta ve ulusal modellerin belirgin özellikleriyle Anglo-Amerikan modele üstün geldiğini göstermektedir. Ülkelerarası karşılaştırmalar yapıldığında KSS’nin tanımlanması ve uygulanmasında ülkeler arasında önemli farklılıklar olduğu gözükmemektedir (Küskü ve Zarkeda-Fraser, 2004; Blasco ve Zolner, 2008; Ertuna ve Tükel, 2010).

İlgili yazında ulusallığın KSS açıklamaları üzerindeki etkisini araştıran bir dizi çalışmanın büyük bir bölümü ulusal farklılıklar ve KSS faaliyetleri arasında önemli bir ilişkinin olduğunu vurgularken (örneğin; Williams, 1999; Wanderley ve diğerleri, 2008; Robertson, 2009), bazı çalışmalar ise böyle bir ilişkinin olmadığını, KSS faaliyetlerinin ABD modeline benzediğini ileri sürmektedir (Lindgreen ve diğerleri, 2009). KSS üzerindeki bağlamsal faktörlerin etkisine işaret eden çalışmalar; farklı kültürel, sosyo-ekonomik ve yasal bağlamın, ülkeler arasında KSS faaliyetlerinde farklılıklar göstermesine yol açtığını belirtmektedirler (Antal ve Sobczak, 2007).

KSS faaliyetlerinin daha çok gelişmiş dünya için bir işletmecilik faaliyetleri olduğu algısının varlığı gözardı edilememektedir. Yayılımının ise gelişmiş ülkelerden daha az gelişmiş ülkelere doğru hareket etmesi bu bağlamda muhtemel olmaktadır. Bu durum ise gelişmiş dünyanın bir işletmecilik faaliyetleri olan KSS faaliyetlerinin gelişmekte olan ülkelere olduğu gibi yansıyor yansıyamayacağı ikilemini ortaya çıkarmaktadır. Bu ikilemden hareketle Birleşmiş Milletler 2000 yılı Millennium Development Goals'de gelişmekte olan ülkeler için bir KSS yapısı oluşturulmuştur (UN, 2006).

Gelişmiş dünyanın KSS anlayışından farklı olarak gelişmekte olan ülkelerin KSS faaliyetlerine odaklanmak için dört neden ileri sürülebilmektedir (Visser, 2008):

- Gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri çok hızlı bir genişleme sergileyebilmektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler işletmeler için çok büyük kârlara sahip pazarlardır (IMF, 2006).
- Genellikle sosyal ve çevresel krizler gelişmekte olan ülkelerde çok daha keskin hissedilmektedir (WRI, 2005; UNDP, 2006).
- Gelişmekte olan ülkeler çok dramatik sosyal ve çevresel etkilerle karşı karşıya kalabilmektedir (World Bank, 2006).
- Gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelere çok farklı olarak kendine özgü bir KSS yapısı sergilemektedirler.

Gelişmekte olan ülkelerde sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelmenin temel nedenleri olarak, küresel çevresel problemlerin ortaya çıkması, gelir dağılımındaki sorunlar, sosyal eşitsizliğin artması gibi küreselleşmenin negatif sonuçları, kontrol edilemeyen çevre güçlerinin beklentileri ve tepkisine karşı korunma talepleri ortaya çıkarması sayılmaktadır (Moon ve Vogel, 2008).

Aynı zamanda gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş batı toplumları ile diğer birçok konuda olduğu gibi KSS konusunda da aynı kültür, toplumsal değer, norm ve öncelikleri paylaşmamaktadır (Blowfield ve Frynas, 2005; Jamali ve Mirshak, 2007). KSS'nin anlamı, faaliyetleri, yönelimleri ve uygunluğu farklı ülke bağlamları arasında değişmektedir (Matten ve Moon, 2008). İşletmeler dünya çapında KSS ilke, politika ve faaliyetleri

açısından çeşitlilik sergilemekte (Muthuri ve Gilbert, 2010) ve KSS'nin farklı yoğunluk düzeyleri karşımıza çıkmaktadır (Maignan ve Ralston, 2002).

KSS konusunda karşılaştırmalı çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri hiç bir ayırım gözetmeksizin ya da gelişmiş ülkeleri kendi arasında ele alarak incelemektedir (Aerts ve diğerleri, 2007; Becchetti ve diğerleri, 2008). KSS konusunda yapılan çeşitli karşılaştırmalı çalışmalar, ülkeler arasında farklılıklar olduğu ile ilgili çeşitli bulgular elde etmektedir (Adams ve Kuasirikun, 2000; Buhr ve Freedman, 2001; Holland ve Foo, 2003; Silberhorn ve Warren, 2007). Bu çalışmaların çoğunluğu gelişmiş ülke örneklemelerinde gerçekleştirilmiştir. Birkaç ülke karşılaştırmalı çalışmada ise kültür ve KSS raporlamaları ilişkisi üzerinde durulmaktadır (Williams, 1999; Van Der Laan Smith ve diğerleri, 2005). Bazı çalışmalar ise kurumsal yönetim üzerinde kurumsal açıklamaların etkisini ülke orijininin hareketle açıklamaya çalışmaktadır (Eng ve Mak, 2003; Xiao ve diğerleri, 2005; Haniffa ve Cooke, 2005; Wang ve diğerleri, 2006; Kamla, 2007).

KSS faaliyetlerinin dünya üzerinde farklı bağlamsal nedenlerle farklı faaliyetlerinin mevcut olduğu yukarıdaki yazında belirtilmektedir. Fakat bu farklılıkların tespiti ile ilgili görgül çalışmaların yokluğu savların geçerliliğini desteklemek için yetersiz kalmaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan dünyanın KSS faaliyetlerinin benzerliklerinin ve farklılıklarının olup olmadığının tespit edilmesi hala görgül olarak çalışmalara dahil edilmemiştir. Mevcut çalışma içerisinde özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin oluşturduğu geniş bir örnekleme KSS faaliyetleri karşılaştırma çabasına girilmektedir.

2.3. Araştırma Tasarımı

Bu bölümde, çalışmada ele alınan araştırma soruları çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin testine yönelik araştırma tasarımına yer verilmektedir.

2.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmada ulusal kültürün KSS üzerindeki etkisi mikro ve makro analiz düzeylerinde ayrı ayrı ele alınmaktadır. Çalışmada kullanılan araştırma modeli (Şekil 6) mikro düzey için ulusal kültür skorlarının işletmelerin KSS faaliyetlerini etkileyip

etkilemeyeceğini, kontrol değişkenlerinin etkisini de göz önüne alarak test etmeyi amaçlamaktadır. Makro düzeyde yapılan analizlerde ise KSS faaliyetlerinin farklı kültürel özelliklere sahip olan ülkeler arasında farklılık gösterip göstermediğini test etmek amaçlanmıştır. Bu düzeyde örnekleme dahil edilen ülkeler, GLOBE kültür skorlarına göre gruplanmış ve elde edilen gruplar arasında ülkeler için oluşturulan KSS indeksleri bakımından fark olup olmadığı test edilmektedir.

2.3.1.1. Mikro Düzeyde Analiz İçin Araştırma Modeli ve Hipotezler

Mikro düzeyde analiz için işletmelere odaklanılarak nitel çalışma ile KSS sonuçları elde edilmektedir. GLOBE projesinde yer alan ülkelerin ciro açısından en büyük 50 işletmesinin KSS faaliyetleri İngilizce web siteleri üzerinden toplanarak, Global Reporting Initiative Index (GRI) ile içerik analizine tabi tutulmaktadır. 14 tanesi gelişmekte olan, 16 tanesi ise gelişmiş ülkelerden oluşan, toplam 30 ülkeden 1215 işletmenin KSS bilgisine ulaşılmıştır.

Bu KSS bilgileri öncelikle iki ayrı kodlayıcı tarafından bağımsız olarak çevre boyutu ve sosyal boyut olarak kodlanmıştır. Daha sonra bu iki kodlayıcı bir araya gelerek yaptıkları kodlamalarla ilgili farklı çıkan sonuçlar üzerinde tartışarak fikir birliğine varmışlar ve tek bir data seti elde edilmiştir. Data seti oluşturulurken aşağıdaki formül dikkate alınmıştır.

$$KSSTOP = KSSÇEVRE + KSSSOS$$

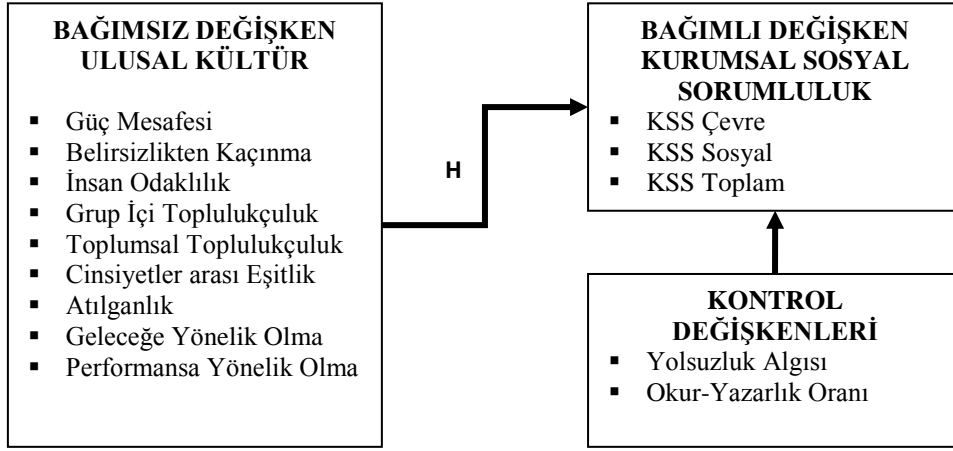
$$KSSTOP = \text{Toplam KSS skoru}$$

$$KSSÇEVRE = \text{Çevre ile ilgili KSS faaliyet sayısı}$$

$$KSSSOS = \text{Sosyal KSS faaliyet sayısı}$$

Elde edilen bu KSS verileri ile GLOBE kültür boyutları arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için ise birinci bölümde açıklanan model geliştirilmiştir.

Şekil 6: Mikro Boyut İçin Araştırma Modeli



Modelde görüldüğü üzere, araştırmanın mikro boyutu için temel olarak 9 hipotez test edilmektedir.

2.3.1.2. Makro Düzeyde Analiz İçin Araştırma Tasarımı ve Hipotezler

Makro düzeyde analiz yapabilmek amacıyla ikincil veriler kullanılmaktadır. Uluslararası karşılaştırma yapabilmek için örnekleme dahil edilen her bir ülke esas alınarak KSS indekleri oluşturulmaktadır. Bu indeksi oluşturabilmek için Gjolber (2009) çalışmasında KSS faaliyetlerinin ulusal bazda ölçümü ile ilgili geliştirdiği indeks oluşturma süreci takip edilmektedir. Gjolberg'in çalışması 30 gelişmiş ülkeyi ele almıştır. Bizim çalışmamız içerisinde de Gjolber'in çalışmasında kullandığı indeks göstergeleri hesaplamaları, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler temelinde yeniden inşa edilmektedir. Nicel araştırma temelinde KPMG bilgisinin gelişmekte olan ülkeler için elde edilememiş olmasından hareketle bunun dışında kalan 8 küresel KSS kuruluşunun veri tabanlarından ülke skorları toplanmıştır (DJSI, FTSE4Good, Global 100 Most Sustainable Companies, SustainAbility 100 best reports, WBCSD, ISO 14000, Global Compact and GRI).

Çalışma içerisinde oluşturulmaya çalışılan indeksin amacı, ülkelerin KSS faaliyetlerini ölçmektir. İndeks veri kaynaklarının bir karışımı üzerine temellenmektedir. Çalışmanın metodolojisi, Gjolberg'in 2009 çalışması çerçevesinden oluşturulmuştur. Çalışmanın evreni GLOBE Model (House ve diğerleri, 2004) içerisinde yer alan 61 ülkeden oluşmaktadır. Fakat bu çalışma içerisinde sadece 30 ülke verisi kullanılmıştır.

Geriye kalan ülkeler gelir düzeyleri açısından indeks geçerliliği içerisinde yer almamaktadır. Hesaplama sürecinin hassaslığı nedeniyle çok fazla düşük gayri safi yurt içi hasıla (GSYH) sahip ülkeler örneklemeden çıkarılmak zorunda kalmıştır. Toplam GSYH'nın %0,5 inden düşük GSYH'ı olan ülkeler için indeks hesaplamak mümkün olmamıştır. Çalışmaya öncelikle bu ülkeler de katılmış fakat sonuçlar itibarıyla çok küçük GSYH ya sahip ülkeler indeks skorlarında en üst rakamlara ulaştığı görülmüştür. Bu yüzden bu ülkeler örneklem dışında bırakılmıştır.

Kuramsal ve uygulamaya katkılarına rağmen çalışma çeşitli sınırlılıklar içermektedir. Bu sınırlılıklardan birisi GLOBE ile kıyaslandığında göreceli olarak küçük bir örnekleme sahip olmasıdır. Bir diğer sınırlılık ise KSS indeks göstergelerinden biri olan KPMG bilgisi gelişmekte olan ülkeler için elde edilememiştir.

İndeks 30 ülke için 8 küresel KSS göstergesinden oluşmakta ve ülkelerin ekonomik gelişmişliklerini de dikkate almaktadır. İndeks hesaplamaları Şekil 7 de ki formüle göre yapılmaktadır.

Şekil 7: Ülke bazında KSS İndeks Skorlarını Hesaplama Formülü

$$\sum_{i=1}^8 \frac{\text{A ülkesindeki } X_i \text{ göstergesine sahip işletme sayısı/ülke puan}}{\frac{\text{30 ülkeden } X_i \text{ göstergesine sahip işletme sayısı}}{\text{A ülkesinin GSMH}}} = \text{A ülkesinin KSS oranı}$$

$\frac{\text{30 ülkenin toplam GSMH}}{\text{30 ülkenin toplam GSMH}}$

Kaynak: Gjolber, 2009

2.3.2. Araştırma Kapsamı ve Örnekleme Süreci

Anakütlenin tamamına ulaşmak teknik açıdan çok güç olduğu için araştırma belirli ölçütlerle sınırlandırılmaktadır. Bu nedenle çalışmada kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örnek kütesinin belirlenmesinde temelde üç ölçüt göz önüne alınmaktadır. Bunlar:

1. Kültür boyutunu değerlendirmek için; Robert House ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen GLOBE (2004) araştırmasında yer alan ülkeler çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu ölçüte göre 61 ülke bulunmaktadır.

2. Çalışmada, makro boyutta ulusal KSS indeksi oluşturabilmek için kullanılan matematiksel model ülkelerin GSYH oranına duyarlılık göstermekte ve GSYH oranı 0,005'in altında olan ülkeler için hesaplama yapılamamaktadır. Bu nedenle GSYH oranı 0,005'in altında olan 11 ülke örneklemden çıkarılmıştır. Çalışma içerisinde sadece 50 ülkenin verisi toplanmıştır.

Tablo 11: Örnekleme içerisinde yer alan ülke bilgileri

	lkeler	İşletme sayıları	Gelişmişlik düzeyi
1.	Hindistan	50	Gelişmekte olan
2.	Güney Afrika	50	Gelişmekte olan
3.	Malezya	48	Gelişmekte olan
4.	Tayland	47	Gelişmekte olan
5.	Çin	42	Gelişmekte olan
6.	Endonezya	41	Gelişmekte olan
7.	Nijerya	38	Gelişmekte olan
8.	Rusya	38	Gelişmekte olan
9.	Türkiye	31	Gelişmekte olan
10.	Polonya	26	Gelişmekte olan
11.	Filipinler	29	Gelişmekte olan
12.	Mısır	27	Gelişmekte olan
13.	Brezilya	25	Gelişmekte olan
14.	Katar	33	Gelişmekte olan
15.	Avustralya	48	Gelişmiş
16.	Avusturya	45	Gelişmiş
17.	Kanada	50	Gelişmiş
18.	Japonya	50	Gelişmiş
19.	Amerika	50	Gelişmiş
20.	Tayvan	44	Gelişmiş
21.	İsviçre	41	Gelişmiş
22.	İngiltere	43	Gelişmiş
23.	İsveç	37	Gelişmiş
24.	İspanya	39	Gelişmiş
25.	Güney Kore	41	Gelişmiş
26.	Fransa	43	Gelişmiş
27.	Almanya	49	Gelişmiş
28.	Yunanistan	35	Gelişmiş
29.	İtalya	41	Gelişmiş
30.	Hollanda	34	Gelişmiş

3. Mikro düzey için çalışma içerisinde yer alan 50 ülkenin en büyük 50'şer işletmenin listelerine ulaşılmaya çalışılmış ve bu işletmelerin İngilizce yıllık raporları ve/veya KSS raporları toplanmıştır. Bu raporlar toplanırken bütün ülkelerde aynı sayıda veriye ulaşılamamış, bazılarında 50 işletmenin hepsinin verisine ulaşılırken, bazılarında çok az işletme verisine ulaşılabilmiştir. Burada da alanda uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurularak bir kısıt getirilmiş, bu nedenle örnekleme dahil edilecek ülkeler için en az 25 işletmenin KSS bilgisinin mevcut olması alt sınırı konulmuştur. Bu kısıt dikkate alındığında ise toplam 30 ülkeden 1215 işletme ile çalışmaya devam edilmiştir. Bu ülkelere ait bilgiler Tablo 11'de özetlenmektedir.

2.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın mikro düzeyi için bağımlı değişken, işletmelerin KSS faaliyetlerinden oluşmaktadır. GRI (Global Reporting Initiative) tarafından hazırlanan ve işletmelerin KSS düzeylerini belirlemek üzere kullanılan içerik analizi modeli örnekleme dahil edilen 30 ülkeye ait 1215 işletme için iki ayrı kodlayıcı tarafından uygulanarak her işletme için bir KSS skoru oluşturulmuştur. Neuendorf (2002; 141)'un belirttiği gibi güvenilirlik sağlanmadan yapılan içerik analizleri bir anlam taşımamaktadır. Cohen Kappa güvenilirlik ölçeği çokça eleştirildiğinden bu çalışmada boyutların güvenilirliğini hesaplariken Perreault ve Leigh (1989) Ir³ güvenilirlik ölçeği kullanılmıştır (Hsu ve Fied, 2003). Bu güvenilirlik indeksi birçok araştırmacı tarafından en iyi yöntem olarak nitelendirilmektedir (e.g. Okazaki ve Skapa, 2008; Grayson ve Rust, 2001; Kolbe ve Burnett, 1991). Bu bağlamda yapılan hesaplamalar sonucu, kategoriler arasındaki uyum oranları şu şekildedir; çevre için %99.12, sosyal için %99.66 ve toplam için %99.71'dir. %99'ün üzerinde olan tüm bu güvenilirlik değerleri Perreault ve Leigh (1989) tarafından ortalama değer olarak belirlenen %80'in üzerindedir. Bundan dolayı sonuçlar memnun edicidir (Kolbe ve Burnett, 1991; Ji ve McNeal, 2001).

³ $F0/N \geq I/k$ için $I_r = \{[F_n/N - (I/k)][k/(k-1)]\}^{1/2}$ ve $F0/N \leq I/k$ için $I_r = 0$, $F0$ denk kararların olduğu yerdeki yargıların sayısıdır, N kararların toplam sayısıdır, k kategorilerin toplam sayısıdır, F/N uyum yüzdesidir. Tüm değerler, 32 on-line yaratıcı stratejilerin her biri için hesaplanan güvenilirlik endekslerinin ortalamalarına dayanmaktadır.

Bu yapılan çalışma sonucu mikro düzeye ait bağımlı değişkene ilişkin veriler toplanmıştır. Bu içerik analizine ilişkin kodlama şeması aşağıda sunulmaktadır.

$KSSTOP = KSSÇEVRE + KSSSOS$

KSSTOP= Toplam KSS skoru

KSSEVRE= evre ile ilgili KSS faaliyet sayısı

KSSSOS= Sosyal KSS faaliyet sayısı

Çevresel KSS İçerik Analizi Başlıkları (KSSEV)⁴

1. Geri dönüşüm (Recycled) -Sıfır atık politikası kapsamında üretimde kullanılan plastik vb maddelerin yeniden kullanımı-
2. Enerji tasarrufu (Energy consumption) - LED ışık sistemlerinin kullanılarak enerji tasarrufu sağlanması-
3. Biyoçeşitlilik (Biodiversity) - çevrenin biyoçeşitliliğini korumaya yönelik faaliyetler-
4. Emisyon (Emissions) - Sera gazı emisyonunun azaltılması-
5. Atık Yönetimi (Waste) - Atıkların geri dönüşümünün sağlanması-
6. Sızıntı (Spills) - Sızıntı önleyici sistemlerin kurulması-
7. Çevresel etkiler (Environmental impacts) - Kullanılan suların tekrar kullanımının sağlanması-
8. Sıvı Atık (Effluents) - Endüstriyel sıvı atıkların tehlikesiz depolanması ödülü-

Sosyal KSS İçerik Analizi Başlıkları (KSSSOS)⁵

1. İstihdam (Employment) -Cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliğine karşı geliştirilen sıfır tolerans politikaları-
2. İşten ayrılma (Employee turnover) - Kaybetmek yerine kazanma odaklı personel politikaları-

⁴ Bu bölümdeki ifadelerle ilgili açıklamalar, çalışmanın örneklemini oluşturan işletmelerin KSS raporlarından elde edilmiştir

⁵ Bu bölümde belirtilen ifadelerin bir kısmı Küşkü Akdoğan, F. Ve Bay, E. (2012), İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri, Görünürde Hayırseverlik”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 45, Sayı 1, 51-75. Makalesinde de bulunmuştu.

3. Toplu pazarlık (Collective bargaining) - Sendikal haklara duyarlılık çalışmaları-
4. Toplu iş sözleşmesi (Collective agreements) - Hukuk kuralları çerçevesinde çalışanların eşit haklara sahip olmalarına yönelik politikalar-
5. İş sağlığı (Occupational health) - Hastalıklara karşı eğitim ve koruma programları-
6. İş güvenliği (Occupational safety) - Kazalara karşı sürekli eğitim ve uygulama çalışmaları, konusunda uzman eğitimci istihdamı-
7. Eğitim (Training) - Verimliliği ve performansı artırıcı sürekli eğitim planlamalarının uygulanması-
8. Fırsat eşitliği (Equal opportunities) - Bilgi paylaşımı ve eğitim faaliyetlerinde fırsat eşitliğinin sağlanması-
9. Ayrımcılık (Discrimination) - Cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz ve mobbinge karşı sıfır tolerans politikaları-
10. Dernek Kurma Hürriyeti (Freedom of association) - Kişilere dernek vb. faaliyetlere katılma hakkı tanınması-
11. Çocuk işçi (Child labor) - Çocuk işçi çalıştırılmasına karşı çıkartılan kanunların desteklenmesi-
12. Zorla çalıştırma (Forced labor) - Zorla çalıştırılan kişilerin istihdamının engellenmesi-
13. Zorunlu çalıştırma (Compulsory labor) - Zorunlu çalıştırılan kişilere karşı önlemlerin alınması -
14. Katılım (Community) - Üniversite vb. topluluklarla ortak çalışmalar-
15. Rüşvet (Corruption-bribery) -Tüm iş ilişkilerinde yolsuzluğa karşı politikalar geliştirmek-
16. Kamu politikası (Public policy) - Spora destek, sosyal yardım gibi faaliyetlerde bulunmak-
17. Uyum (Compliance) - Küresel kalite standartlarına uyum-
18. Para cezası (Fines) - Çevre zararlarına karşı ceza ödemeleri-
19. Yaptırımlar (Sanctions) - Çevre düzenlemesini tamamlamama cezası-
20. Ürün sorumluluğu (Product responsibility) - Ürünlerde yenilenebilir hammadde kullanımı-
21. Müşteri sağlığı (Customer health) - İnsan sağlığına zararlı olabilecek maddelerin kullanılmaması-

22. Müşteri güvenliği (Customer safety) - İç kontrol sistemlerinin uygulanarak müşteri sağlığını tehlike altına alabilecek faaliyetlerden kaçınılması-
23. İnsan hakları (Human rights) - Konuya ilişkin konferanslar düzenlenmesi-
24. Çeşitlilik (Çalışan bazında) (Diversity) - Engellilerin istihdamının sağlanması-

Makro analiz boyutunda ise bağımlı değişken yine KSS skorlarından oluşmaktadır. Bu değişkenin elde edilmesinde aşağıda sıralanan 8 küresel KSS ile ilgili kuruluşun ülke bazında verdikleri dereceler ya da işletme sayıları kullanılarak veriler elde edilmiştir.

8 Global KSS Göstergesi

- **Dow Jones Sustainability Index:** 1999 yılında oluşturulan ilk küresel sürdürülebilirlik ölçütüdür. Ekonomik, çevresel ve sosyal ölçütler açısından dünyada şirketlerin sosyal ve finansal performansını izlemektedir (<http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family.jsp>).
- **FTSE4Good:** İlk olarak 2001 yılında oluşturulan FTSE4Good Endeks Serisi küresel olarak kabul edilmiş KSS standartları açısından işletmelerin performanslarını objektif bir şekilde ölçmek için tasarlanmış küresel bir endekstir. Paydaşların firmaları şeffaf bir şekilde değerlendirebilmelerinde danışmanlık görevi gören önemli bir araçtır (<http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good Index Series/index.jsp>).
- **Global 100:** 2005 yılından beri Davos'taki Dünya Ekonomik Formunda her yıl dünyanın en sürdürülebilir 100 küresel işletmesinin duyurulduğu bir listesidir. Kanada da Corporate Knights Inc. tarafından geliştirilmiş dünyanın var olan en geniş veri tabanlı kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirme kurumudur (<http://global100.org/>).
- **UN Global Compact:** 2000 yılında kurulan İnsan hakları, çevre, çalışma ve yolsuzlukla mücadele alanlarında evrensel ilkeleri ile işletmeler için bir değerlendirme ve yönlendirme girişimidir. Global Compact sürdürülebilir politika ve faaliyetlerin geliştirilmesi, yürütülmesi ve açıklanmasında işletmeler için oldukça pratik bir çerçeve sunmaktadır (<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>).

- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):** 1992 de, işletmeler, çevre ve toplum için sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için küresel iş dünyasının geleceği düşünen işletmelerinin CEO'larının liderliğinde kurulan bir organizasyondur (<http://www.wbcsd.org/about/overview.aspx>).
- **The Global Reporting Initiative (GRI):** 1997'de Boston'da kurulan küresel raporlama girişimi işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini ve politikalarını raporlamaları konusunda standartlar oluşturmak amacıyla kurulmuştur. Sürdürülebilirlik alanında dünyanın lider kuruluşlarından biridir. Sürdürülebilir gelişime katkıda bulunmak ve daha sürdürülebilir olmak için örgütleri sürdürülebilirlik raporlarını kullanmaları için teşvik etmektedir (<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>).
- **SustainAbility's list of the 100 best sustainability reports:** 1987 yılından beri işletme ve pazarları daha sürdürülebilir hale getirmek için çözümler sunmaya çalışan bir kuruluştur (<http://www.sustainability.com/company>).
- **ISO 14001:** 1996 da ilk olarak ortaya konan ISO 14001 çevre yönetiminin çeşitli yönlerini ele almaktadır. Çevresel etkilerini belirlemek ve kontrol etmek isteyen, sürekli olarak çevresel performansını geliştirme çabası içerisinde olan işletmeler ve kuruluşlar için rehber olmaktadır (<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>).

Bu göstergelerden toplanan verilerin sonuçları Tablo 12'de sunulmaktadır.

Çalışmanın bağımsız değişkenini ulusal kültür oluşturmaktadır. Değişkene ilişkin veriler GLOBE 2004 çalışması içerisindeki ulusal kültür skorlarından oluşmaktadır. Ulusal kültür değerler ve uygulamalar olmak üzere iki ayrı boyutta ölçülmüştür. Kültüre ilişkin 8 alt boyut hem uygulamalar hem de değerler boyutunda tek tek diğer değişkenlerle analize sokulmuştur. Bu boyutlar daha önce ifade edildiği gibi toplumsal toplulukçuluk, performansa yönelik olma, güç mesafesi, grup içi toplulukçuluk, cinsiyetler arası eşitlik, insan odaklılık, belirsizlikten kaçınma, atılganlık ve geleceğe yönelik olma boyutlarından oluşmaktadır.

Tablo 12: Çalışmanın Makro Boyutuna Ait Bağımlı Değişkenin Alt Boyutları⁶

Ulke Sayısı	Ulkeler	GDP/PPP's	GDP prop.	1.FTSE	2.DJSI	3.GLOBAL 100	4.WBCSD	5.GC	6.GRI	7.SUS.	8.ISO
1	Brezilya	2185421	0,034654331	83	184	3	9	258	1699	3	321
2	Çin	10169521	0,161258606	153	70	0,1	8	181	305	0,1	709
3	Mısır	501326	0,007949552	15	1	0,1	0,1	22	0,1	0,1	292
4	Hindistan	4194856	0,066518043	112	17	1	4	126	309	3	610
5	Endonezya	1037499	0,016451674	26	1	0,1	1	29	147	0,1	222
6	Malezya	418373	0,006634162	36	1	0,1	1	33	13	0,1	266
7	Nijerya	380118	0,00602755	0,1	1	0,1	0,1	34	25	0,1	32
8	Filipinler	370176	0,005869899	16	1	0,1	0,1	13	40	0,1	118
9	Polonya	759272	0,012039814	17	1	0,1	0,1	39	40	0,1	642
10	Rusya	2819599	0,044710523	26	1	0,1	1	22	79	0,1	622
11	G. Afrika	528164	0,008375123	73	50	1	2	27	569	1	426
12	Tayland	591256	0,009375576	32	4	0,1	2	14	1	0,1	273
13	Türkiye	1141250	0,018096859	24	1	0,1	2	87	39	0,1	363
14	Avustralya	850922	0,013493113	101	603	6	1	61	504	6	434
15	Avusturya	335652	0,005322451	10	1	1	3	25	11	0,1	530
16	Kanada	1332626	0,021131518	77	266	6	1	43	421	8	365
17	Meksika	1651879	0,026193928	21	1	0,1	1	149	573	0,1	92
18	Japonya	4299288	0,068174026	456	396	12	10	360	54	19	685
19	Amerika	14586736	0,231302607	620	2975	8	34	235	988	13	622
20	İngiltere	2220824	0,035215718	130	1752	16	8	182	78	10	728
21	Tayvan	824671	0,01307685	99	112	0,1	0,1	0,1	6	0,1	0,1
22	İsviçre	363005	0,005756189	46	853	5	8	50	120	5	541
23	İsveç	365969	0,005803189	38	81	4	4	124	70	1	537
24	İspanya	1484885	0,023545896	29	283	4	2	777	976	3	629
25	G.Kore	1422315	0,022553721	126	281	2	5	114	182	1	714
26	Fransa	2214425	0,035114249	85	638	8	13	579	37	5	726
27	Almanya	3058645	0,048501088	56	754	5	12	186	44	3	720
28	Yunanistan	321469	0,00509755	8	5	0,1	2	38	196	0,1	194
29	İtalya	1932684	0,030646667	35	206	1	3	83	27	1	669
30	Hollanda	700605	0,011109529	23	208	4	6	71	18	2	599
	TOTAL	63063431	1	2573,1	9748	88,3	143,5	3962,1	7571,1	85,4	13681,1

⁶ Tablodaki ülkeler rastlantısal olarak sıralanmıştır. Tabloda yer alan kısaltmalar: FTSE: Londra Borsa Endeksleri, DJSI: Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri, GLOBAL 100: Corporate Knights şirket endeksleri, WBCSD: Sürdürülebilir Kalkınma İçin Dünya İş Konseyi Endeksleri, GC:Global Compact Endeksi, GRI: Küresel Raporlama Girişimi, SUS: Sustainability Endeksi, ISO: Uluslararası Standartlar Teşkilatı Endeksini ifade etmektedir.

Bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak yolsuzluk algısı indeksi ve okul yazarlık oranı kullanılmıştır. Bu değişkenlere ilişkin açıklamalar çalışmanın birinci bölümünde ele alınmıştır. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler Tablo 13 de bir arada verilmektedir.

Tablo 13: Kontrol Değişkenlerine İlişkin Veriler

		Yolsuzluk Algısı İndeksi	Okur yazar oranı
1	Hindistan	3,1	75,6
2	Güney Afrika	4,1	88
3	Malezya	4,3	92,5
4	Tayland	3,4	94,1
5	Çin	3,6	95,9
6	Endonezya	3	92
7	Nijerya	2,4	66,6
8	Rusya	2,4	99,5
9	Türkiye	4,2	94,1
10	Polonya	5,5	99,3
11	Filipinler	2,6	95,7
12	Mısır	2,9	66,4
13	Brezilya	3,8	90
14	Katar	7,2	94,2
15	Avustralya	8,8	99
16	Avusturya	7,8	99
17	Kanada	8,7	99
18	Japonya	8	99
19	Amerika	7,1	99
20	İngiltere	7,8	99
21	Tayvan	6,1	96,1
22	İsviçre	8,8	99
23	İsveç	9,3	99
24	İspanya	6,2	97,7
25	Güney Kore	5,4	99
26	Fransa	7	99
27	Almanya	8	99
28	Yunanistan	3,4	97,2
29	İtalya	3,9	98,9
30	Hollanda	8,9	99

2.3.4. Analiz Yöntemi

Çalışmanın mikro düzeydeki analizlerinde, öncelikle kontrol değişkenleri modele dahil edilmeden regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve arkasından kontrol değişkenleride dahil edilerek bağımsız değişkenler olarak ele alınan ulusal kültür skorları içerisinde bağımlı değişken olarak ele alınan KSS'yi açıklama gücü en fazla olan boyutların belirlenmesi için *Hiyerarşik Regresyon Analizi* kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde, toplumsal kültür boyutlarının bağımlı değişkenler olan kurumsal sosyal sorumluluk değişkenlerini açıklamadaki güçlerine göre modellenmesi amacıyla geriye doğru ayıklama *-backward elimination-* yöntemi kullanılmıştır. Buna göre ilk etapta (Model 1) tüm değişkenler modele alınmış, her adımda, hesaplanan $F(I)$ değerleri önceden belirlenen "*FREMOVE*" değerinden küçük olan değişkenler modelden çıkarılmıştır (Özdamar, 2002: 576-577).

Makro boyutta ülkelerin ulusal kültür skorlarına göre gruplanması için Kümeleme Analizi uygulanmış, elde edilen ülke grupları arasında KSS faaliyetleri bakımından fark olup olmadığını test etmek için ise *bağımsız örneklem t testi* kullanılmıştır.

2.4. Araştırma Bulguları

2.4.1. Örneklemin Özellikleri

Çalışmada kullanılan çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanması için sağlanması gereken varsayımlardan biri ölçüm verilerinin normal dağılım göstermesidir. Örneklem verilerinin ana kütlelerin özelliklerini yansıtmaları ve normal dağılım özelliğine sahip olması verilerin ana kütleleri temsil etme gücünü arttıracaktır (Şencan, 2005: 193). Bu noktada ana kütle ve örneklemin dağılımları ile ilgili bir değerlendirme yapmak için merkezi limit teoremi dikkate alınmaktadır. Teorem, çok sayıda bağımsız ve aynı şekilde dağılmış rassal değişkenin sayısının sonsuza yaklaşmak üzere arttığı durumda bu değişkenlerin toplam dağılımlarının birkaç ayrılık dışında normal dağılıma yaklaştığını öne sürmektedir (Gujarati, 1999: 103). Bu teorem referans alındığında seçilen örneklem büyüklüğünün $n > 30$ olması durumunda verilerin, ana kütledeki dağılımına bakılmaksızın, normal dağılım eğrisine uygun olduğu varsayılır (Şencan, 2005: 193). Başka bir deyişle bu

teoremdede “sonlu varyansı olan sonsuz büyüklükteki bir evrenden yeterli büyüklükte ($n>30$) örneklemeler seçildiğinde örneklem ortalamasının yaklaşık normal bir dağılıma sahip olduğu” öne sürülmektedir (Akgül, 2005: 111). Bu varsayımın bir sonucu olarak, $n>30$ koşulunun sağlanmış olması halinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin fazla olduğu durumlarda bile genel olarak dağılımın normale yeterince yakın olduğu kabul edilir (Esin, Ekni ve Gamgam, 2006:314). Bu varsayımlar örneklem verilerinin normal olmayan ana kütlelerden alınmasını gerektiren bazı alanlarda (örneğin tıp) örneklem ortalamalarının normal dağılmasını gerektiren bir istatistiksel tekniğin, normal olmayan bir veriye uygulanmasına da olanak vermektedir (Akgül, 2005: 111). Örneklem normal dağılımı ile ilgili bu sorun kullanılan verilerin yapısı nedeniyle sosyal bilimlerde de sıklıkla görülmektedir. Örneğin, psikolojik ölçeklerde, likert tipi aralıklı tepki skalalarında puanların belirli değer aralıklarında kalması normal dağılım özelliğini sınırlandırmaktadır. Bu bağlamda “maddelere ilişkin gözlem puanlarının normal dağılım özelliği göstermesi değil normale yakın olması” önemlidir (Şencan, 2005: 194).

Normal dağılım varsayımının testi için kullanılan çeşitli yöntemler mevcuttur (ayrıntılı bir değerlendirme için, Şencan, 2005:192 -211; Albayrak, 2006: 51-61). Çalışmada normal dağılım varsayımının testi için ilk adımda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk normallik testleri uygulanarak verilerin normal dağılımdan anlamlı düzeyde farklı olup olmadığı test edilmiştir. Her iki test sonucunda elde edilen katsayıların anlamlı olması ($P<.05$) normal dağılım varsayımının karşılanmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Ancak, Hair ve diğerleri (2006; aktaran, Atik ve Kemer, 2009: 383) söz konusu testlerin büyük örneklemelerden etkilenebileceğini ve bu nedenle de normallik varsayımının testi için tek alternatif olarak düşünülmemesi gerektiğini öne sürmektedirler. Bu varsayım ışığında verilerin normal dağılımının testi için kullanılan alternatif yöntemler olan, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) ölçütleri ile Q-Q plot grafiklerinin yorumlanması tercih edilmiştir. Normal dağılım varsayımının sağlanması için genel olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin sıfıra yakın olması normal dağılıma yakın bir şeklin ifadesi olarak kabul edilir (Çiçek, 2010: 58). Bu değerlerin yorumlanmasında araştırmacılar genel olarak -1 ila +1 arasındaki değerler mükemmel kabul edilirken, -2 ila +2 aralığında yer alan değerler de popülasyonun normal dağılımı için yeterli kabul edilmektedir (George and Mallery, 1999’dan aktaran Tijhuis ve diğerleri, 2002: 72).

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri ve Q-Q plot grafikleri incelendiğinde tüm örneklem için güç mesafesi (pratikler) ve okuma yazma oranı dışındaki değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Normal dağılım varsayımını sağlamayan değişkenlerin yapıları dikkate alınarak, negatif bir çarpıklığa sahip olan güç mesafesi (pratikler) değişkenine X3 dönüşümü (Çiçek, 2010: 54) oransal bir değere sahip olan okuma yazma oranına ise Arcsin dönüşümü ($\text{Arcsin}\sqrt{x}$) uygulanmıştır (Albayrak, 2006: 67). Yapılan dönüşümlerden sonra elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm değişkenler için kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir

Örnekleme dahil edilen işletmelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 14'de özetlenmektedir. Toplam kurumsal sosyal sorumluluk skoru ortalaması **12,46** olarak hesaplanırken bu değişken için gözlenen en büyük ve en küçük değer sırasıyla **32** ve **0** dır. Bir başka ifade ile, bir işletmenin, sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında alabileceği en yüksek değer **32** iken, **0** değeri ise hiç sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirmediğini göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun çevre boyutu 8 alt boyut üzerinden ölçüldüğü için ortalaması en büyük değer olan 8 üzerinden 3,66 iken yine 24 alt boyut üzerinden ölçüm yapılan kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutu ortalaması 24 üzerinden 8,80 olarak hesaplanmıştır. Ulusal kültür skorlarına ait ortalamalar değerlendirildiğinde uygulamalar düzeyinde en yüksek ortalamaların sırasıyla güç mesafesi ($\bar{X}=5,10$) ve grup içi toplulukçuluk ($\bar{X}=5,06$) değişkenlerine ait olduğu görülmektedir. Değerler düzeyinde ise performansa yönelik olma ($\bar{X}=4,13$), grup içi toplulukçuluk ($\bar{X}=5,58$) insan odaklılık ($\bar{X}=5,44$) ve geleceğe yönelik olma ($\bar{X}=5,43$) nispeten daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Tablo 14: Tanımlayıcı İstatistikler

	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	Min	Mak	Çarpıklık		Basıklık	
KSS (Bağımlı değişken)								
KSS_Çevre	3,6658	2,94714	,00	8,00	,040	,063	-1,492	,127
KSS_sosyal	8,8090	7,75429	,00	24,00	,633	,063	-,806	,127
KSS_Total	12,4687	10,41302	,00	32,00	,477	,063	-,986	,127
Ulusal Kültür Uygulamalar (Bağımsız değişken)								
Atılganlık	4,1346	,34435	3,41	4,72	-,253	,063	-1,156	,127
Toplumsal Toplulukçuluk	4,2980	,40695	3,41	5,26	,533	,063	,644	,127
Grup İçi Toplulukçuluk	5,0647	,70593	3,46	6,14	-,552	,063	-,896	,127
Geleceğe Yönelik Olma	3,9287	,42118	3,06	4,72	-,128	,063	-,794	,127
Cinsiyetler Arası Eşitlik	3,3059	,34574	2,45	4,07	,072	,063	,030	,127
İnsan Odaklılık	4,0397	,42550	3,29	4,88	,345	,063	-,715	,127
Performansa Yönelik Olma	4,1386	,31695	3,34	4,70	-,626	,063	-,157	,127
Güç mesafesi	5,1004	,49706	3,07	5,69	-1,008	,063	2,030	,127
Belirsizlikten Kaçınma	4,2142	,55899	3,09	5,36	,374	,063	-,581	,127
Ulusal Kültür Değerler (Bağımsız değişken)								
Atılganlık	3,7857	,77264	2,68	5,84	,889	,063	,306	,127
Toplumsal Toplulukçuluk	4,6898	,44654	3,84	5,57	-,070	,063	-,761	,127
Grup İçi Toplulukçuluk	5,5815	,25845	5,12	6,25	,186	,063	-,613	,127
Geleceğe Yönelik Olma	5,4341	,34385	4,70	6,26	,137	,063	-,205	,127
Cinsiyetler Arası Eşitlik	4,5249	,48832	3,34	5,20	-,634	,063	-,477	,127
İnsan Odaklılık	5,4413	,22487	5,01	5,91	-,279	,063	-,727	,127
Performansa Yönelik Olma	5,8621	,24589	5,34	6,26	-,584	,063	-,681	,127
Güç mesafesi	2,7104	,23476	2,23	3,24	,518	,063	,137	,127
Belirsizlikten Kaçınma	4,5974	,63769	3,34	5,71	-,442	,063	-,847	,127
Kontrol Değişkenleri								
Yolsuzluk	5,4163	2,30882	2,40	9,30	,274	,063	-1,471	,127
Okur-yazarlık oranı	93,9899	8,83602	66,40	99,50	-1,571	,063	1,676	,127

Örnekleme dahil edilen ülkeler okur yazarlık oranı değişkeni bakımından değerlendirildiğinde oldukça yüksek bir ortalama (\bar{X} =93,98) sahip olduğu dikkat çekmektedir. Gözlenen en düşük okur yazarlık oranı ise ,66 düzeyindedir. Yolsuzluk

değişkeni için hesaplanan ortalama 5,41'dir. Bu değer söz konusu ülkelerde ortalama düzeyde yolsuzluk gözleendiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

2.4.2. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 15) kurumsal sosyal sorumluluk toplam boyutuyla en yüksek ilişkiye sahip olan kültür skorlarının uygulamalar boyutunda grup içi toplulukçuluk ($r=-,31$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($r=,24$; $P<,01$) olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ait katsayıların işaretleri incelendiğinde grup içi topluluk değişkeni ile KSS toplam arasındaki negatif yönlü ilişkiye karşın belirsizlikten kaçınma ile KSS toplam arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Değerler düzeyinde KSS toplam ile belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönlü bir ilişki gözlenirken ($r=-,29$; $P<,01$) diğer en büyük ilişki katsayılarına sahip değişkenler olan cinsiyetler arası eşitlik ($r=,26$; $P<,01$) ve insan odaklılık ($r=,25$; $P<,01$) ile KSS toplam arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. KSS toplam için elde edilen anlamlı ilişkilerin büyüklük ve işaretleri KSS çevre ve KSS sosyal değişkenleri için de oldukça benzer yapıdadır. Elde edilen ilişkiler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kültür boyutları arasındaki ilişkilerin işaretlerinin değerler ve uygulamalar için farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle KSS faaliyetlerinin kültürün değerler ve pratikler boyutlarından farklı biçimlerde etkilendikleri söylenebilir.

Kültür boyutlarının kendi aralarındaki katsayıları incelendiğinde aynı boyutların değerler ve uygulamalar değişkenleri arasındaki ilişkilerin genel olarak negatif işaretli oldukları dikkat çekmektedir. Buna göre örneğin; atılganlık ($r=-,45$; $p<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($r=-,81$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($r=-,19$; $P<,01$) geleceğe yönelik olma ($r=-,36$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($r=-,31$; $P<,01$), insan odaklılık ($r=-,45$; $P<,01$), güç mesafesi ($r=-,23$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($r=-,69$; $P<,01$) değişkenlerinin değerler ve pratikler boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı doğrusal ilişkiler gözlenmiştir. Bununla birlikte, cinsiyetlerarası eşitlik ($r=,48$; $P<,01$) ve performansa yönelik olma ($r=,11$; $P<,01$) boyutlarında değerler ve uygulamalar değerleri arasındaki ilişkiler pozitif yönlüdür.

Kontrol değişkenleri ile tüm KSS boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler elde edilirken ($P < ,01$), kontrol değişkenleri kültürün çeşitli boyutları ile de anlamlı ilişkilere sahiptir.

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelenerek çoklu doğrusal bağlantı problemi ile ilgili olarak da fikir edinilebilmektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının ,80'den yüksek olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı probleminin ortaya çıkmış olduğu söylenebilmektedir (Bryman ve Cramer, 1997:257; Şencan, 2005: 222). Çalışmada elde edilen Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde aynı modellerde kullanılan bağımsız değişkenler arasında genel olarak çoklu bağlantı problemine kanıt sağlayacak düzeydeki katsayılara rastlanmadığı görülmektedir.

Tablo 15: Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
KSS																								
1. KSS çevre	1																							
2. KSS sosyal	.87**	1																						
3. KSS topla	.93**	.99**	1																					
Kültür Uygulamalar																								
4. Atılganlık	.05	.08**	.08**	1																				
5. Tolumsal Toplulukçuluk	.10**	.06*	.08**	-.40**	1																			
6. Grup içi Toplulukçuluk	-.32**	-.29**	-.31**	-.26**	-.16**	1																		
7. Geleceğe Yönelik Olma	.22**	.18**	.19**	-.21**	.33**	-.68**	1																	
8. Cinsiyetler Arası Eşitlik	.10**	.07**	.08**	.04	-.16	-.39**	-.02**	1																
9. İnsan Odaklılık	-.08**	-.12**	-.11**	-.16**	.29	.20**	.11**	.08**	1															
10. Performansa Yönelik olma	.18**	.13**	.15**	.15**	.38**	.37**	.64	-.21**	.12**	1														
11. Güç Mesafesi	.08**	.08**	.08**	-.03	-.05*	.16**	-.29**	.03	-.15**	-.18**	1													
12. Belirsizlikten Kaçınma	.26**	.23**	.24**	.13**	.16	-.70	.73**	.09**	-.08**	.54**	-.20**	1												
Kültür Değerler																								
13. Atılganlık	.11**	.06*	.07**	-.45**	.39**	.11**	.12**	-.12**	.47**	.26**	-.05*	.05*	1											
14. Tolumsal Toplulukçuluk	-.11**	-.08**	-.09**	.27**	-.81**	.20**	-.25**	-.12**	-.29**	-.26**	.12**	-.07**	-.37**	1										
15. Grup içi Toplulukçuluk	.13**	.11**	.12**	-.11**	.07**	-.19**	-.15**	.49**	.10**	-.26**	-.01	-.08**	.02	-.26**	1									
16. Geleceğe Yönelik Olma	-.11**	-.10**	-.11**	-.03**	-.24**	.46**	-.36**	-.22**	.25**	-.37**	.16**	-.56**	-.07**	.22**	.26**	1								
17. Cinsiyetler Arası Eşitlik	.26**	.25**	.26**	.50**	-.16**	-.70**	.36**	.48**	-.49**	.06*	-.02	.34**	-.22**	.01	.32**	-.24**	1							
18. İnsan Odaklılık	.24**	.24**	.25**	.42**	.17**	-.52**	.30**	.30**	-.45**	.19**	.42**	.38**	-.14**	-.13**	.21**	-.18**	.53**	1						
19. Performansa Yönelik olma	.09**	.09**	.09**	.28**	-.38**	-.40**	.20**	.40**	-.16**	.11**	-.09**	.47**	-.07**	.12**	.27**	-.15**	.52**	.34**	1					
20. Güç Mesafesi	.01	-.04	-.02	-.03	.15**	.07**	.00	.31**	.15**	.20**	-.23**	.11**	.10	-.25**	-.08**	-.26**	-.23**	-.14**	.09**	1				
21. Belirsizlikten Kaçınma	-.30**	-.27**	-.29**	-.29**	-.24**	.83**	-.74**	-.24**	.19**	-.48**	.12**	-.69**	.05	.28**	-.15**	.46**	-.71**	-.50**	.39**	.15**	1			
Kontrol Değişkenleri																								
22. Yolsuzluk	.34**	.30**	.32**	.21**	.31**	-.85**	.63**	.24**	-.24**	.53**	-.04**	.68**	-.02	-.28**	.19**	-.53**	.64**	.54**	.29**	-.03**	-.86**	1		
23. Okur-Yazarlık Oranı	.23**	.19**	.20**	.09**	.14**	-.33**	.03	.39**	-.29**	.15**	.08**	.17**	.08**	-.16**	.40**	-.28**	-.52**	.28**	.11**	-.21**	-.44**	.55**	1	

2.4.3. Analiz Sonuçları ve Model Yorumları

2.4.3.1. Mikro Boyuta İlişkin Regresyon Analizleri

2.4.3.1.1. Uygulamalar Boyutunda Ulusal Kültürün KSS Faaliyetleri Üzerinde Etkisi

Ulusal kültürün *uygulamalar* boyutu için elde edilen bulgular Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18’de özetlenmiştir.

Tablo 16’de toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS çevre arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, F değeri en yüksek model olan Model 6’da uygulamalar boyutunda, KSS çevreyi en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutları, atılganlık ($\beta=-,056$; $P<,05$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,244$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=,176$; $P<,01$), geleceğe yönelik olma ($\beta=,077$; $P<,10$) ve performansa yönelik olma ($\beta=,075$; $P<,05$). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise KSS çevre ile okur yazarlık oranı ($\beta=,104$; $P<,01$) arasında pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Değerler yorumlandığında pozitif işaretli katsayılara sahip olan güç mesafesi, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olma boyutlarındaki artışın KSS çevre boyutunda da artışa neden olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, atılganlık ve grup içi toplulukçuluk ile KSS çevre arasında ters yönlü ilişkiler elde edilmiştir. KSS çevre ve kültürün uygulamalar boyutunda elde edilen bu ilişkiler (Model 6), diğer modellerde de (Model5 – Model 4) benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,137 ile ,138 arasındadır. Temel model incelendiğinde de geleceğe yönelik olma boyutu dışında sonuçların aynı olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS  evre  zerindeki Etkisi Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1(VIF)	Model 2(VIF)	Model 3(VIF)	Model4(VIF)	Model 5(VIF)	Model 6(VIF)
<i>Constant</i>	6,156 ⁺	2,740	2,236	2,861	1,703	1,126	1,029
Atılganlık	-,093* (3,463)	-,080 ⁺ (3,526)	-,083 ⁺ (3,445)	-,090* (2,965)	-,069* (1,572)	-,053* (1,103)	-,056* (1,087)
Grupiçi Topl.	-,278** (3,588)	-,202** (7,288)	-,189** (5,780)	-,193** (5,624)	-,192** (5,619)	-,201** (5,465)	-,244** (2,744)
Geleceğe Y.O.	,040 (5,073)	,077 (5,407)	,081 (5,220)	,091 ⁺ (4,279)	,080 ⁺ (3,862)	,067 (3,570)	,077 ⁺ (3,430)
Performansa	,112** (2,273)	,064 (2,754)	068 ⁺ (2,588)	,072 ⁺ (2,427)	,065 ⁺ (2,270)	,060 ⁺ (2,214)	,075* (1,850)
G�c Mesafesi	,170** (1,215)	,152** (1,287)	,153** (1,287)	,152** (1,286)	,154** (1,281)	-,153** (1,281)	,160** (1,218)
Toplumsal Topl.	-,001 (1,962)	-,028 (2,074)	-,030 (2,054)	-,034 (1,851)	-,032 (1,835)		
İnsan Odaklılık	-,060 (2,909)	-,019 (3,187)	-,023 (2,996)	-,029 (2,734)			
Belirsizlik	,021 (3,304)	,021 (3,354)	,019 (3,329)				
Cinsiyetlerarası	,016 (1,623)	-,014 (1,954)					
Kontrol Değ.							
Okur-Yazar		,094* (3,111)	,087* (2,584)	,086* (2,575)	,086* (2,575)	,038* (2,492)	,104** (1,587)
Yolsuzluk		,055 (9,690)	,063 (9,067)	,066 (8,974)	,080 (8,329)	,074 (8,265)	
	R ² =,136 F=25,912**	R ² =,137 F=22,415**	R ² =,137 F=24,652**	R ² =,137 F=27,386	R ² =,138 F=30,754**	R ² =,138 F=35,011**	R ² =,138 F=40,652**

⁺ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analizler sonucunda, hipotezlerimizden H₇ (atılgnalık) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) hipotezleri kabul edilirken; H₉ (performansa yönelik olma), H₁ (güç mesafesi) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) hipotezleri reddedilmektedir. H₂ (belirsizlikten kaçınma), H₃ (insan odaklılık), H₅ (toplumsal toplulukçuluk) ve H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) hipotezleri ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17 toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS sosyal arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS sosyal ve KSS toplam arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her iki KSS boyutunu en iyi açıklayan toplumsal kültür (uygulamalar) değişkenlerinin neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Buna göre, KSS sosyal boyutu için, toplumsal kültürün güç mesafesi ($\beta=,125$; $P<,01$) boyutuna ait katsayılar KSS sosyal boyutu ile tutarlı olacak şekilde aynı yönlü, grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,317$; $P<,01$) ve cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,090$; $P<,01$) boyutlarına ait katsayılar ise ters yönlüdür (Model 8). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise okur yazarlık ($\beta=,092$; $P<,01$) değerlerinin KSS sosyal ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,109 ile ,112 arasında değişmektedir. Temel model incelendiğinde de sonuçların aynı olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda ise; hipotezlerimizden hiç biri kabul edilmezken; H₁ (güç mesafesi), H₄ (grup içi toplulukçuluk) ve H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) hipotezleri reddedilmektedir. H₂ (belirsizlikten kaçınma), H₃ (insan odaklılık), H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₇ (atılgnalık), H₈ (geleceğe yönelik olma) ve H₉ (performansa yönelik olma) hipotezleri ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 18 ise toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS toplam arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Toplumsal kültürün uygulamalar boyutunun KSS toplam üzerindeki etkisini test eden modeller incelendiğinde de benzer ilişkiler dikkat çekmektedir. Buna göre KSS toplam üzerinde aynı yönlü etki gösteren toplumsal kültür (uygulamalar) değişkenleri güç mesafesi ($\beta=,135$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=,069$; $P<,10$) pozitif iken, grup içi ($\beta=-,276$; $P<,01$) ve cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,074$;

$P < ,01$) için negatif işaretli katsayılar elde edilmiştir (Model 7). Aynı zamanda kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise okur yazarlık oranı ($\beta = ,102$; $P < ,01$) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu modellere ait açıklayıcılık güçlerinin ise ,122 ile ,124 arasında değiştiği görülmektedir. Temel model incelendiğinde de sonuçların aynı olduğu görülmekle birlikte bu modelde performansa yönelik olma ($\beta = ,065$; $P < ,10$) boyutunun da anlamlı ve KSS toplam ile aynı yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin toplam boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda hipotezlerimizden hiç biri kabul edilmezken; H_1 (güç mesafesi), H_4 (grup içi toplulukçuluk), H_6 (cinsiyetler arası eşitlik) ve H_2 (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri reddedilmektedir. H_3 (insan odaklılık), H_5 (toplumsal toplulukçuluk) H_7 (atılganlık), H_8 (geleceğe yönelik olma) ve H_9 (performansa yönelik olma) hipotezleri ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17: Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	TEMEL MODEL (VIF)	Regresyon katsayıları							
		Model 1 (VIF)	Model 2 (VIF)	Model 3 (VIF)	Model4 (VIF)	Model 5 (VIF)	Model 6 (VIF)	Model 7 (VIF)	Model 8 (VIF)
Constant	26,977**	20,828*	20,851*	20,409*	20,858*	21,151*	16,493**	15,678**	22,529**
Grupiçi Topl.	-,305** (3,588)	-,262** (7,288)	-,263** (6,725)	-,263** (6,720)	-,275** (2,878)	-,276** (2,871)	-,270** (2,768)	-,273** (2,706)	-,317** (1,430)
Cinsiyetlerarası	-,044 (1,623)	-,068* (1,954)	-,069* (1,886)	-,069* (1,885)	-,071* (1,736)	-,078** (1,417)	-,077** (1,415)	-,078** (1,399)	-,090** (1,310)
Güç Mesafesi	,136** (1,215)	,125** (1,287)	,125** (1,259)	,125** (1,255)	,126** (1,221)	,125** (1,210)	,127** (1,199)	,129** (1,146)	,125** (1,133)
Belirsizlik	,044(3,304)	045(3,354)	,046(2,729)	,047(2,639)	,049(2,569)	,056(2,173)	,058(2,163)	,057(2,157)	
İnsan Odaklılık	-,065 (2,909)	-,037(3,187)	-,036(2,619)	-,036(2,615)	-,037(2,578)	-,029(2,111)	-,011(1,202)		
Atılganlık	-,043 (3,463)	-,035(3,526)	-,033(2,751)	-,031(2,255)	-,032(2,194)	-,026(1,922)			
Performansa Y.O.	,046 (2,273)	,015(2,754)	,015(2,736)	,013(2,469)	,017(2094)				
Toplumsal Top.	,013 (1,962)	-,005(2,074)	-,033(2,751)						
Geleceğe Y.O.	-,025 (5,073)	,003(5,407)							
Kontrol Değ.									
Okur-Yazar		,074 ⁺ (3,111)	,074 ⁺ (2,925)	,074 ⁺ (2,925)	,080** (1,827)	,086** (1,577)	,090** (1,531)	,093** (1,439)	,092** (1,438)
Yolsuzluk		,020(9,690)	,021(9,565)	,019(9,294)					
	R ² =,106 F=20,650**	R ² =,109 F=17,454**	R ² =,109 F=19,212**	R ² =,110 F=21,359**	R ² =,110 F=24,036**	R ² =,111 F=27,452**	R ² =,111 F=31,935**	R ² =,112 F=38,310**	R ² =,111 F=47,211**

⁺ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Tablo 18: Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon katsayıları							
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model4	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	33,528**	13,944	14,075	14,290	14,597	15,061	10,785	9,301
Grupiçi Topl.	-4,526** (3,588)	-,254** (7,288)	-,257** (7,157)	-,261** (6,720)	-,282** (2,878)	-,282** (2,878)	-,283** (2,871)	-,276** (2,706)
Cinsiyetlerarası	-,029 (1,623)	-,056 (1,954)	-,057+ (1,9534)	-,058+ (1,885)	-,062+ (1,736)	-,068* (1,644)	-,076** (1,412)	-,074** (1,399)
Güç Mesafesi	,149** (1,215)	,136** (1,287)	,136** (1,287)	,035** (1,255)	,136** (1,221)	,139** (1,191)	,136** (1,151)	,135** (1,146)
Belirsizlik	,039 (3,304)	,040 (3,354)	,044 (3,011)	,049 (2,639)	,051 (2,569)	,056 (2,493)	,066+ (2,173)	,069+ (2,157)
Atılganlık	-,059 (3,463)	-,049 (3,526)	-,041 (2,540)	-,037 (2,255)	-,039 (2,194)	-,021 (1,102)	-,019 (1,094)	
Performansa Y.O	,065+ (2,273)	,029 (2,754)	,025 (2,574)	,028 (2,469)	,034 (2,094)			
İnsan Odaklılık	-,067 (2,909)	-,034 (3,187)	-,032 (3,065)	-,027 (2,615)	-,029 (2,578)	,023 (1,715)		
Geleceğe Y.O.	-,008 (5,073)	,023 (5,407)	,016 (4,577)					
Toplumsal Topl.	,009 (1,962)	-,012 (2,074)						
Kontrol Değ.								
Okur-Yazar		,081+ (3,111)	,080+ (3,083)	,77+ (2,925)	,088** (1,827)	,097** (1,528)	,103** (1,441)	,102** (1,439)
Yolsuzluk		,030 (9,690)	,027 (9,574)	,031 (9,294)				
	R ² =,119 F=23,209**	R ² =,122 F=19,734**	R ² =,122 F=21,709**	R ² =,123 F=24,126**	R ² =,123 F=27,135**	R ² =,124 F=30,944**	R ² =,124 F=36,024**	R ² =,124 F=43,126**

+ P<,10; * P<0,05; ** P<0,01

2.4.3.1.2. Değerler Boyutunda Ulusal Kültürün KSS Faaliyetleri Üzerinde Etkisi

Toplumsal kültürün *değerler* boyutu için elde edilen bulgular Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 19 toplumsal kültürün değer boyutu ile KSS çevre arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, F değeri en yüksek model olan Model 4’de değer boyutunda, KSS çevreyi en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutları, atılganlık ($\beta=,182$; $P<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,080$; $P<,01$), geleceğe yönelik olma ($\beta=,115$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=,170$; $P<,01$), insan odaklılık ($\beta=,103$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-,113$; $P<,01$) ve güç mesafesidir ($\beta=,118$; $P<,01$). Değerler yorumlandığında performansa yönelik olma dışındaki tüm değişkenler pozitif işaretli katsayılara sahip olup bu boyutlarındaki artışın KSS çevre boyutunda da artışa neden olduğu söylenebilir. KSS çevre ve değerler boyutunda elde edilen bu ilişkiler (Model 4), diğer modellerde de (Model1- Model3) benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,302$; $P<,01$) pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,158 ile ,159 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte grup içi topluluk ($\beta=,083$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,243$; $P<,01$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tablo 19: Kültürün Değerler Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisi
Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon katsayıları				
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model4
Constant	-13,530**	-16,853**	-17,086**	-18,035**	-16,919**
Atılganlık	,196** (1,294)	,186** (1,326)	,184** (1,306)	,182** (1,298)	,182** (1,298)
Toplumsal Topl.	,128** (1,894)	,103** (1,949)	,104** (1,945)	,093** (1,697)	,080** (1,489)
Geleceğe Y.O.	,044 (1,755)	,091** (2,143)	,096** (1,987)	,096** (1,987)	,115** (1,585)
Cinsiyetlerarası	,168** (3,008)	,159** (3,376)	,151** (3,030)	,162** (2,764)	,170** (2,683)
İnsan Odaklılık	,151** (1,517)	,108** (1,678)	,108** (1,678)	,104** (1,651)	,103** (1,648)
Performansa Y.O	-,176** (1,734)	-,134** (1,958)	-,131** (1,904)	-,122** (1,717)	-,113** (1,626)
Güç Mesafesi	,155** (1,474)	,123** (1,608)	,126** (1,541)	,118** (1,390)	,118** (1,390)
Grupiçi Topl.	,083** (1,601)	,051 (2,015)	,044 (1,726)	,037 (1,606)	
Belirsizlik	-,243** (3,008)	-,045 (6,365)	-,051 (6,101)		
Kontrol Değ.					
Yolsuzluk		,271** (6,337)	,261** (5,707)	,296** (2,814)	,302** (2,773)
Okur-Yazar		-,020 (2,524)			
	R ² =.147 F=29,481**	R ² =.158 F=26,372**	R ² =.159 F=28,994**	R ² =.159 F=32,136**	R ² =.158 F=35,956**

* P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda; hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₉ (performansa yönelik olma), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik), H₃ (insan odaklılık) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) hipotezleri kabul edilirken; H₁ (güç mesafesi) ve H₇ (atılganlık) hipotezleri reddedilmektedir. H₄ (grup içi toplulukçuluk) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS sosyal ve KSS çevre arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her iki KSS boyutunu en iyi açıklayan toplumsal kültür (değerler) değişkenlerinin biri haricinde aynı olduğu ve aynı yönlü olduğu görülmektedir. Tablo 20 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS sosyal arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, KSS sosyal boyutu için, toplumsal kültürün atılganlık (β =.128; P<,01), toplumsal toplulukçuluk (β =.067 ; P<,05), grup içi toplulukçuluk (β =.072 ; P<,01), cinsiyetler arası eşitlik (β =.140 P<,01) ve insan odaklılık (β =.116; P<,01) boyutlarına ait katsayılar KSS çevre boyutu ile tutarlı olacak şekilde aynı yönlü, performansa yönelik

olma ($\beta=-0,93$; $P<,05$) boyutuna ait katsayılar ise ters yönlüdür. Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,228$; $P<,01$) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip ve okur yazarlık ($\beta=-,075$; $P<,01$) ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise, ,115 ile ,116 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte güç mesafesi ($\beta=,076$; $P<,05$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,193$; $P<,01$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda KSS'nin çevre boyutunda elde edilen sonuçların biri dışında aynısı elde edilmiştir. Hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₉ (performansa yönelik olma), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik), H₃ (insan odaklılık) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) hipotezleri kabul edilirken; H₇ (atılmanlık) hipotezi reddedilmektedir. H₁ (güç mesafesi), H₈ (geleceğe yönelik olma) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS çevre ve KSS toplam arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her iki KSS boyutunu en iyi açıklayan toplumsal kültür (değerler) değişkenlerinin neredeyse aynı olduğu ve aynı yönlü olduğu görülmektedir. Tablo 21 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS toplam arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Toplumsal kültürün değerler boyutunun KSS toplam üzerindeki etkisini test eden modeller incelendiğinde de benzer ilişkiler dikkat çekmektedir. Buna göre KSS toplam üzerinde aynı yönlü etki gösteren toplumsal kültür (değerler) değişkenleri atılmanlık ($\beta=144$; $P<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,067$; $P<,05$), geleceğe yönelik olma ($\beta=,089$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=,153$; $P<,01$), insan odaklılık ($\beta=,114$; $P<,01$) ve güç mesafesi ($\beta=,069$; $P<,05$) iken, performansa yönelik olma ($\beta=-0,91$; $P<,01$) için negatif işaretli katsayılar elde edilmiştir (Model 4). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,260$; $P<,01$) boyutunun pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu modellere ait açıklayıcılık güçlerinin ise ,133 olduğu görülmektedir. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte grup içi topluluk ($\beta=,073$; $P<,05$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,213$; $P<,01$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin toplam boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda KSS'nin çevre boyutunda elde edilen sonuçların aynı şekilde elde edilmiştir. Hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₉ (performansa yönelik olma), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik), H₃ (insan odaklılık) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) hipotezleri kabul edilirken; H₁ (güç mesafesi) ve H₇ (atılmanlık) hipotezleri reddedilmektedir. H₄ (grup içi toplulukçuluk) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 20: Kültürün Değerler Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisi Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon Katsayıları				
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model4
Constant	-28,406**	-33,897**	-35,340**	-31,262**	-27,240**
Atılmanlık	,137** (1,294)	,132** (1,326)	,131** (1,322)	,131** (1,322)	,128** (1,307)
Toplumsal T.	,098** (1,894)	,078 (1,949)	,071 (1,699)	,077* (1,663)	,067* (1,493)
Grup içi Topl.	,098* (1,601)	,055** (2,015)	,052** (1,961)	,075** (1,459)	,072** (1,447)
Cinsiyetlerarası	,136** (3,008)	,142** (3,376)	,151** (3,576)	,152** (2,982)	,140** (2,778)
İnsan Odaklılık	,150** (1,517)	,118** (1,678)	,116** (1,653)	,121** (1,633)	,116** (1,599)
Performansa Y.	-128** (1,734)	-,102* (1,958)	-,097* (1,817)	-,104** (1,767)	-,093** (1,585)
Güç Mesafesi	,076* (1,474)	,046 (1,608)	,041 (1,421)	,030 (1,320)	
Geleceğe Y.O.	,021 (1,755)	,048 (2,143)	,047 (2,139)		
Belirsizlik	-,193** (3,008)	-,034 (6,365)			
Kontrol Değ.					
Yolsuzluk		,219** (6,337)	,244** (2,999)	,223** (2,579)	,228** (2,535)
Okur-Yazar		-,049 (2,524)	-,054 (2,419)	-,067 [†] (2,246)	-,070 [†] (2,231)
	R ² =,114 F=21,151**	R ² =,115 F=18,592**	R ² =,116 F=20,431**	R ² =,115 F=22,493**	R ² =,115 F=25,156**

[†] P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Tablo 21: Kültürün Değerler Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisi
Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları				
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	+Model4
Constant	-41,913**	-51,268**	-52,519**	-55,826**	-52,296**
Atılğanlık	,157** (1,294)	,150** (1,326)	,149** (1,322)	,145** (1,298)	,144** (1,298)
Toplumsal Top.	,110** (1,894)	,087** (1,949)	,080** (1,699)	,078* (1,697)	,067* (1,489)
Geleceğe Y.O.	,028 (1,755)	,062* (2,143)	,061* (2,139)	,073* (1,987)	,089** (1,585)
Cinsiyetlerarası	,149** (3,008)	,151** (3,376)	,160** (2,985)	,146** (2,764)	,153** (2,683)
İnsan Odaklılık	7,182** (1,517)	,119** (1,678)	,116** (1,653)	,115** (1,651)	,114** (1,648)
Performansa	-146** (1,734)	-	-	-	-
Y.O.	,101** (1,474)	,114** (1,958)	,109** (1,817)	,099** (1,717)	,091** (1,626)
Güç Mesafesi	,073* (1,601)	,070* (1,608)	,063* (1,421)	,069* (1,390)	,069* (1,390)
Grupiçi Topl.	-,213** (3,008)	,054 (2,015)	,051 (1,961)	,033 (1,606)	
Belirsizlik		-,037 (6,365)			
Kontrol Değ.					
Yolsuzluk		,241** (6,337)	,268** (2,999)	,255** (2,814)	,260** (2,773)
Okur-Yazar		-,0422,524()	-,047 (2,419)		
	R ² =,130 F=24,528**	R ² =,133 F=21,688**	R ² =,133 F=23,830**	R ² =,133 F=26,292**	R ² =,133 F=29,431**

+ P<,10; * P<0,05; ** P<0,01

2.4.3.1.3. Gelişmekte Olan Ülkeler Düzeyinde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Üzerindeki Etkisi

Gelişmekte olan ülkeler düzeyinde ulusal kültürün *uygulamalar* boyutu için elde edilen bulgular Tablo 22, Tablo 23 ve Tablo 24'de özetlenmiştir.

Tablo 22 ulusal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS çevre arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, F değeri en yüksek model olan Model 6'da uygulamalar boyutunda, KSS çevreyi en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutları, geleceğe yönelik olma ($\beta=,335$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=,137$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,218$; $P<,01$), insan odaklılık ($\beta=-,129$; $P<,10$) ve atılğanlıktır ($\beta=-,286$; $P<,01$). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise okur yazarlık oranı ($\beta=,219$; $P<,01$) şeklindedir. Değerler

yorumlandığında geleceğe yönelik olma ve güç mesafesi değişkenleri pozitif işaretli katsayılara sahip olup bu boyutlarındaki artışın KSS çevre boyutunda da artışa neden olduğu söylenebilir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,117 ile ,119 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=,188$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=,155$; $P<,05$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tablo: 22 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon katsayıları						
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
<i>Constant</i>	10,291	15,769*	15,807*	17,159**	17,322**	14,067**	11,835**
Atılganlık	-,318** (5,230)	-,273** (5,346)	-,274** (5,329)	-,276** (5,318)	-,305** (4,926)	-,279** (4,127)	-,286** (4,100)
Grupiçi Topl.	-,105* (2,180)	-,272** (3,694)	-,274** (3,592)	-,292** (3,004)	-,262** (2,563)	-,249** (2,377)	-,218** (1,876)
Geleceğe Y.O.	,268** (3,391)	,333** (4,139)	,333** (4,138)	,347** (3,802)	,355** (3,771)	,322** (2,437)	,335** (2,349)
İnsan Odaklılık	-,180* (4,651)	-,105 (5,221)	-,109 (4,902)	-,109 (4,902)	-,134 [†] (4,595)	-,129 [†] (4,557)	-,129 [†] (4,557)
Güç Mesafesi	,119** (1,563)	,144** (1,769)	,147** (1,601)	,147** (1,601)	,145** (1,600)	,158** (1,422)	,137** (1,203)
Cinsiyetlerarası	,188** (3,003)	-,108 (7,345)	-,108 (7,339)	-,146 (4,757)	-,088 (3,105)	-,078 (2,990)	
Performansa Y.O.	1,060 (3,228)	-,101 (4,055)	-,097 (3,837)	-,094 (3,817)	-,049 (2,853)		
Toplumsal Top	-,052 (2,477)	,052 (3,044)	,050 (2,999)	,070 (2,347)			
Belirsizlik	,155* (3,200)	,044 (3,962)	,047 (3,782)				
Kontrol Değ.							
Okur-Yazar		,290** (4,856)	,295** (4,320)	,315** (3,655)	,289** (3,352)	,275** (3,101)	,219** (1,568)
Yolsuzluk		,010 (2,009)					
	R ² =,099 F=9,538**	R ² =,117 F=9,413**	R ² =,118 F=10,365**	R ² =,119 F=11,475**	R ² =,118 F=12,690**	R ² =,118 F=14,414**	R ² =,118 F=16,534**

[†] P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda hipotezlerimizden, H₇ (atılgnlık) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) hipotezleri kabul edilirken; H₁ (güç mesafesi), H₃ (insan odaklılık) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) reddedilmiştir. H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₉ (performansa yönelik olma), H₂ (belirsizlikten kaçınma) ve H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) ise anlamsız çıkmaktadır.

Tablo 23 toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS sosyal arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, KSS sosyal boyutu için, toplumsal kültürün, toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,125$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=,124$; $P<,01$) ve geleceğe yönelik olma ($\beta=,232$; $P<,01$) KSS sosyal boyutu ile tutarlı olacak şekilde aynı yönlü, cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,170$; $P<,05$, grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,331$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-,132$; $P<,10$) ve atılgnlık ($\beta=-,121$; $P<,05$) boyutlarına ait katsayılar ise ters yönlüdür (Model 4). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise sadece okur-yazarlık ($\beta=,264$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,085 ile ,087 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte insan odaklılık ($\beta=-,141$; $P<,10$) boyutuda anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₉ (performansa yönelik olma), H₇ (atılgnlık) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) kabul edilirken; H₁ (güç mesafesi), H₄ (grup içi toplulukçuluk) ve H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) reddedilmiştir. H₃ (insan odaklılık) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri ise anlamsızdır.

Tablo 24 toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS toplam arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. KSS'nin sosyal boyutunun KSS toplam üzerindeki etkisini test eden modeller incelendiğinde de benzer ilişkiler dikkat çekmektedir. Buna göre KSS toplam üzerinde aynı yönlü etki gösteren toplumsal kültür (uygulamalar) değişkenleri toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,120$; $P<,05$), güç mesafesi ($\beta=-,130$; $P<,01$) ve geleceğe yönelik olma ($\beta=,260$; $P<,01$) KSS sosyal boyutu ile tutarlı olacak şekilde aynı yönlü, cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,177$; $P<,05$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,345$; $P<,01$),

performansa yönelik olma ($\beta=-,130$; $P<,10$) ve atılganlık ($\beta=-,147$; $P<,05$) boyutlarına ait katsayılar ise ters yönlüdür (Model 4). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise sadece okur-yazarlık ($\beta=,297$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,100 ile ,101 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte insan odaklılık ($\beta=-,161$; $P<,05$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=,124$; $P<,05$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tablo 23: Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon katsayıları				
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constant	30,525 ⁺	43,310**	45,920**	35,185**	35,673**
Atılganlık	-,224** (5,230)	-,196* (5,346)	-,197* (5,341)	-,108* (2,143)	-,121* (2,059)
Toplumsal Top	,021 (2,477)	,092(3,044)	,109* (2,348)	,127** (2,203)	,125* (2,200)
Grupiçi Topl.	-,166** (2,180)	-,322** (3,694)	-,336** (3,229)	-,359** (3,009)	-,331** (2,642)
Geleceğe Y.O.	,210** (3,927)	,265** (4,139)	,277** (3,827)	,229** (2,895)	,232** (2,889)
Cinsiyetlerarası	,094(3,003)	-,142(7,345)	-,174* (4,827)	-,185* (4,776)	-,170* (4,668)
Performansa Y.O.	-,059 (3,462)	-,102(4,055)	-,101* (4,053)	-,112* (4,009)	-,132 ⁺ (3,808)
Güç Mesafesi	,106* (1,563)	,153** (1,769)	,151** (1,759)	,140* (1,710)	,124** (1,584)
İnsan Odaklılık	-,141 ⁺ (4,651)	-,116(5,221)	-,113(5,204)		
Belirsizlik	,103 (3,200)	,040(3,962)			
Kontrol Değ.					
Okur-Yazar		,284** (4,856)	,297** (4,445)	,309** (4,388)	,264** (3,437)
Yolsuzluk		-,084(2,009)	-,078(1,917)	-,062(1,806)	
	R ² =,071 F=6,981**	R ² =,086 F=6,980**	R ² =,087 F=7,655**	R ² =,086 F=8,285**	R ² =,085 F=9,112**

⁺ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Tablo 24: Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları				
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constant	42,085 ⁺	60,922 ^{**}	64,849 ^{**}	62,736 ^{**}	50,114 ^{**}
Atılğanlık	-,264 ^{**} (5,230)	-,230 ^{**} (5,346)	-,231 ^{**} (5,341)	-,226 ^{**} (5,318)	-,147 ^{**} (2,059)
Toplumsal Top	,000 (2,477)	,084(3,044)	,102 [*] (2,348)	,104 [*] (2,347)	,120 [*] (2,200)
Grupiçi Topl.	-,156 ^{**} (2,180)	-,321 ^{**} (3,694)	-,337 ^{**} (3,229)	-,319 ^{**} (3,004)	-,345 ^{**} (2,642)
Geleceğe Y.O.	,235 ^{**} (3,927)	,295 ^{**} (4,139)	,307 ^{**} (3,827)	,301 ^{**} (3,802)	,260 ^{**} (2,889)
Cinsiyetlerarası	,124 [*] (3,003)	-,139(7,345)	-,174 [*] (4,827)	-,164 [*] (4,757)	-,177 [*] (4,668)
Performansa Y.O.	-,050 (3,462)	-,109(4,055)	-,108(4,053)	-,126 ⁺ (3,817)	-,130 ⁺ (3,808)
Güç Mesafesi	,113 ⁺ (1,563)	,155 ^{**} (1,769)	,153 ^{**} (1,759)	,138 ^{**} (1,601)	,132 ^{**} (1,584)
İnsan Odaklılık	-,161 [*] (4,651)	-,120(5,221)	-,117(5,204)	-,096(4,902)	
Belirsizlik	,124 [*] (3,200)	,044(3,962)			
Kontrol Değ.					
Okur-Yazar		,296 ^{**} (4,856)	,310 ^{**} (4,445)	,277 ^{**} (3,655)	,297 ^{**} (3,437)
Yolsuzluk		-,058(2,009)	-,051(1,917)		
	R ² =,085 F=8,182 ^{**}	R ² =,100 F=8,086 ^{**}	R ² =,101 F=8,864 ^{**}	R ² =,101 F=9,729 ^{**}	R ² =,100 F=10,753 ^{**}

⁺ P<,10; ^{*} P< 0,05; ^{**} P<0,01

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin toplam boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₉ (performansa yönelik olma), H₇ (atılğanlık) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) kabul edilirken; H₄ (grup içi toplulukçuluk), H₁ (güç mesafesi) ve H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) reddedilmiştir. H₃ (insan odaklılık) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri ise anlamsızdır.

2.4.3.1.4. Gelişmekte Olan Ülkeler Düzeyinde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi

Toplumsal kültürün *değerler* boyutu için elde edilen bulgular Tablo 25, Tablo 26 ve Tablo 27'de özetlenmiştir.

Tablo 25 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS çevre arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, F değeri en yüksek model olan Model 2’de değerler boyutunda, KSS çevreyi en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutları, atılganlık ($\beta=,454$; $P<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($\beta=-,231$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,881$; $P<,01$), geleceğe yönelik olma ($\beta=9,111$; $P<,01$), insan odaklılık ($\beta=1,050$; $P<,05$), performansla yönelik olma ($\beta=-,279$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=,132$; $P<,10$), güç mesafesi ($\beta=486$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınmadır ($\beta=-326$; $P<,01$). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=-,161$; $P<,10$) ve okur-yazarlık ($\beta=,612$; $P<,05$) şeklindedir. Değerler yorumlandığında atılganlık, geleceğe yönelik olma, insan odaklılık, cinsiyetler arası eşitlik ve güç mesafesi değişkenleri pozitif işaretli katsayılara sahip olup bu boyutlarındaki artışın KSS çevre boyutunda da artışa neden olduğu söylenebilir. KSS çevre ve değerler boyutunda elde edilen bu ilişkiler (Model 1), temel modelde de benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Elde edilen modelin açıklayıcılık gücü ise 201 dir. Temel model incelendiğinde diğer modeldeki sonuçların desteklemekte olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS’nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₉ (performansa yönelik olma), H₃ (insan odaklılık), H₈ (geleceğe yönelik olma), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri kabul edilirken; H₁ (Güç mesafesi), H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₇ (atılganlık) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) reddedilmiştir

Tablo 25: Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon Katsayıları	
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1
<i>Constant</i>	-13,323 ⁺	9,809
Atılganlık	,606 ^{**} (3,337)	,454 ^{**} (4,171)
Toplumsal Top	-,103 ⁺ (3,114)	-,231 ^{**} (6,094)
Grupiçi Topl.	-,223 ^{**} (2,939)	-,881 ^{**} (18,463)
Geleceğe Y.O.	,594 ^{**} (4,218)	1,102 ^{**} (13,735)
İnsan Odaklılık	,161 ^{**} (1,546)	,097 [*] (1,753)
Performansa Y.O.	-,422 ^{**} (1,756)	-,279 ^{**} (2,539)
Güç Mesafesi	,379 ^{**} (1,967)	,489 ^{**} (6,520)
Belirsizlik	-,040 (1,443)	-,326 ^{**} (7,126)
Cinsiyetlerarası	,378 ^{**} (2,063)	,132 ⁺ (4,328)
Kontrol Değ.		
Yolsuzluk		-,161 ⁺ (7,591)
Okur-Yazar		,612 [*] (16,205)
	R ² =,174 F=17,357 ^{**}	R ² =,201 F=16,943 ^{**}

⁺ P<,10; ^{*} P< 0,05; ^{**} P<0,01

Toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS sosyal, KSS çevre ve KSS toplam arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her üç KSS boyutunu en iyi açıklayan toplumsal kültür (uygulamalar) değişkenlerinin biri dışında aynı olduğu ve aynı yönlü olduğu görülmektedir. Tablo 26 toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS sosyal arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, KSS sosyal boyutu için, toplumsal kültürün atılganlık ($\beta=,406$; $P<,01$), geleceğe yönelik olma ($\beta=,709$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=,269$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=,228$; $P<,01$) ve insan odaklılık ($\beta=,113$; $P<,05$) boyutlarına ait katsayılar KSS sosyal boyutu ile tutarlı olacak şekilde aynı yönlü, toplumsal toplulukçuluk ($\beta=-,323$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,600$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-,321$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,105$; $P<,05$) boyutuna ait katsayılar ise ters yönlüdür (Model 2). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise sadece okur yazarlık oranı ($\beta=,266$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,140 ve ,141 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekte olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₉ (performansa yönelik olma), H₈ (geleceğe yönelik olma), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik), H₃ (insan odaklılık) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri kabul edilirken; H₁ (güç mesafesi), H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₇ (atılganlık) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) reddedilmiştir.

Tablo 27 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS toplam arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Toplumsal kültürün değerler boyutunun KSS toplam üzerindeki etkisini test eden modeller incelendiğinde de benzer ilişkiler dikkat çekmektedir. Buna göre KSS toplam üzerinde aynı yönlü etki gösteren toplumsal kültür (değerler) değişkenleri atılganlık ($\beta=,434$; $P<,01$), geleceğe yönelik olma ($\beta=,886$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=,307$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=,220$; $P<,01$) ve insan odaklılık ($\beta=,109$; $P<,05$) boyutlarına ait katsayılar KSS toplam boyutu ile tutarlı olacak şekilde aynı yönlü, toplumsal toplulukçuluk ($\beta=-11,496$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=-35,298$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-7,524$; $P<,01$) ve belirsizlikten kaçınma ($\beta=-9,194$; $P<,01$) boyutuna ait katsayılar ise ters yönlüdür (Model 2). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise sadece okur-yazarlık ($\beta=,333$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu modellere ait açıklayıcılık güçlerinin ise ,167 olduğu görülmektedir. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçların desteklemekte olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₉ (performansa yönelik olma), H₃ (insan odaklılık), H₈ (geleceğe yönelik olma), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri kabul edilirken; H₁ (Güç mesafesi), H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₇ (atılganlık) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) reddedilmiştir.

Tablo 26: Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları		
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2
Constant	-9,023	25,107*	25,966
Atılganlık	,491** (3,337)	,402** (4,171)	,406** (4,149)
Toplumsal Topl.	-,184** (3,114)	-,301** (6,094)	-,323** (5,254)
Grupiçi Topl.	-,272** (2,939)	-,645** (18,463)	-,600** (14,829)
Geleceğe Y.O.	,544** (4,218)	,830** (13,735)	,790** (10,856)
Cinsiyetlerarası	,345** (2,063)	,207** (4,328)	,228** (3,587)
İnsan Odaklılık	,156** (1,546)	,116** (1,753)	,113* (1,743)
Performansa Y.O.	-,387** (1,756)	-,308** (2,539)	-,321** (2,240)
Güç Mesafesi	,278** (1,967)	,319** (6,520)	,269** (1,976)
Belirsizlik	-,009 (1,443)	-,156+ (7,126)	-,105* (2,453)
Kontrol Değ.			
Okur-Yazar		,334** (16,205)	,266** (7,794)
Yolsuzluk		-,065 (7,591)	
	R ² =,133 F=12,932**	R ² =,140 F=11,381**	R ² =,141 F=12,484**

+ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Tablo 27: Gelişmekte Olan Ülkelerde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları		
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2
Constant	-21,869	66,423*	83,808**
Atılganlık	,541** (3,337)	,429** (4,171)	,434** (4,149)
Toplumsal Top	-,166** (3,114)	-,309** (6,094)	-,340** (5,254)
Grupiçi Topl.	-,268** (2,939)	-,744** (18,463)	-,679** (14,829)
Geleceğe Y.O.	,578** (4,218)	,943** (13,735)	,886** (10,856)
İnsan Odaklılık	,162** (1,546)	,113* (1,753)	,109* (1,743)
Performansa Y.O.	-,411** (1,756)	-,310** (2,539)	-,328** (2,240)
Güç Mesafesi	,319** (1,967)	,380** (6,520)	,307** (1,976)
Belirsizlik	-,018 (1,443)	-,212** (7,126)	-,138** (2,453)
Cinsiyetlerarası	,367** (2,063)	,190** (4,328)	,220** (3,587)
Kontrol Değ.			
Okur-Yazar		,431** (16,205)	,333** (7,794)
Yolsuzluk		-,094 (7,591)	
	R ² =,154 F=15,127**	R ² =,167 F=13,744**	R ² =,167 F=15,022**

+ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

2.4.3.1.5. Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi

Toplumsal kültürün *uygulamalar* boyutu için elde edilen bulgular Tablo 28, Tablo 29 ve Tablo 30'de özetlenmiştir.

Toplumsal kültürün *uygulamalar* boyutu ile KSS sosyal ve KSS toplam arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her iki KSS boyutunu en iyi açıklayan toplumsal kültür (uygulamalar) değişkenlerinin aynı olduğu ve aynı yönlü olduğu görülmektedir.

Tablo 28 toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS çevre arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, F değeri en yüksek model olan Model 5'te uygulamalar boyutunda, KSS çevreyi en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutları, toplumsal toplulukçuluk ($\beta=-,092$; $P<,05$), geleceğe yönelik olma ($\beta=-,251$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=,144$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-,112$; $P<,04$) ve belirsizlikten kaçınmadır ($\beta=-,173$; $P<,05$). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,674$; $P<,01$) ve okur-yazarlık ($\beta=,157$; $P<,01$) şeklindedir. Değerler yorumlandığında kontrol değişkenleri ve güç mesafesi dışında tüm boyutlar ters işaretli olup KSS çevre boyutunda da artışla ters orantılı olduğu söylenebilir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,99 ile ,101 arasında değişmektedir. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,320$; $P<,01$) ve insan odaklılık ($\beta=,168$; $P<,05$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tablo 28: Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon katsayıları					
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Constant	3,849	-4,017	-1,177	-1,224	-5,697	-10,497 ⁺
Toplumsal Top	,040 (4,223)	-,135(5,990)	-,093(2,975)	-,102 ⁺ (2,552)	-,082(2,269)	-,092 ⁺ (2,082)
Geleceğe Y.O.	-,203* (9,263)	-,239*(9,323)	-,270** (7,646)	-,261** (7,184)	-,248** (7,066)	-,251** (7,050)
Performansa Y.O	,041(2,950)	-,089(3,467)	-,1042 ⁺ (3,059)	-,107 ⁺ (3,014)	-,089(2,789)	-,112* (1,914)
Güç Mesafesi	,221** (3,307)	,132(6,344)	,153* (5,634)	,170** (3,741)	,169** (3,738)	,144** (2,709)
Belirsizlik	,116 (6,559)	-,255* (10,506)	-,213** (7,354)	-,194** (5,279)	-,187* (5,247)	-,173* (4,903)
Grup içi Topl.	-,320** (7,622)	-,098(12,414)	-,130(10,574)	-,128(10,549)	-,068(7,986)	
Cinsiyetlerarası	-,057 (3,496)	-,051(3,709)	-,063(3,416)	-,068(3,300)		
İnsan Odaklılık	,168* (5,586)	-,080(9,996)	-,031(5,778)			
Atılğanlık	,038 (3,319)	-,059(6,102)				
Kontrol Değ.						
Yolsuzluk		,690** (12,152)	,670** (11,437)	,653** (9,863)	,640** (9,727)	,674** (7,744)
Okur-Yazar		,181* (7,221)	,137* (3,935)	,128* (3,446)	,128* (3,446)	,157** (1953)
KSS Çevre	R ² =.062 F=6,748**	R ² =.099 F=8,871**	R ² =.100 F=9,715**	R ² =.101 F=10,790**	R ² =.101 F=11,983**	R ² =.101 F=13,630**

⁺ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₉ (performansa yönelik olma) ve H₂ (belirsizlikten kaçınma) hipotezleri kabul edilirken; H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₁ (güç mesafesi) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) reddedilmiştir. H₄ (grup içi toplulukçuluk), H₇ (atılğanlık), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) ve H₃ (insan odaklılık) ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 29 toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS sosyal arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, KSS sosyal boyutu için, toplumsal kültürün, toplumsal toplulukçuluk ($\beta=-,123$; $P<,01$), geleceğe yönelik olma ($\beta=-,382$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-,186$; $P<,01$) ve cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,167$; $P<,01$) boyutlarına ait katsayılar KSS sosyal boyutu ile ters yönlüdür. Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise okur-yazarlık ($\beta=,157$; $P<,01$) ve yolsuzluk ($\beta=,674$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,075 ile 077 aralığındadır.

Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,344$; $P<,01$) ve insan odaklılık ($\beta=,145$; $P<,05$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H_9 (performansa yönelik olma) hipotezi kabul edilirken; H_8 (geleceğe yönelik olma), H_6 (cinsiyetler arası eşitlik) ve H_5 (toplumsal toplulukçuluk) reddedilmiştir. H_2 (belirsizlikten kaçınma), H_3 (insan odaklılık), H_4 (grup içi toplulukçuluk), H_7 (atılğanlık) ve H_1 (güç mesafesi) ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 30'da toplumsal kültürün uygulamalar boyutu ile KSS toplam arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Toplumsal kültürün uygulamalar boyutunun KSS toplam üzerindeki etkisini test eden modeller incelendiğinde de benzer ilişkiler dikkat çekmektedir. Buna göre KSS toplam üzerinde etki gösteren toplumsal kültür (uygulamalar) değişkenleri toplumsal toplulukçuluk ($\beta=-,107$; $P<,05$), geleceğe yönelik olma ($\beta=-,399$; $P<,01$), performansa yönelik olma ($\beta=-,168$; $P<,01$), cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,142$; $P<,01$) boyutlarına ait katsayılar KSS toplam boyutu ile ters yönlüdür. Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise okur-yazarlık ($\beta=,211$; $P<,01$) ve yolsuzluk ($\beta=,603$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu modellere ait açıklayıcılık güçlerinin ise ,083 ile ,084 arasında değiştiği görülmektedir. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte grup içi toplulukçuluk ($\beta=-,346$; $P<,01$), belirsizlikten kaçınma ($\beta=,190$; $P<,05$), güç mesafesi ($\beta=,145$; $P<,05$) ve insan odaklılık ($\beta=,154$; $P<,10$) boyutlarında da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün uygulamalar boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H_9 (performansa yönelik olma) hipotezi kabul edilirken; H_8 (geleceğe yönelik olma), H_6 (cinsiyetler arası eşitlik) ve H_5 (toplumsal toplulukçuluk) reddedilmiştir. H_2 (belirsizlikten kaçınma), H_3 (insan odaklılık), H_4 (grup içi toplulukçuluk), H_7 (atılğanlık) ve H_1 (güç mesafesi) ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 29: Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon katsayıları						
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Constant	32,535	-97,975	-99,387 ⁺	-6,132 ⁺	-15,778	-18,363	-18,711
Toplumsal Top	,050 (4,223)	-,122(5,990)	-,115 ⁺ (2,975)	-,110 ⁺ (2,704)	-,124 [*] (2,580)	-,138 ^{**} (2,471)	-,123 ^{**} (1,894)
Geleceğe Y.O.	-,323 ^{**} (9,263)	-,357 ^{**} (9,323)	-,362 ^{**} (7,646)	-,376 ^{**} (5,322)	-,350 ^{**} (4,870)	-,372 ^{**} (4,617)	-,382 ^{**} (4,355)
Cinsiyetlerarası	-,185 ^{**} (3,496)	-,177 ^{**} (3,709)	-,179 ^{**} (3,416)	-,177 ^{**} (3,360)	-,144 ^{**} (2,639)	-,169 ^{**} (2,320)	-,167 ^{**} (2,309)
Performansa Y.O.	-,042 (2,950)	-,165 ^{**} (3,467)	-,168 ^{**} (3,059)	-,167 ^{**} (3,059)	-,081 ^{**} (3,411)	-,193 ^{**} (2,648)	-,186 ^{**} (2,527)
Belirsizlik	3,008 (5,342)	-,149(10,506)	-,142(7,354)	-,141(7,340)	-,192(2,649)	-,039(3,915)	
İnsan Odaklılık	,145 [*] (5,586)	-,102(9,996)	-,093(5,778)	-,106(3,836)	-,115(6,892)		
Grupiçi Topl.	-,344 ^{**} (7,622)	-,122(12,414)	-,127(10,574)	-,117(9,254)			
Güç Mesafesi	,031 (3,307)	,018 (6,344)	,022(5,634)				
Atılganlık	,091 (3,319)	-,010(6,102)					
Kontrol Değ.							
Yolsuzluk		,665 ^{**} (12,152)	,661 ^{**} (11,437)	,666 ^{**} (11,159)	,699 [*] (10,436)	,631 ^{**} (8,079)	,674 ^{**} (7,744)
Okur-Yazar		,186 [*] (7,221)	,179 ^{**} (3,935)	,191 ^{**} (2,187)	,214 ^{**} (1,838)	,208 ^{**} (1,823)	1,913 ^{**} (1,953)
	R ² =,040 F=4,471 ^{**}	R ² =,075 F=6,777 ^{**}	R ² =,076 F=7,463 ^{**}	R ² =,077 F=8,294 ^{**}	R ² =,077 F=9,171 ^{**}	R ² =,076 F=10,239 ^{**}	R ² =,077 F=11,899 ^{**}

⁺ P<,10; * P< 0,05; ** P<0,01

Tablo 30: Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Uygulamalar Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon Katsayıları						
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Constant	36,361	3,670	7,994	-2,588	-28,216	-32,051	-32,676
Toplumsal Top	,049(4,223)	-,129(5,990)	-,112 ⁺ (2,975)	-,099 ⁺ (2,724)	-,111 [*] (2,580)	-,127 [*] (2,471)	-,107 [*] (1,894)
Geleceğe Y.O.	-,298 ^{**} (9,263)	-,333 ^{**} (9,323)	-,346 ^{**} (7,646)	-,383 ^{**} (5,352)	-,360 ^{**} (4,870)	-,385 ^{**} (4,617)	-,399 ^{**} (4,355)
Cinsiyetlerarası	-,155(3,496)	-,147 [*] (3,709)	-,152 [*] (3,416)	-,146 [*] (3,360)	-,117 [*] (2,639)	-,145 ^{**} (2,320)	-,142 ^{**} (2,309)
Performansa Y.O.	-,021(2,950)	-,148 [*] (3,467)	-,155 ^{**} (3,059)	-,154 ^{**} (3,059)	-,176 ^{**} (2,649)	-,177 ^{**} (2,648)	-,168 ^{**} (2,527)
Belirsizlik	,190 [*] (6,559)	-,181(10,506)	-,164 ⁺ (7,354)	-,161 ⁺ (7,340)	-,139(6,892)	-,054(3,915)	
İnsan Odaklılık	,154 ⁺ (5,586)	-,099(9,996)	-,079(5,778)	-,113 ⁺ (3,836)	-,091(3,411)		
Grupiçi Topl.	-,346 ^{**} (7,622)	-,118(12,414)	-132(10,574)	-,103(9,254)			
Güç Mesafesi	,145 [*] (3,307)	,050(6,344)	,058(5,634)				
Atılganlık	,079(3,319)	-,024(6,102)					
Kontrol Değ.							
Yolsuzluk		,688 ^{**} (12,152)	,679 ^{**} (11,437)	,692 ^{**} (11,159)	,721 ^{**} (10,436)	,646 ^{**} (8,079)	,603 ^{**} (5,555)
Okur-Yazar		,190 [*] (7,221)	,172 [*] (3,935)	,204 ^{**} (2,187)	,224 ^{**} (1,838)	,218 ^{**} (1,823)	,211 ^{**} (1,754)
	R ² =,046 F=5,184 ^{**}	R ² =,083 F=7,453 ^{**}	R ² =,084 F=8,200 ^{**}	R ² =,084 F=9,060 ^{**}	R ² =,084 F=10,068 ^{**}	R ² =,083 F=11,194 ^{**}	R ² =,084 F=12,961 ^{**}

⁺ P<,10; * P<0,05; ** P<0,01

2.4.3.1.6. Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Üzerindeki Etkisi

Toplumsal kültürün *değerler* boyutu için elde edilen bulgular Tablo 31, Tablo 32 ve Tablo 33'de özetlenmiştir.

Toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS sosyal, KSS çevre ve KSS toplam arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her üç KSS boyutunu en iyi açıklayan toplumsal kültür (değerler) değişkenlerinin neredeyse aynı olduğu ve aynı yönlü olduğu görülmektedir.

Tablo 31 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS çevre arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, F değeri en yüksek model olan Model 8'da değerler boyutunda, KSS çevreyi en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutları, atılganlık ($\beta=,185$; $P<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,135$; $P<,01$) ve grup içi toplulukçuluktur ($\beta=,133$; $P<,01$). Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,234$; $P<,01$) şeklindedir. Değerler yorumlandığında tüm boyutlar pozitif işaretlidir ve KSS çevre boyutunda artışa sebep olduğu söylenebilir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,092 ile ,093 arasındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,200$; $P<,01$) boyutunda da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin çevre boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₁ (güç mesafesi) ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) hipotezleri kabul edilirken; H₉ (performansa yönelik olma), H₃ (insan odaklılık), H₂ (belirsizlikten kaçınma) ve H₇ (atılganlık) reddedilmiştir. H₆ (cinsiyetler arası eşitlik), ve H₈ (geleceğe yönelik olma) ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 31: Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Çevre Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları								
	TEMEL MODEL (VIF))	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Constant	-9,996*	-55,779	-57,328**	-47,399**	-31,476**	-29,663**	-28,160**	-21,584**	-13,089**
Atılganlık	,203** (2,253)	,153* (2,991)	,154** (2,079)	,154** (2,079)	,170** (1,936)	,158** (1,843)	,157** (1,843)	,176** (1,412)	,185** (1,383)
Toplumsal Top	,123* (2,994)	,199(16,831)	,205** (5,089)	,151* (3,353)	,120* (2,816)	,158** (1,860)	,151** (1,799)	,149** (1,794)	,135** (1,717)
Grupiçi Topl.	,141** (2,528)	,138(10,618)	,143* (3,533)	,093+ (2,058)	,082+ (1,986)	,117** (1,141)	,121** (1,129)	,124** (1,112)	,133** (1,082)
Belirsizlik	-,200** (4,970)	,336(45,313)	,344(24,765)	,327(24,597)	,167(10,149)	,099(7,070)	,072(6,266)		
Güç Mesafesi	,029 (1,855)	-,140(18,567)	-,147(4,024)	-,112+ (3,289)	-,060(1,760)	-,035(1,319)			
Performansa Y.O.	-,017 (4,144)	,168(10,302)	,171(6,636)	,124(5,321)	,079(4,147)				
İnsan Odaklılık	,071 (1,971)	-,195(39,887)	-,205* (12,349)	-,118(7,852)					
Cinsiyetlerarası	-,053 (4,236)	-,098(21,832)	-,106* (6,631)						
Geleceğe Y.O.	-,025 (2,141)	,008(20,057)							
Kontrol Değ.									
Yolsuzluk		,475** (16,304)	,478** (14,389)	,430** (13,069)	,316** (5,596)	,283** (4,866)	,253** (3,902)	,209** (1,595)	,234** (1,345)
Okur-Yazar		,345(118,279)	,363* (22,386)	,254+ (15,355)	,109+ (3,451)	,116+ (3,426)	,101+ (3,197)	,065 (1,648)	
	R ² =,078 F=8,402**	R ² =,093 F=8,307**	R ² =,094 F=9,150**	R ² =,093 F=9,998**	R ² =,093 F=11,050**	R ² =,092 F=12,438**	R ² =,093 F=14,383**	R ² =,093 F=17,121**	R ² =,092 F=20,810**

+ P<,10; * P<0,05; ** P<0,01

Tablo 32 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS sosyal arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Buna göre, KSS sosyal boyutu için, Model 7'ye göre toplumsal kültürün atılganlık ($\beta=,148$; $P<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,156$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=,130$; $P<,01$) ve güç mesafesi ($\beta=-,092$; $P<,05$), Model 2'ye göre cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,177$; $P<,05$), insan odaklılık ($\beta=-,240$; $P<,05$) ve performansa yönelik olma ($\beta=,206$; $P<,05$) boyutlarına ait katsayılar KSS sosyal boyutunu açıklar niteliktedir. Boyutlardan insan odaklılık, cinsiyetler arası eşitlik ve güç mesafesi ters yönlü iken diğer tüm boyutlarda KSS sosyal ile aynı yönlü ilişkilere sahiptir. Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,218$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen modellerin açıklayıcılık güçleri ise ,061 ile 064 aralığındadır. Temel model incelendiğinde diğer modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,244$; $P<,01$), boyutunda da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutunun KSS'nin sosyal boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₁ (güç mesafesi), ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) hipotezleri kabul edilirken; H₉ (performansa yönelik olma), H₃ (insan odaklılık), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) ve H₇ (atılganlık) reddedilmiştir. H₂ (belirsizlikten kaçınma) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 33 toplumsal kültürün değerler boyutu ile KSS toplam arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Toplumsal kültürün değerler boyutunun KSS toplam üzerindeki etkisini test eden modeller incelendiğinde de benzer ilişkiler dikkat çekmektedir. Buna göre KSS toplam üzerinde etki gösteren toplumsal kültür (değerler) değişkenleri Model 7'ye göre atılganlık ($\beta=,163$; $P<,01$), toplumsal toplulukçuluk ($\beta=,155$; $P<,01$), grup içi toplulukçuluk ($\beta=,134$; $P<,01$), güç mesafesi ($\beta=-,075$; $P<,01$), Model 2'ye göre cinsiyetler arası eşitlik ($\beta=-,162$; $P<,10$), insan odaklılık ($\beta=-,236$; $P<,10$) ve performansa yönelik olma ($\beta=,202$; $P<,05$) boyutlarına ait katsayılar KSS toplam boyutu ile ilişkilidir. Boyutlardan cinsiyetler arası eşitlik, insan odaklılık ve güç mesafesi ters yönlü iken diğer tüm boyutlarda KSS sosyal ile aynı yönlü ilişkilere sahiptir. Kontrol değişkenlerine ilişkin sonuçlar ise yolsuzluk ($\beta=,230$; $P<,01$) ile ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu modellere ait açıklayıcılık güçlerinin ise ,070 ile ,072 arasında değiştiği görülmektedir.

Temel model incelendiğinde diğler modellerdeki sonuçları desteklemekle birlikte belirsizlikten kaçınma ($\beta=-,239$; $P<,01$), boyutunda da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Ulusal kültürün değlerler boyutunun KSS'nin toplam boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan bu analiz sonucunda, hipotezlerimizden H₅ (toplumsal toplulukçuluk), H₁ (Güç mesafesi), ve H₄ (grup içi toplulukçuluk) hipotezleri kabul edilirken; H₉ (performansa yönelik olma), H₃ (insan odaklılık), H₆ (cinsiyetler arası eşitlik) ve H₇ (atılğanlık) reddedilmiştir. H₂ (belirsizlikten kaçınma) ve H₈ (geleceğe yönelik olma) ise anlamsız olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 32:- Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Sosyal Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Regresyon Katsayıları							
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	-9,868	-131,310	-125,166*	-71,021*	-40,736 ⁺	-31,298**	-29,823**	-26,831**
Atılganlık	,190** (2,253)	,152*(2,991)	,150**(2,079)	,172**(1,821)	,169**(1,817)	,176**(1,631)	,169**(1,598)	,148**(1,439)
Toplumsal Top	,160** (2,994)	,244 ⁺ (16,831)	,235**(5,089)	,218**(4,926)	,139*(2,736)	,126*(2,103)	,125*(2,103)	,156**(1,758)
Grupiçi Topl.	,169** (2,528)	,184(10,618)	,177**(3,533)	,181**(3,523)	,109*(1,700)	,104*(1,582)	,095*(1,521)	,130**(1,085)
Güç Mesafesi	-,067 (1,855)	-,230(18,567)	-,220**(4,024)	-,157**(1,904)	-,119**(1,380)	-,120**(1,378)	-,107**(1,257)	-,092*(1,169)
Performansa Y.O.	,047 (4,144)	,211 ⁺ (10,302)	,206*(6,636)	,136*(3,946)	,102**(3,546)	,112 ⁺ (3,168)	,074(1,984)	
Cinsiyetlerarası	-,124 ⁺ (4,236)	-,187(21,832)	-,177*(6,631)	-,167 ⁺ (6,586)	-,067(3,053)	-,058(2,694)		
İnsan Odaklılık	,000 (1,971)	-,254(39,887)	-,240*(12,349)	-,141(6,989)				
Belirsizlik	-,244** (4,970)	,225(45,313)	,214(24,765)					
Geleceğe Y.O.	-,014 (2,141)	-,012(20,057)						
Kontrol Değ.								
Yolsuzluk		,401** (16,304)	,397** (14,389)	,250** (2,659)	,207** (1,987)	,209** (1,975)	,192** (1,762)	,218** (1,524)
Okur-Yazar		,347(118,279)	,322*(22,386)	,171(10,066)	,232()			
	R ² =,054 F=5,947**	R ² =,063 F=5,782**	R ² =,064 F=6,368**	R ² =,063 F=6,899**	R ² =,062 F=7,451**	R ² =,063 F=8,492**	R ² =,063 F=9,735**	R ² =,061 F=11,200**

⁺ P<,10; * P<0,05; ** P<0,01

Tablo 33: Gelişmiş Ülkeler Düzeyinde Kültürün Değerler Boyutunun KSS Toplam Üzerindeki Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları							
	TEMEL MODEL (VIF)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	-19,822	-185,303	-181,676**	-97,141*	-63,525	-44,820**	-43,050**	-39,271**
Atılganlık	,199** (2,253)	,157** (2,991)	,155** (2,079)	,181** (1,821)	,179** (1,817)	,189** (1,631)	,183** (1,598)	,163** (1,439)
Toplumsal Top	,154** (2,994)	,237+ (16,831)	,233** (5,089)	,212** (4,926)	,146** (2,736)	,127* (2,103)	,126* (2,103)	,155** (1,758)
Grupiçi Topl.	,166** (2,528)	,175 (10,618)	,172** (3,533)	,177** (3,523)	,117** (1,700)	,108* (1,582)	,101* (1,521)	,134** (1,085)
Güç Mesafesi	-,043 (1,855)	-,210 (18,567)	-,206** (4,024)	-,132** (1,904)	-,099* (1,380)	-,101* (1,378)	-,090* (1,257)	-,075* (1,169)
Performansa Y.O.	,031 (4,144)	,204+ (10,302)	,202* (6,636)	,119+ (3,946)	,090 (3,546)	,105+ (3,168)	,071 (1,984)	
Cinsiyetlerarası	-,109 (4,236)	-,166 (21,832)	-,162+ (6,631)	-,151+ (6,586)	-,067 (3,053)	-,052 (2,694)		
İnsan Odaklılık	,019 (1,971)	-,242 (39,887)	-,236+ (12,349)	-,118 (6,989)				
Belirsizlik	-,239** (4,970)	,258 (45,313)	,252 (24,765)					
Geleceğe Y.O.	-,017 (2,141)	-,005 (20,057)						
Kontrol Değ.								
Yolsuzluk		,429** (16,304)	,428** (14,389)	,254** (2,659)	,217** (1,987)	,220** (1,975)	,206** (1,762)	,230** (1,524)
Okur-Yazar		,351 (118,279)	,340* (22,386)	,162 (10,066)	,041 (2,721)			
	R ² =,061 F=6,657**	R ² =,072 F=6,534**	R ² =,073 F=7,196**	R ² =,072 F=7,742**	R ² =,071 F=8,483**	R ² =,071 F=9,637**	R ² =,072 F=11,02**	R ² =,070 F=12,876**

+ P<,10; * P<0,05; ** P<0,01

Tablo 34: Mikro Boyuta İlişkin Beklenen ve Gerçekleşen Tüm İlişkiler

ULUSAL KÜLTÜR (BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN)		N=1215 (30 Ülke) BAĞIMLI DEĞİŞKEN (KSS)													
		Beklenen İlişkiler			Gerçekleşen İlişkiler										
		GLOBE DIMENSION			TÜM ÜLKELER			GELİŞMEKTE OLAN			GELİŞMİŞ ÜLKELER				
		Toplam	Çevre	Sosyal	Toplam	Çevre	Sosyal	Toplam	Çevre	Sosyal	Toplam	Çevre	Sosyal		
Uygulamalar	Bağımsız	1	Toplumsal	+	+	+	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız	KABUL	Anlamsız	KABUL	RED	RED	RED
		2	Performansa Yönelik	-	-	-	Anlamsız	RED	Anlamsız	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	Anlamsız
		3	Güç mesafesi	-	-	-	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED	Anlamsız
		4	Grup içi Toplulukçuluk	+	+	+	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED
		5	Cinsiyetler arası Eşitlik	+	+	+	RED	Anlamsız	RED	RED	KABUL	RED	RED	Anlamsız	RED
		6	İnsan Odaklılık	+	+	+	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız	RED	RED	RED	KABUL	KABUL	KABUL
		7	Belirsizlikten Kaçınma	-	-	-	RED	Anlamsız	Anlamsız	RED	RED	Anlamsız	KABUL	KABUL	KABUL
		8	Atılganlık	-	-	-	Anlamsız	KABUL	Anlamsız	KABUL	KABUL	KABUL	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız
		9	Geleceğe Yönelik Olma	+	+	+	Anlamsız	KABUL	Anlamsız	KABUL	KABUL	KABUL	RED	RED	RED
K.D.	1	Yolsuzluk				Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız	+	Anlamsız	Anlamsız	+	+	+	
	2	Okur-yazar				+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Değerler	Bağımsız	1	Toplumsal	+	+	+	KABUL	KABUL	KABUL	RED	RED	RED	KABUL	KABUL	KABUL
		2	Performansa Yönelik	-	-	-	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	RED	Anlamsız	RED
		3	Güç mesafesi	-	-	-	RED	RED	RED	RED	RED	RED	KABUL	KABUL	RED
		4	Grup içi Toplulukçuluk	+	+	+	KABUL	KABUL	KABUL	RED	RED	RED	KABUL	KABUL	KABUL
		5	Cinsiyetler arası Eşitlik	+	+	+	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	RED	RED	RED
		6	İnsan Odaklılık	+	+	+	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	RED	RED	RED
		7	Belirsizlikten Kaçınma	-	-	-	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL	KABUL
		8	Atılganlık	-	-	-	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED	RED
		9	Geleceğe Yönelik Olma	+	+	+	KABUL	KABUL	Anlamsız	KABUL	KABUL	KABUL	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız
K.D.	1	Yolsuzluk				+	+	+	-	-	Anlamsız	+	+	+	
	2	Okur-yazar				Anlamsız	Anlamsız	-	+	+	+	+	+	Anlamsız	

2.4.3.2. Makro Boyuta İlişkin Analizler

Makro düzeyde yapılan analizlerin amacı, örnekleme dahil edilen ülkeler için farklı kültürel özelliklere sahip ülke grupları arasında KSS faaliyetleri bakımından fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Böyle bir amaçla yapılan analizlerin ilk adımında ülkeleri sahip oldukları kültür özelliklerine göre gruplayarak, farklı kültürel özellikler gösteren iki ülke grubu elde etmek amacı ile kümeleme (cluster) analizi uygulanmıştır. Çalışmada ülkelerin GLOBE kültür skorları ortalamalarına göre gruplanması için K-ortalamlar yöntemi kullanılmış olup kümeleme analizi değerler ve uygulamalar boyutları için ayrı ayrı yapılmıştır.

Ulusal kültürün uygulamalar boyutları için yapılan kümeleme analizi sonuçları Tablo 35’de özetlenmektedir. Kümeleme analizinde ülkelerin 2 gruba ayrılması istenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ilk kümede 18 ülke ikinci kümede ise 12 ülke yer almaktadır. Böyle bir kümelemede hangi kültür değişkenlerinin anlamlı olarak rol oynadığını değerlendirmek için kültür değişkenleri için hesaplanan F istatistikleri değerlendirilmektedir. Buna göre elde edilen kümelemede etkili olan kültür değişkenleri; grup içi toplulukçuluk (F=99,540; P<,01), geleceğe yönelik olma (F=31,526; P<,01), cinsiyetler arası eşitlik (F=4,541; P<,05), performansa yönelik olma (F=10,701; P<,01) ve belirsizlikten kaçınma (F=29,345; P<,01)’dir. Öte yandan, atılganlık (F=2,356; P>,05), toplumsal toplulukçuluk (F=2,497; P>,05), insan odaklılık (F=,387; P>,05) ve güç mesafesi (F=,395; P>,05) yapılan kümelemede anlamlı düzeyde etki göstermemiştir. Bu değerler aynı zamanda elde edilen kümelerin ulusal kültür profillerini de ortaya koymaktadır. İlk kümede yer alan ülkeler grup içi toplulukçuluk ortalaması (\bar{X} =5,57) bakımından ikinci grupta yer alan ülkelere (\bar{X} =4,27) anlamlı düzeyde daha yüksek iken, ikinci kümede yer alan ülkelerin geleceğe yönelik olma (\bar{X} =4,31), cinsiyetler arası eşitlik (\bar{X} =3,47), performansa yönelik olma (\bar{X} =5,43) ve belirsizlikten kaçınma (\bar{X} =4,72) düzeyleri birinci grupta yer alan ülkelere göre daha yüksektir.

Tablo 35. Ulusal Kültürün Uygulamalar Boyutuna Göre Kümeleme Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kümeleme			
	Küme 1	Küme 2	F	P
Atılganlık	4,05	4,25	2,356	,136
Toplumsal toplulukçuluk	4,21	4,45	2,497	,125
Grup içi toplulukçuluk	5,57	4,27	99,540	,000
Geleceğe yönelik olma	3,68	4,31	31,526	,000
Cinsiyetler arası eşitlik	3,20	3,47	4,541	,042
İnsan odaklılık	4,08	3,98	,387	,539
Performansa yönelik olma	4,00	4,34	10,701	,003
Güç mesafesi	5,15	5,03	,395	,535
Belirsizlikten kaçınma	3,89	4,72	29,345	,000
Kümedeki ülke sayısı	18	12		

Ulusal kültürün uygulamalar boyutlarına göre yapılan kümeleme analizi sonucunda, elde edilen kümeleme yer alan ülkeler ve bu ülkelerin küme merkezlerine olan uzaklıkları Tablo 37’de özetlenmektedir. Küme merkezine uzaklıklar aynı zamanda ülkelerin dahil oldukları kümeleme ne kadar iyi temsil ettikleri konusunda fikir vermektedir. Buna göre 1. kümeleme en iyi temsil eden ülke (6 nolu ülke- Endonezya) iken 2. kümeleme en iyi (15 nolu ülke- Avustralya) temsil etmektedir.

Kümeleme analizinin ardından, elde edilen kümelemenin anlamlı olup olmadığını test etmek için ayırma (discriminant) analizi uygulanmıştır. Ayırma analizi bir deneyin hangi değişken kategorisine gireceğini yani grup üyeliğini tahmin etmeye yarayan birçok değişkenli analiz olarak tanımlanmaktadır (Akgül, 2005: 424). Bu bağlamda kümeleme analizinde elde edilen küme üyelikleri göz önüne alınmış ve ülkeler ait oldukları kümeleme dağıtılarak ulusal kültürün uygulamalar boyutunu temsil eden değişkenlere göre ayırma analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağıntı olmaması varsayımını test etmek için ayrıca ulusal kültür uygulamalar değişkenleri arasındaki korelasyon matrisi oluşturulmuştur (Akgül, 2005:426). Korelasyon analizi sonuçları Tablo 36 bu değişkenler arasında, 80’in üzerinde korelasyon katsayısı olmadığını doğrulamaktadır. Discriminant analizi yapabilmek için sağlanması gereken diğer varsayım, eşit kovaryans varsayımıdır. Eşit kovaryans varsayımını Box’s M istatistiğine (Box’s M=95,539; F=1,313; P>,05) bakılarak test edilmiş ve kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımını kabul edilmiştir.

Tablo 36. Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi

	Atılğanlık	Toplumsal Top.	Grup içi Top.	Geleceğe Y.o.	Cinsiyet	İnsan	Performans	Güç M.	Belirsizlik. Kaçınma
Atılğanlık	1,000	-,553	,080	-,030	-,095	-,644	,032	,013	-,160
Toplumsal T.	-,553	1,000	,128	,207	-,111	,340	,227	-,026	-,015
Grupiçi T.	,080	,128	1,000	-,114	-,159	,199	,340	,120	-,241
Geleceğe Y.O.	-,030	,207	-,114	1,000	-,454	,287	,398	-,305	,448
Cinsiyetlerarası	-,095	-,111	-,159	-,454	1,000	-,040	-,526	,077	-,252
İnsan Odaklılık	-,644	,340	,199	,287	-,040	1,000	,211	-,153	,006
Performans	,032	,227	,340	,398	-,526	,211	1,000	-,137	,205
Güç Mesafesi	,013	-,026	,120	-,305	,077	-,163	-,137	1,000	-,167
Belirsizlik	-,160	-,015	-,241	,448	-,252	,006	,205	-,167	1,000

Tablo 37. Küme Üyelikleri ve Küme Merkezlerine Uzaklıklar

Küme 1	Küme 2	Küme merkezine uzaklık
Hindistan		,771
Malezya		1,278
Tayland		1,186
Çin		1,202
Endonezya		,618
Nijerya		,758
Rusya		1,566
Türkiye		,669
Polonya		1,024
Filipinler		1,105
Mısır		,776
Brezilya		,729
Katar		2,137
Tayvan		,641
İspanya		1,027
Güney Kore		1,598
Yunanistan		1,458
İtalya		1,031
	Güney Afrika	,759
	Avustralya	,598
	Avusturya	,908
	Kanada	,664
	Japonya	1,347
	ABD	,747
	İngiltere	,493
	İsviçre	,834
	İsveç	1,721
	Fransa	1,127
	Almanya	1,299
	Hollanda	1,013

Çalışmada ayırma fonksiyonu hesaplanan iki adet küme olduğu için bu iki kümeyi ayıran bir adet ayırma fonksiyonu mevcuttur. Bu ayırma fonksiyonunun önemini değerlendirilmesi için özdeğer (eigenvalue), kanonik korelasyon ve Wilks' Lambda istatistikleri değerlendirilir. Diskriminant fonksiyonunun anlamlı kabul edilebilmesi için, özdeğerin 0,40'dan büyük olması, Kanonik korelasyon katsayısının olabildiğince yüksek (1'e yakın) olması ve Wilks' lambda değerinin küçük ve istatistiksel olarak anlamlı ($P < ,05$) olması gerekir (Akgül, 2005:437). Yapılan diskriminant analizi sonucunda özdeğer 8,174 ve kanonik korelasyon katsayısı ise ,944 olarak hesaplanmıştır (Tablo 38).

Tablo 38. Kültürün Uygulamalar Boyutu İçin Diskriminant Analizi Sonuçları

	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
8,174	100,0	100,0	,944

Diğer taraftan Wilks' Lambda (Wilks' Lambda=,109; $P < ,01$) ve ki kare (ki kare=52,086; $P < ,05$) değerleri de anlamlıdır. Bu değerler kümeleme analizi sonucunda elde edilen grup üyelikleri için elde edilen ayırma fonksiyonunun anlamlı olduğunu doğrular niteliktedir.

Wilks' Lambda	Chi-square	Df	Sig.
,109	52,086	9	,000

Ulusal kültürün uygulamalar boyutu için yapılan kümeleme analizi sonucunda hipotezlerimizden H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Özellikle ikinci kümede toplanan ülkelerin biri dışında hepsinin gelişmiş ülkelerden oluşması ve gelişmekte olan ülkelerin birinci kümede toplanması H_{10} hipotezimizi destekler niteliktedir. Ayrıca kültürel farklılıkları kümelerin ayrışmasında önemli bir etken olduğunun ortaya çıkmış olması da hipotezi destekler niteliktedir.

Ulusal kültürün değerler boyutları için yapılan kümeleme analizi sonuçları Tablo 39'da sunulmuştur. Kümeleme analizinde ülkelerin 2 gruba ayrılması istenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ilk kümede 8 ülke ikinci kümede ise 22 ülke yer almaktadır. Böyle bir kümelemede hangi kültür değişkenlerinin anlamlı olarak rol oynadığını değerlendirmek

için kültür değişkenleri için hesaplanan F istatistikleri değerlendirilmektedir. Buna göre elde edilen kümelemede etkili olan kültür değişkenleri; atılganlık (F=19,639; P<,01), cinsiyetler arası eşitlik (F=24,818; P<,01), insan odaklılık (F=11,633; P<,05) ve belirsizlikten kaçınma (F=5,059; P<,05)'dır. Öte yandan, toplumsal toplulukçuluk (F=,051; P>,05), grup içi toplulukçuluk (F=1,190; P>,05), geleceğe yönelik olma (F=1,260; P>,05), performansa yönelik olma (F=2,776; P>,05) ve güç mesafesi (F=,249; P>,05) yapılan kümelemede anlamlı düzeyde etki göstermemiştir. Bu değerler aynı zamanda elde edilen kümelerin ulusal kültür profillerini de ortaya koymaktadır. İlk kümede yer alan ülkeler atılganlık ortalaması (\bar{X} =4,60) ve belirsizlikten kaçınma ortalaması (\bar{X} =5,01) bakımından ikinci grupta yer alan ülkelerden (\bar{X} =3,49 ve \bar{X} =4,44) anlamlı düzeyde daha yüksek iken, ikinci kümede yer alan ülkelerin cinsiyetler arası eşitlik (\bar{X} =4,73) ve insan odaklılık (\bar{X} =5,52)) düzeyleri birinci grupta yer alan ülkelere göre daha yüksektir.

Ulusal kültürün değerler boyutlarına göre yapılan kümeleme analizi sonucunda, elde edilen kümelerde yer alan ülkeler ve bu ülkelerin küme merkezlerine olan uzaklıkları Tablo 40'da özetlenmektedir. Küme merkezine uzaklıklar aynı zamanda ülkelerin dahil oldukları kümeleri ne kadar iyi temsil ettikleri konusunda fikir vermektedir. Buna göre 1. kümeyi en iyi temsil eden ülke (3 nolu ülke-Malezya) iken 2. kümeyi en iyi (15 nolu ülke-Avustralya) temsil etmektedir.

Kümeleme analizinin ardından, değerler boyutunda elde edilen kümelemenin anlamlı olup olmadığını test etmek için ayırma (discriminant) analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda kümeleme analizinde elde edilen küme üyelikleri göz önüne alınmış ve ülkeler ait oldukları kümelere dağıtılarak ulusal kültürün pratikler boyutunu temsil eden değişkenlere göre ayırma analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağıntı olmaması varsayımını test etmek için ayrıca ulusal kültür değerler değişkenleri arasındaki korelasyon matrisi oluşturulmuştur (Akgül, 2005:426).

Tablo 39. Ulusal Kültürün Değerler Boyutu Düzeyinde Gerçekleştirilen Kümeleme Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kümeleme			
	Küme 1	Küme 2	F	P
Atılganlık	4,60	3,49	19,639	,000
Toplumsal toplulukçuluk	4,65	4,69	,051	,823
Grup içi toplulukçuluk	5,50	5,62	1,190	,285
Geleceğe yönelik olma	5,55	5,39	1,260	,271
Cinsiyetler arası eşitlik	3,97	4,73	24,818	,000
İnsan odaklılık	5,24	5,52	11,633	,002
Performansa yönelik olma	5,74	5,91	2,776	,107
Güç mesafesi	2,75	2,70	,249	,622
Belirsizlikten kaçınma	5,01	4,44	5,059	,033
Kümedeki ülke sayısı	8	22		

Tablo 40. Değerler Boyutunda Küme Üyelikleri ve Küme Merkezlerine Uzaklıklar

Küme 1	Küme 2	Küme merkezine uzaklık
Hindistan		,711
Malezya		,614
Tayland		1,635
Çin		1,405
Endonezya		,624
Filipinler		,727
Mısır		1,615
Japonya		1,655
	Güney Afrika	,889
	Nijerya	1,347
	Rusya	1,354
	Türkiye	1,208
	Polonya	,960
	Brezilya	1,249
	Katar	1,020
	Avustralya	,735
	Avusturya	1,134
	Kanada	1,199
	Amerika	1,190
	İngiltere	,738
	Tayvan	1,473
	İsviçre	1,106
	İsveç	1,571
	İspanya	1,035
	Güney Kore	1,295
	Fransa	,846
	Almanya	,979
	Yunanistan	1,180
	İtalya	,958
	Hollanda	1,264

Korelasyon analizi sonuçları bu değişkenler arasında ,80'in üzerinde korelasyon katsayısı olmadığını doğrulamaktadır. Discriminant analizi yapabilmek için sağlanması gereken diğer varsayım, eşit kovaryans varsayımdır. Eşit kovaryans varsayımı Box's M istatistiğine (Box's M=5,544; F=1,639; P>,05) bakılarak test edilmiş ve kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımı kabul edilmiştir.

Tablo 41. Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi

	Atılgnlık	Toplumsal Top.	Grup içi Top.	Geleceğe Y.o.	Cinsiyet	İnsan	Performans	Güç M.	Belirsizlikten Kaçınma
Atılgnlık	1,000	-,433	,196	-,265	,382	,306	,164	,056	-,285
Toplumsal T.	-,433	1,000	-,303	,249	-,088	-,206	,103	-,224	,340
Grup içi T.	,196	-,303	1,000	,269	,274	,147	,227	-,076	-,116
Geleceğe Y.O.	-,265	,249	,269	1,000	-,158	-,091	-,104	-,268	,434
Cinsiyetlerarası	,382	-,088	,274	-,158	1,000	,271	,453	-,242	-,664
İnsan Odaklılık	,306	-,206	,147	-,091	,271	1,000	,227	-,119	-,385
Performans	,164	,103	,227	-,104	,453	,227	1,000	,113	-,308
Güç Mesafesi	,056	-,224	-,076	-,268	-,242	-,119	,113	1,000	,136
Belirsizlik	-,285	,340	-,116	,434	-,664	-,385	-,308	,136	1,000

Çalışmada ayırma fonksiyonu hesaplanan iki adet küme olduğu için bu iki kümeyi ayıran bir adet ayırma fonksiyonu mevcuttur. Bu ayırma fonksiyonunun önemini değerlendirilmesi için özdeğer (eigenvalue), kanonik korelasyon ve Wilks' Lambda istatistikleri değerlendirilir. Diskriminant fonksiyonunun anlamlı kabul edilebilmesi için, özdeğerin 0,40'dan büyük olması, Kanonik korelasyon katsayısının olabildiğince yüksek (1'e yakın) olması ve Wilks' lambda değerinin küçük ve istatistiksel olarak anlamlı (P<,05) olması gerekir (Akgül, 2005:437). Yapılan diskriminant analizi sonucunda özdeğer 4,144 ve kanonik korelasyon katsayısı ise ,898 olarak hesaplanmıştır (Tablo 42).

Tablo 42. Kültürün Değerler Boyutu İçin Diskriminant Analizi Sonuçları

Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
4,144	100,0	100,0	,898

Diğer taraftan Wilks' Lambda (Wilks' Lambda=,194; $P<,01$) ve ki kare (ki kare=38,489; $P<,05$) değerleri de anlamlıdır. Bu değerler kümeleme analizi sonucunda elde edilen grup üyelikleri için elde edilen ayırma fonksiyonunun anlamlı olduğunu doğrular niteliktedir.

Wilks' Lambda	Chi-square	Df	Sig.
,194	38,486	9	,000

Yapılan kümeleme ve ayırma analizleri sonucunda değerler ve pratikler boyutlarında farklı kültürel profillere sahip olan ülke grupları elde edilmiştir. Bir sonraki adımda elde edilen bu ülke grupları arasında KSS indeks ortalamaları bakımından fark olup olmadığını test etmek için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır (Tablo 43). Uygulanan Mann-Whitney U testinde kümeleme analizinde elde edilen ülke grupları esas alınmıştır. Uygulamalar boyutunda elde edilen sonuçlar iki ülke kümesi arasında KSS indeks değerleri arasında anlamlı düzeyde fark olduğunu doğrulamaktadır ($U=18,000$; $P<,01$). Sıra ortalamaları incelendiğinde ulusal kültürün uygulamalar boyutlarına göre elde edilen 1. kümeye dahil olan ülkelerin KSS indeks değerlerinin 2. kümeyi oluşturan ülkelerin değerlerinden daha düşük olduğu görülmektedir.

Ulusal kültürün değerler boyutuna göre oluşturulan kümeler arasında KSS indeks bakımından fark olup olmadığını test etmek için yapılan U testi sonuçları da benzer şekilde iki küme arasında anlamlı düzeyde fark olduğunu doğrulamaktadır ($U=44,000$; $P<,05$). Sıra ortalamalarına göre ulusal kültürün değerler boyutlarına göre elde edilen 1. kümeye dahil olan ülkelerin KSS indeks değerlerinin 2. kümeyi oluşturan ülkelerin değerlerinden daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Mann-Whitney U Testi

Ulusal Kültür Uygulamalar	KSS indeks					
	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
1. Küme	18	10,50	189,00	18,000	-3,810	,000
2. Küme	12	23,00	276,00			
Ulusal Kültür Değerler	KSS indeks					
	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
1. Küme	8	10,00	80,00	44,000	-2,064	,039
2. Küme	22	17,50	385,00			

Kültürün değerler boyutu için yapılan kümeleme analizi sonuçları H_{10} destekler niteliktedir. Çünkü ulusal kültürel özellikleri açısından ülkelerin KSS faaliyetlerinin farklılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, son yıllarda yazında oldukça önemli bir konu olarak ele alınan KSS kavramını toplumsal kültür bağlamında incelemektedir. Çalışmanın sorunsalı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ulusal kültürün KSS faaliyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorusu üzerine şekillendirilmiştir. Böyle bir araştırma sorusuna yanıt arayan mikro ve makro boyutta olmak üzere iki ayrı çalışma birbirinden bağımsız olarak test edilmiştir. Söz konusu çalışmalar, konunun araştırıldığı örneklemin genel özellikleri dikkate alındığında önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın önemli bir katkısının ulusal kültürün değerler ve uygulamalar boyutlarında KSS faaliyetleri üzerine etkisini ayrı ayrı inceleyerek benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyması olarak düşünülmektedir. House ve diğerlerinin 2004 yılında yaptıkları çalışmada sadece değerlerin ölçülmesinin o toplumun kültürel gerçekliğini tam olarak yansıtmayacağını ortaya koymaktadırlar. Çalışmanın diğer bir önemli katkısı, bugüne kadar konuyla ilgili yapılan çalışmaların gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ayırımına gitmemiş olmasına rağmen bu çalışmada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler karşılaştırılmalı olarak ele alınmaktadır. Robertson'ın 2009 yılında, Wanderley ve diğerleri'nin 2008 yılında ve Williams'ın 1999 yılında yaptıkları çalışmalarda, Ulusal farklılıklar ve KSS faaliyetleri arasında önemli bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır. KSS'nin gelişmiş dünyanın bir fenomeni olduğu algısının doğruluğunun test edilmesi amacıyla yola çıkılmış ve gelişmiş ülkelere doğru faaliyetlerin yayılımında ortaya çıkacak farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Antal ve Sobczak'ın 2007 tarihli çalışmasında, farklı kültürel, sosyo-ekonomik ve yasal bağlamın ülkeler arasında KSS faaliyetlerinde farklılıklar göstermesine yol açtığı belirtilmektedir. Çalışmanın bir başka katkısı ise gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KSS farklılıklarının makro ve mikro düzeyde analizlerin yapılarak, sonuçlarının karşılaştırılmalı bir değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Çalışma şekillendirilirken ulusal kültürün KSS faaliyetleri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla farklı veri setlerinden ve farklı

araştırma düzeylerinden oluşan iki ayrı araştırmanın mevcut araştırma sonuçlarının desteklenmesi açısından önemli bir bulgu olacağı varsayımından hareket edilmiştir.

Yapılan analizler incelendiğinde, ulusal kültürün KSS faaliyetleri üzerindeki etkileri kültürün değerler ve uygulamalar boyutlarında çoğunlukla ters yönlü ilişkiler ortaya koymaktadır. Değerler boyutunda ortaya çıkan ilişkilerin kuramsal bağlamı ve daha önceki çalışmaları daha çok desteklediği görülmektedir (Ringov ve Zollo, 2007; Ho ve diğerleri, 2011; Peng ve diğerleri, 2012). Dikkat çeken boyutlardan biri, cinsiyetler arası eşitlik boyutunun, değerler boyutunda beklenildiği gibi pozitif ilişkili, uygulamalar boyutunda ise beklenilenin aksine negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Kültürün atılganlık boyutu için ise uygulamalar düzeyinde beklenilen ilişkiler ortaya çıkmakta ancak değerler boyutunda beklenilenin aksine sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kültürün uygulamalar boyutunda elde edilen sonuçlar çalışmada beklenen ilişkilerle daha çok ters yönlü bir şekilde kendini göstermektedir. Sadece kültürün değerler ya da uygulamalar boyutlarını dikkate alan çalışmaların bu noktada tartışmaya açık olduğu ve bu şekilde yapılan çalışmaların doğru sonuçlara götürmeyeceği gibi bir durumun varlığı da tespit edilmiştir. Bu anlamda toplumların olan (uygulamalar) ve olması gerekenlere (değerler) bakış açılarının farklılıkları dikkate alınarak KSS faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın mikro boyutunda elde edilen sonuçlar, ulusal kültürün KSS üzerindeki etkisinin birçok boyutta farklılaştığı ve gelişmiş ülkelerde elde edilen skorlarla gelişmekte olan ülkelere elde edilen skorların ters işaretli olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu değişim özellikle kültürün değerler boyutunda kendini daha çok hissettirmektedir. Değerler boyutunda, kültürün **toplumsal toplulukçuluk**, **güç mesafesi** ve **grup içi toplulukçuluk** boyutlarında gelişmiş ülkelerde beklenildiği gibi ilişkiler ortaya çıkmaktayken, gelişmekte olan ülkelere beklenilenin tersine bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Ringov ve Zollo'nun 2007 yılındaki çalışmasındaki bulgularla paralellik taşımaktadır. Kültürün yine değerler boyutunda, gelişmekte olan ülkelere **insan odaklılık** ve **cinsiyetler arası eşitlik** boyutlarında beklenildiği gibi ilişkiler ortaya konmaktayken, gelişmiş ülkelere ise beklenilenin aksine ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Uygulamalar boyutunda ise kültürün **atılganlık** ve **toplumsal toplulukçuluk** boyutlarında gelişmekte olan ülkelere

beklenildiği gibi ilişkiler olduğu görülmekteyken, aynı boyutların, gelişmiş ülkelerde beklenilenin aksine sonuçlar doğurduğu tespit edilmektedir.

Çalışmanın makro analizine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde ise gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bariz bir şekilde ayrılaştıkları görülmektedir. Bu analizlerde özellikle kültürün uygulama boyutu için yapılan kümeleme analizi sonucunda birkaç ülke dışında (Güney Afrika beklenilenin tersine gelişmiş ülke kümesinde yer alırken, İspanya, İtalya ve Yunanistan gelişmekte olan ülkeler kümesinde yer almaktadır) gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin farklı kümelerde toplandıkları ortaya konulmuştur. Kültürün uygulamalar boyutunda ortaya çıkan bu sonuç gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KSS faaliyetleri üzerinde ulusal kültürün etkili olduğu sonucuna ulaştırmaktadır. Kültürün değerler boyutuna ilişkin kümeleme analizi incelendiğinde, Japonya dışında tüm gelişmiş ülkelerin aynı küme içerisinde toplandığı, öte yandan, diğer kümede ise birkaç ülke hariç(Güney Kore, Mısır), aynı coğrafyada bulunan gelişmekte olan ülkelerin bir araya toplandığı görülmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ulusal kültürün KSS'ye etkisinin araştırılmasına yönelik farklı araştırma düzeylerine uygun olarak hazırlanan iki ayrı veri setinden hareketle analizler yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçlarının birbirini destekler nitelikte olması çalışma için önemli bir bulgu olarak yorumlanabilmektedir. Mikro düzey analizlerde ulusal kültürün KSS faaliyetleri üzerinde etkili olduğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler perspektifinden değerlendirilmiş ve bu etkinin gelişmişlik düzeyinde farklılaştığı görülmüştür. Aynı zamanda makro düzeyde yapılan analiz sonuçlarında da ülkelerin ulusal kültür değerlerine göre farklı kümelere ayrılırken bu ayrılaşmada KSS faaliyetlerinin de etkisi olduğu tespit edilmiş ve gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin farklılaştıkları görülmüştür. Ayrıca hem mikro düzey hem de makro düzey analizlerde elde edilen sonuçlarla ulusal kültürün değerler ve uygulamalar boyutlarında elde edilen sonuçların farklılaştığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın diğer önemli bir katkısı ulusal kültürün KSS'nin sosyal ve çevre boyutları üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı analiz edilmesidir. Analiz sonuçları ulusal kültürün KSS'nin bu alt boyutları üzerindeki etkilerinin büyük oranda değişime neden olmadığı yönündedir. Fakat bu benzerlik durumu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin

kendi içlerinde söz konusu olurken karşılaştırma yapıldığında yine gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkelerin ulusal kültürleri KSS'nin sosyal ve çevre boyutlarında farklı etkilere yol açmaktadır. Bu değişim yine kültürün değerler ve uygulamalar boyutunda da farklılaşmaktadır.

Çalışmanın yukarıda belirtilen katkılarının yanı sıra bazı kısıtları da bulunmaktadır. Ulusal kültürün KSS faaliyetleri üzerindeki etkisini açıklamak için ortaya konan ilişkilerin değerlendirilmesinde bulguların sözü edinilen kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Örneklem büyüklüğü çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmaya ilk başlanıldığında GLOBE kültür çalışması (House ve diğerleri, 2004) içerisinde yer alan 61 ülkeden oluşan bir örnekleme yola çıkılmıştır. Çalışmanın makro boyutu için toplanan verilerden indeks oluşturma sürecinde GSMH'si çok düşük olan 11 ülke çalışma dışında bırakılmak zorunda kalmıştır. Çalışmanın mikro boyutunda ise sadece İngilizce verilerin kullanılması 30 ülkeye ait verilere ulaşmayı olanaklı kılmıştır. Bu araştırma düzeyinde web siteleri üzerinden veri toplama süreci izlendiğinden web sitesi olmayan ya da web sitesinde KSS faaliyetleri hakkında bilgileri bulunmayan işletmelerin verileri toplanamamıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin henüz web kullanımının yaygınlaşmamış olması ülke bazında verisine ulaşılabilen işletme sayısını azaltmıştır. Ayrıca birçok ülkede işletmelerin web sitesi bulunsa bile İngilizce web sitelerinin bulunmaması çalışma ile ilgili kısıt oluşturmaktadır.

Diğer bir kısıtlılık ise ülkelerin örnekleme dahil edilebilmesi için her ülkeden en az 25 işletmenin KSS bilgisine ulaşılmış olmasının gerekliliğidir. Alanda uzman kişilerle yapılan görüşmeler ve tez sürecinde katılan kongrelerdeki ve çalıştaylardaki öneriler çerçevesinde ülkenin gerçekliğinin yansıtılabilmesi adına 25 işletmeden daha az verisine ulaşılan ülkeler örneklemden çıkarılmak durumunda kalmıştır.

Birçok kontrol değişkenlerinin çalışmada kullanılamaması son kısıtımızdır. Çünkü KSS bilgisine ulaşılan her işletmenin kontrol değişkenlerine ulaşamamış ve bu durumda yapılan analizlerde sorun çıkardığı için birçok kontrol değişkeni analiz dışında bırakılmak zorunda kalmıştır.

Bu konuda yapılacak benzer çalışmalarda belirtilen kısıtların ortadan kaldırılması ile söz konusu ilişki yapısı üzerine daha geniş perspektifte yorumlar yapılabilecektir. Bu bağlamda yapılacak benzer çalışmalarda aşağıda açıklanan gelecek araştırmalar için önerilerin dikkate alınması ayrıca yararlı olacaktır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecek araştırmalarda özellikle daha büyük bir örnekleme ulusal kültür ve KSS ilişkisinin karşılaştırmalı bir perspektiften çalışılması daha gerçekçi sonuçların ortaya konulması açısından faydalar sağlayacağına inanılmaktadır.

Çalışmada, KSS faaliyetlerini etkileyen faktör olarak ülkelerin kültürlerine ait değişkenler kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamı gereği bu değişkenler kullanılmış olmasına rağmen gelecek araştırmalarda kültürle beraber KSS faaliyetlerini ülke düzeyinde etkileyebilecek yasalar, kurumsal yönetim göstergeleri, coğrafik yapı, inanç gibi diğer değişkenlerinde kullanılarak konuya dahil edilmesi önemli açılımlar sağlayabilecektir.

Öte yandan ulusal kültürün KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin çalışmaya ilave edilecek yeni değişkenlerle birlikte ele alınarak incelenmesinin yararlı olacağı söylenebilir. Mikro düzeydeki analiz bulguları incelendiğinde özellikle kontrol değişkenlerinin modelin açıklayıcılık gücü üzerinde kayda değer olumlu etki sağladığı dikkat çekmektedir. Yine mikro boyut analizlerde çalışmaya dahil edilen işletmelerle ilgili herhangi bir ayrıma gitmeden hepsi birlikte ele alınarak analizler yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda bu çalışma ile benzer ilişkilerin sektör, büyüklük ve ulusallık yapısı gibi değişkenler düzeyinde ayrılaştırılmış örneklemlerle test edilmesi tavsiye edilebilir.

Konu ile ilgili çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu düşünüldüğünde, çalışmanın benzer modeller kullanılarak ve farklı örneklemlerle geliştirilmesinin hem yazına hem de küresel bağlamda çokuluslu işletmelerin KSS politika ve uygulamalarına yararlı olacağı düşünülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adams, C.A. ve Kuasirikun, N. (2000), “A Comparative Analysis of Corporate Reporting on Ethical Issues by UK and German Chemical and Pharmaceutical Companies”, **The European Accounting Review**, 9 (1), 53-79.
- Adler, N. J. (1983), “Cross-cultural Management Research. The Ostrich and The Trend”, **The Academy of Management Review**, 8 (2), 226 – 232.
- Aerts, W. ve diğlerleri (2007), “The Association between Web-Based Corporate Performance Disclosure and Financial Analyst Behaviour under Different Governance Regimes”, **Corporate Governance – An International Review**, 15 (6), 1301-1328.
- Aguilera, R.V. ve diğlerleri (2007), “Putting the S back in Corporate Social Responsibility: a multilevel theory of social change in organisations”, **Academy of Management Review**, 32:3, 836–863.
- Akgül, A. (2005), **Tanımlayıcı istatistikler; iki değışken arasında dört gözlü ki-kare ilişki testi, çok gözlü ki-kare ilişki testi. Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS Uygulamaları”**, 3. Baskı, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti, 98-106, 195-200, 303-309.
- Albareda, L. ve diğlerleri (2006), “The Government’s Role in Promoting Corporate Responsibility: A Comparative Analysis of Italy and UK from The Relational State Perspective”, **Corporate Governance**, 6(4), 386-400.
- Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000), “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, **Journal of Business Ethics**, 28(3), 243-253.
- Aldama, L.R.P. ve diğlerleri (2009), “Embedding corporate responsibility through effective organizational structure”, **Corporate Governance**, 9 (4), 506-516.

- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984), "Theories of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5, 193-226.
- Amaeshi, K. M. ve diğeri (2006), "Corporate Social Responsibility in Nigeria: Western Mimicry or Indigenous Influences?" **Journal of Corporate Citizenship**, 24, 83-99.
- Antal, A.B. ve Sobczak, A. (2007), "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", **Business & Society**, 46(1), 9-32.
- Balıkçioğlu, B. ve Karacaoğlu, K. (2007), "Sosyal Bir Ürün Olarak Topluma Pazarlanan Hayırseverlik: Stratejik Hayırseverlik", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9 (2), 121-141.
- Basil, D.Z. ve Erlandson, J. (2008), "Corporate social responsibility website representations: a longitudinal study of internal and external self-presentations", **Journal of Marketing Communications**, 14(2), 125-137.
- Becchetti, L. ve diğeri (2008), "Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies", **Applied Economics**, 40:5, 541-567.
- Bechtel, W. ve Abrahamsen, A. (1996), **Connectionism and The Mind: A Introduction to Parallel Processing in Networks**, Cambridge: Blackwell.
- Belal, A.R. (2000), "Environmental Reporting in Developing Countries: Empirical Evidence from Bangladesh", **Eco-Management and Auditing**, 7(3), 114-121.
- Belal, A. (2001), "A Study of Corporate Social Disclosures in Bangladesh", **Managerial Auditing Journal**, 16(5), 274-89.
- Berle, A. A. Jr. (1931), "Corporate Powers as Powers in Trust", **Harvard Law Review**, 44, 1049-1079.
- Berry, J.W. (1969), "On cross-cultural comparability", **International Journal of Psychology**, 4, 119-128.
- _____ (1984), "Towards a Universal Psychology of Cognitive Competence", **International Journal of Psychology**, 19(1), 335-361.
- _____ (1989), "Imposed etics-emics-derived etics: The Operationalization of a Compelling Idea", **International Journal of Psychology**, 24(2), 721-735.

- Berry, J.W. (1994), **Ecology of Individualism and Collectivism. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**, London: Sage Publication.
- _____ (1999), “Emics and Etics: A Symbiotic Conception”, **Culture & Psychology**, 2, 165-171.
- Berry, S. (1994), “Estimating Discrete Choice Model of Product Differentiation”, **RAND Journal of Economics**, 25, 242-262.
- Blasco, M ve Zolner, M. (2008), “Corporate Social Responsibility in Mexico France: Exploring The Role of Normative Institutions”, **Business& Society**, 49(2), 216-251.
- Blowfield, M. ve Frynas, J.G. (2005), “Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World”, **International Affairs**, 81(3), 499-513.
- Bodur, M. ve Kabasakal, H. (2002), “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (1), 5-22.
- Bond, R. ve Smith, P. B. (1996), “Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task”, **Psychological Bulletin**, 119(1), 111-137.
- Bowen, H. R. (1953), **Social Responsibilities of the Businessman**, New York: Harper & Row.
- Brammer, S. ve Pavelin, S. (2005), “Corporate Community Contributions In The United Kingdom and the United State”, **Journal of Business Ethics**, 56, 15-26.
- Brodbeck, F. C. ve diğerleri (2000), “Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 1-29.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (1997), **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows**, London: Routledge.
- Buhr, N. ve Freedman, M. (2001), “Culture, Institutional Factors and Differences in Environmental Disclosure Between Canada and the United States”, **Critical Perspectives on Accounting**, 12, 293-322.

- Campbell, J. L. (2007), "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", **Academy of Management Review**, 32(3), 946–967.
- Carl, D. ve diğerleri (2004), 'Power Distance', in R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds.) **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, Thousand Oaks: Sage, 513–563.
- Carroll, A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, 4, 497-505.
- _____ (1983), "Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?", **Vital Speeches of the Day**, 49, 604-608.
- _____ (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, 34, 39-48.
- _____ (1999), "Corporate social responsibility", **Business and Society**, 38(3), 268-295.
- Cattell, R. (1950), "The Principal Culture Patterns Discoverable in The Synax Dimension of Existing Nations", **Journal of Social Psychology**, 32, 215-253.
- Chapple, W. ve Moon, J. (2005), "Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web-Site Reporting", **Business&Society**, 44(4), 415-441.
- Christen, K. (2003), "ISO Takes Stab at Social Responsibility", **Environmental Science ve Technology**, 37(9), 171-172.
- Clarkson, M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, 20(1), 92-117.
- Cohen, J. ve diğerleri (1996), "Measuring the Ethical Awareness and Ethical Orientation of Canadian Auditors", **Behavioral Research inAccounting**, 8, 98–119.
- Cowton, C. (1987), "Corporate Philanthropy in the United Kingdom", **Journal of Business Ethics**, 6, 553-558.
- Cramer, J. ve diğerleri (2004), "Making Sense of Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, 55, 215-222.

- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005), “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 13(1), 55-66.
- Çiçek, E. U. (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Kalaycı, Ş (Ed.), Ankara: Asil Yayın.
- Çukur, C.Ş. (2007), **Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırılmalı Kültürel Yaklaşımlar**, Erdem R, ve Çukur C. Ş. (Ed), **Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 33-46.
- Dalton, D.A. ve Cosier R.A. (1982), “The Four Forces of Social Responsibility”, **Business Horizons**, 25, 19-27.
- Darus, F. ve diğerleri (2009), “Influence of Institutional Pressure and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility Disclosure”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 1(5), 123-150.
- David P. ve diğerleri (2005), “Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model”, **Journal of Public Relations Research**, 17(3), 291-313.
- Davidson, A. ve diğerleri, (1976), “Crosscultural model testing: Toward a solution of the cticcmic, dilemma”, **International Journal of Psychology**, 11, 1-13.
- Davis, K. (1960), “Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society?”, **Business Horizons**, 10, 45-50.
- Davis, K. (1973), “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”, **Academy of Management Journal**, 16, 312-322.
- De Bakker, F.G.A. ve diğerleri (2005), “A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance”, **Business & Society**, 44(3), 283-317.
- De Luque, M. S. ve Javidan, M. (2004), “Uncertainty Avoidance”, R. House & P. Hanges & M. Javidan & P. W. Dorfman & V. Gupta (Ed.), **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, 602-653, California: Sage Publications.

- Den Hartog, D. N. (2004), "Assertiveness", R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Ed.), **Culture, leadership, and organizations: The GLOBES study of 62 societies**, 395-436, California: Sage Publications.
- Dickson, M.W. ve diğeri (2003), "Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making Progress and Raising New Questions", **Leadership Quarterly**, 14, 729-768.
- Dickson ve diğeri (2004), "The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture", R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Ed.). **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, 74-93, California: Sage.
- Dikeçligil, B. (2010), "Bilimsel Paradigmaların Oluşumunda ve Dönüşümünde Sosyolojik Bağlam", **Toplum Bilimleri Dergisi**, 1(3), 53-61.
- Djankov, S. ve diğeri (2002), "The Regulation of Entry", **The Quarterly Journal of Economics**, CXVII(1), 1-37.
- Dobers, P. ve Halme, M. (2009), "Corporate Social Responsibility and Developing Countries", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 16(5), 237-249.
- Dodd, E. M. (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?", **Harvard Law Review**, 45, 1145-1163.
- Doğan, İ. (1995), **Sosyoloji**, 1. Baskı, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Egri, C.P. ve Ralston D. A. (2008), "Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007", **Journal of International Management**, 14(4), 319-339.
- Eng, L. ve Mak. Y. (2003), "Corporate Governance and Voluntary Disclosure", **Journal of Accounting and Public Policy**, 22, 325-345.
- Erez, M. ve Earley, P. C. (1993), **Culture, Self-Identity and Work**, New York: Oxford University Press.
- Erez, M., ve Gati, E. (2004), "A Dynamic, Multi-level Model of Culture: From the Micro-Level of Individual to The Macro-Level of Global Culture", **Applied Psychology: An International Review**, 53, 583-598.

- Ertek, T., (1996), **Ekonometriye Giriş**, İstanbul: Beta.
- Ertuna, B. ve Tükel, A., (2010), “Traditional Cersus International Influences: CSR Disclosures in Turkey”, **European Journal of International Management**, 4(3), 273-288.
- Esin, A. Ekni, A. ve Gamgam, H., (2006), **İstatistik**, 1. Basım, Ankara: Gazi kitapevi.
- Esrock, S. L. ve Leichty, G. B. (1998), “Social Responsibility and Corporate Web Pages: Selfpresentation or Agenda-Setting?”, **Public Relations Review**, 24(3), 305-319.
- Fifka, M. (2009), “Towards a More Business-oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-established Concept”, **Journal of Service Science and Management**, 2(4), 312-321.
- Frederick, W.C. (2006), **Corporation Be Good The Story of Corporate Social Responsibility**, Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Frederick, W. C. (1960), “The Growing Concern Over Business Responsibility”, **California Management Review**, 2, 54-61.
- Friedman, M. (1962), **Capitalism and Freedom**, Chicago: University of Chicago Press.
- Furnham, A. ve diğerleri (1994), “National Attitudes to Competitiveness, Money and Work Amongst Young People; First, Second and Third world Differences, Second and Third World Differences”, **Human Relations**, 47, 119-132.
- Gardberg, N. A. ve Fombrun, C. J. (2006), “Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments”, **Academy of Management Review**, 34, 329–346.
- Gatley, S. ve Lessem, R. (1995), “Enchancing The Competetive Advantage of Transcultural Business”, **Journal of European Industrial Training**, 19(9), 3-11.
- Gelfand, M.J. ve diğerleri (2004), “Individualism and Collectivism”, R.J. House, P.J.Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, and V. Gupta (Ed.) **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, 437-512, CA: Sage.
- Gelfand, M.J. ve diğerleri (2007), “Cross Cultural Organizational Behavior”, **Annual Review Of Psychology**, 58, 479-514.

- Gjølberg, M. (2009), "Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries", **Scandinavian Journal of Management**, 25, 10-22.
- Goddard, T. (2005), "Corporate Citizenship and Community Relations: Contributing to the Challenges of Aid Discourse", **Business and Society Review** 110(3), 269–296.
- Golob, U. ve Bartlett, J.L. (2007), "Communicating About Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and Slovenia", **Public Relations Review**, 33(1), 1-9.
- Gray, R. ve diğerleri (1995), "Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies", **Account Audit Account Journal**, 8(2), 78-101.
- Gray, R. (2006), "Social, Environmental and Sustainability Reporting and Organisational Value Creation?: Whose value? Whose creation?," **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 19(6), 793-819.
- Grayson, K. ve Rust, R. (2001), "Interrater reliability", **Journal of Consumer Psychology**, 10(1–2), 71–73.
- Grunig, L. A. ve diğerleri. (2002), **Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gudykunst, W. ve Lee, C. (2003), **Cross-cultural communication theories**. In W. Gudykunst (ed.). **Cross-cultural and intercultural communication**, London: Sage Publications, 7-34.
- Gupta, V. ve diğerleri (2002), "Cultural Cluster: Methodology and Findings", **Journal of World Business**, 37, 11-15.
- Gupta, V. ve Hanges, P. J. (2004), "Regional and Climate Clustering of Societal Clusters", R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Ed.), **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, 178-218, California: Sage.
- Gujarati, D. ve Porter, D. (2012), **Temel Ekonometri**, Çev. Gülay Günlük Şenesen/ Ümit Şenesen, İstanbul: Literatür Yayınevi.

- Gürol, Y. ve diğerleri (2010), “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 43, 135-162.
- Haire, M. ve diğerleri (1966), **Managerial Thinking: An International Study**, New York: Wiley.
- Hampden-Turner, C. ve Trompenaars A. (1993), **The Seven Cultures of Capitalism**, New York: Currency Doubleday.
- Haniffa, R.M. ve Cooke, T.E. (2005), “The Impact of Culture and Governance on Corporate Social Reporting”, **Journal of Accounting and Public Policy**, 24, 391-430.
- Heald, M. (1970), **The Social Responsibility of Business: Company and Community, 1900-1960**, Cleveland: Case-Western Reserve University Press.
- Helfrich, H. (1999), “Beyond the dilemma of cross-cultural psychology: Resolving the tension between etic and emic approaches”, **Culture and Psychology**, 5, 131-153.
- Ho, F.N. ve diğerleri (2011), “A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments”, **Journal of Business Ethics**, 107(4), 423-433.
- Hofstede, G. (1976), “Nationality and Espoused Values of Managers”, **Journal of Applied Psychology**, 61(2), 148-155.
- _____ (1980), **Culture’s Consequences, International Differences in Work-Related Values**, London: Sage Publication.
- _____ (1983), “National Cultures in Four Dimensions: A Research Based Theory of Cultural Differences among Nations”, **Int. Studies of Man. & Org.**, XIII(1-2), 46-74.
- _____ (1984), **Culture Consequences**, London: SAGE Publications Ltd.
- _____ (1991), **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: Mc Graw-Hill.
- _____ (1994), “Management Scientists are Human”, **Management Science**, 40 (1), 4-13.

- Hofstede, G. (2001), **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. Thousand Oaks: SAGE.
- _____ (2006), "What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds", **Journal of International Business Studies**, 37, 882-96.
- Hofstede, G. ve diğeri (1990), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", **Administrative Science Quarterly**, 35, 286-316.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G.J. (2005), **Cultures and Organizations**, Software of the Mind (2nd Ed.), New York: McGraw-Hill.
- Holland, L. ve Foo, Y. B. (2003), "Differences in Environmental Reporting Practices in the UK and the US: the Legal and Regulatory Context", **The British Accounting Review**; 35, 1-18.
- Holmes, S. L. (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", **Business Horizons**, 19, 34-40.
- Hoppe, M. H. (1990), **Culture and organizations**. California: SAGE.
- House, R. J. ve diğeri (1997), "Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and Proposed Theory", P. C. Earley, M. Erez (Ed.), **New perspectives in international industrial / organizational psychology**, 535-625, San Francisco: New Lexington Press.
- House, R. J. ve diğeri (2004), **Leadership, Culture and Organizations: The GLOBE study of 62 societies**, CA: Sage.
- House, J. H., and Javidan, M. (2004), "Overview of Globe", R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta (Ed.), **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, 9-28, CA: Sage.
- Hsu ve Fied (2003), "Interrater Agreement Measures: Comments on Kappa, Cohen's Kappa, Scott's π and Aickin's α ," **Understanding Statistics**, 2(3), 205-219.
- Husted B. (1999), "Wealth, Culture and Corruption", **Journal of International Business Studies**, 30 (2), 339-360.

- Husted, B. ve Allen, D. (2006), "Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches", **Journal of International Business Studies**, 37(6), 838–849.
- Hutchins M.J. ve Sutherland J,W. (2008) " An Exploration of Measures of Social Sustainability and Their Application to Supply Chain Decisions", **Journal of Cleaner Production**, 16(15), 1688-1698.
- IMF (2006), **World Economic Outlook: Financial Systems and Economic Cycles**, Brussels: International Monetary Fund.
- Inglehart, R. (1990), **Culture Shift in Advanced Industrial Society**, New Jersey: Princeton University Press.
- Ishida, T. ve diğerleri (2007), **Intercultural Collaboration**. Lecture Notes in Computer Science, 4568, Verlag: Springer.
- Jackson, G. ve Apostolako, A. (2010), "Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?", **Journal of Business Ethics**, 94(3), 371-394.
- Jamali D. ve Mirshak R. (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", **Journal of Business Ethics**, 72(3), 243-262.
- Ji, M. F. ve McNeal, J. U. (2001), "How Chinese children's commercials differ from those of the United States: A content analysis", **Journal of Advertising**, 30(3), 79–92.
- Johnson, H. L. (1971). **Business in contemporary society: Framework and issues**, CA: Wadsworth.
- Jones, T.M. (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", **California Management Review**, 22, 59-67.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002), "Arabic Cluster: A Bridge Between East and West", **Journal of World Business**, 37, 40 -54.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2004), "Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes", R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Ed.), **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**, 564-601, CA: Sage.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000), **Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004), **Child Development In Cultural Context**, Spielberger (Ed.), Encyclopedia of Applied Psychology. Academic Press, 368.
- Kamla, R. (2007), “Critically Appreciating Social Accounting and Reporting in the Arab Middle East: A Postcolonial Perspective”, **Advances in International Accounting**, 20, 105-177.
- Kanungo, R. N. ve Jaeger, A. M. (1990), Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries. A. M. Jaeger ve R. N. Kanungo (Der). **Management in Developing Countries**, London: Routledge, 1 -23.
- Kim, U. ve diğerleri (1994). **Introduction. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**, London: Sage Publication.
- Kim, U. (1994). **Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**, London: Sage Publication
- Kim, Y. ve Kim S.Y. (2010), “The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede’s dimensions to Korean Public relations practitioners” **Journal of Business Ethics**, 91, 485-500.
- Kim, C. H. ve Scullion, H. (2013), “The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study”, **Poznan University of Economic Review**, 13(2), 5-9.
- Kitayama, S. (2002), “Culture and Basic Psychological Processes - Toward A System View of Culture: Comment on Oyserman et al.”, **Psychological Bulletin**, 128 (1), 89-96.
- Kluckhohn, C. (1962), **Culture and Behavior**, New York: The Free Press of Glencoe.
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961), **Variations in Value Orientations**, New York: Harper Collins.
- Kolbe, R. H. ve Burnett M. S. (1991), “Content-analysis research: An examination of applications with directions for improving research reliability and objectivity”, **Journal of Consumer Research**, 18, 243-50.

- Kostova, T. (1996), **Success of The Transnational Transfer of Organizational Practices Within Multinational Corporations Thesis**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) University of Minnesota.
- Kovacs, R. (2006), “Interdisciplinary Bar for the Public Interest: What CSR and NGO frameworks contribute to the public relations of British and European activists”, **Public Relations Review**, 32, 429-431.
- Kroeber, A.L. ve Kluckhohn, C. (1952), **Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions**, New York: Vintage Books.
- Kusyk, S. M. ve Lozano, J. M. (2007), “SME Social Performance: A Four-cell Typology of Key Drivers and Barriers on Social Issues and Their Implications for Stakeholder Theory”, **Corporate Governance**, 7(4), 502-515.
- Küskü, F. ve Zarkada-Fraser, A. (2004), “An Emprical Investication of Corporate Citizenship in Australia and Turkey”, **British Journal of Management**, 15, 57-72.
- Küskü Akdoğan, F. ve Bay, E. (2012), “İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri, Görünürde Hayırseverlik”, **Amme İdaresi Dergisi**, 45(1), 51-75.
- Lee, P. (2011), “Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies” **Journal of Business Ethics**, 102, 281-298.
- Lindgreen, A. ve diğerleri (2009), “Corporate Social Responsibility Practices in Developing and Transitional Countries: Botswana and Malawi”, **Journal of Business Ethics**, 90, 429-440.
- Linstead; S. (1997), “The Social Anthropology of Management”, **British Journal of Management**, 8, 85-98.
- Lord, R. G. ve Maher, K. J. (1991), **Leadership and Information Processing**, Boston: Unwin Hyman.
- Luce, M. F. ve diğerleri (2001), “The impact of emotional tradeoff difficulty on decision behavior”, E. U. Weber, J. Baron & G. Loomes (Ed.), **Conflict and Tradeoff in Decision Making**, 86–109, Cambridge: Cambridge University Press.

- Luo, Y. (2006), "Political behavior, social responsibility and corrupt environment: a structuration perspective", **Journal of International Business Studies**, 37(6), 747-766.
- Ma, Z. ve Jaeger A. M. (2010), " A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China", **Cross Cultural Management: an International Journal**, 4, 333-346.
- Mahoney, L. S. ve Thorne L. (2005), "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada", **Journal of Business Ethics**, 57(3), 241-253.
- Maignan, I. (2001), "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison", **Journal of Business Ethics**, 30, 57-72.
- Maignan, I. ve Ralston, D. (2002), "Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Business' Self Presentation", **Journal of International Business Studies**, 33(3), 498-514.
- Maignan, I. ve diğerleri (2002), "Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process", **European Management Journal**, 20(6), 641-648.
- Mark, S. S. ve Carroll A. B. (2003), "Corporate social responsibility: A three-domain approach", **Business Ethics Quarterly**, 13(4), 503-530.
- Matten, D. ve Moon, J. (2004), "Corporate social responsibility education in Europe." **Journal of business Ethics**, 54, 323-337.
- Matten, D ve J. Moon (2008), "Implicit" and "explicit" CSR: A Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", **Academy of Management Review**, 33 (2), 404-424.
- McAlister, D. T. and Ferrell, L. (2002), "The Role of Strategic Philanthropy in Marketing Strategy", **European Journal of Marketing**, 36 (5/6), 689-743.
- McGuire, J.W. (1963), **Business and Society**. New York: McGraw-Hill.
- Mijatovic, I. S. ve Stokic, D. (2010), "The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia", **Journal of Business Ethics**, 94(4), 533-552.

- Mio, J.S. (1999), "Holocultural Method", J.S. Mio, J.T. Trimble, P. Arredondo, H.E. Cheatham, & D. Sue (Ed.), **Key words in multicultural interventions: A Dictionary, Westport**, 141-142, CT: Greenwood.
- Moon, J ve Vogel, D. (2008), "Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society", A Crane et al (Ed.), **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, Oxford: Oxford University Press.
- Mullen, J. (1997), "Performance-based corporate philanthropy: How giving smart can further corporate goals", **Public Relations Quarterly**, 42(2), 42-48.
- Muthuri, J. N. ve Gilbert, V. (2010), "An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya", **Journal of Business Ethics**, 98, 467-483.
- Neuendorf, K. A. (2002), **The content analysis guidebook**. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- O'Connor, A. ve Meister, M. (2008), "Corporate Social Responsibility Attribute Rankings", **Public Relations Review**, 34, 49-50.
- Okazaki, S. ve Skapa, R. (2008), "Global Web Site Standardization in the New EU Member States", **European Journal of Marketing**, 42(11/12), 1224-1245.
- Okoye, A. (2009), "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?", **Journal of Business Ethics**, 89(4), 613-627.
- Orpen, C. (1987), "The Attitudes of United States and South African Managers to Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, 6, 89-96.
- Owen, D. (2007), "Chronicles of Wasted Time? A Personal Reflection on the Current State of, and Future Prospects for, Social and Environmental Accounting Research", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**; 21(2), 240-267.
- Özdamar, K. (2002), **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özen, Ş. (1995), **Kamu Yönetimi Yazınımız ve Örgütler-Yönetim Çalışma Alanı: Tehlikeli İlişkiler?** (içinde, B. Aykaç, Ş. Durgun ve H. Yayman (Der) Türkiye'de Kamu Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi, 2003, 319-347.

- Özen, Ş. (1996). **Bürokratik Kültür 1 (Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri)**, Ankara: Todai Yayınları.
- Özen, Ş. ve Küskü, F. (2009), “Corporate Environmental Citizenship Variation in Developing Countries: An Institutional Framework”, **Journal of Business Ethics**, 89, 297-313.
- Özlem, D. (2000), **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Padgett, R. C. ve Galan, J. I. (2010), “The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, 93(3), 407-418.
- Parboteeah, K. P. ve diğerleri (2005), “Does National Culture Affect Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors? A Focus on the GLOBE National Culture Scheme”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 5 (2), 123-138.
- Pater, A. ve van Lierop, K. (2006), “Sense and Sensitivity: The roles of Organization and Stakeholders in Managing Corporate Social Responsibility”, **Business Ethics**, 15(4), 339-351.
- Pedersen, T. ve Thomsen, S. (1997), “European Patterns of Corporate Ownership: A 12 Country Study”, **Journal of International Business Studies**, 28, 759-778.
- Peng, Y. ve diğerleri (2013), “Does National Culture Influence Firm’s CSR Engagement: A Cross-Country Study”, **International Proceedings of Economics Development & Research**, 58, 40-44.
- Perreault, W.D. ve Leigh, L. E. (1989), “Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments”, **Journal of Marketing Research**, 26, 135-148.
- Pinkston, T.S. ve Carroll, A.B. (1996), “A retrospective examination of CSR orientations: have they changed?”, **Journal of Business Ethics**, 15, 199–206.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, **Harvard Business Review**, 80(12), 56-68.
- Porter, M.E.ve Kramer, M.R. (2006), “Strategy ve society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, 84(12), 78-92.
- Portes, A. ve Zhou, M. (1994), “Should Immigrants Assimilate?” **Public Interest**, 116, 18-33.

- Preuss, L., (2010), "Barriers to Innovative CSR: The Impacts of Organisational Learning, Organisational Structure and the Social Embeddedness of the Firm", C. Louche, S.O. Idowu and W.L. Filho (Ed.), **Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation**, 331-351, UK: Greenleaf Publishing.
- Ringov, D. ve Zolo, M. (2007), "Corporate Responsibility From A Socio-institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance", **Corporate Governance**, 7(4), 476-485.
- Riordan, C. M. ve diğ erleri (1997), "Corporate image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", **Journal of Business Ethics**, 16(4), 401-412.
- Robertson, D.C. (2009), "Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development: Singapore, Turkey, and Ethiopia", **Journal of Business Ethics**, 88(4), 617-633.
- Rogers, E. M. ve diğ erleri (2002), "Edward T. Hall and History of Intercultural Communication: The United States and Japan", **Keio Communication Review**, 24, 1-24.
- Rokeach, M. (1973), **The Nature of Human Values**. New York: Free Press.
- Ronen, S. ve Kraut, A. (1977), "Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes", **Columbia Journal of World Business**, 12, 89-96.
- Ronen, S. ve Shenker, O. (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", **Academy of Management Review**, 10(3), 435-454.
- Russo, A. ve Pirrini, F. (2010), "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs", **Journal of Business Ethics**, 91(3), 207-221.
- Sargut, A.S. (2001), **Kültürlerarası Farklılaş ma ve Yö netim**, Ankara: İmge Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1992), **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, San Francisco: Jossey – Bass.
- Schwartz, S.H. (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", M. Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, 25, 1-65, New York: Academic Press.

- Schwartz, S.H. (1994), "Beyond Individualism – Collectivism", U. Kim, H. C. Triandis, C. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon (Ed.), **Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications**, 85-119, London: SAGE.
- _____ (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", **Applied Psychology: An International Review**, 48, 23-47.
- _____ (2006), Value orientations: Measurement, antecedents, and consequences across nations, R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Ed.), **Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European social survey**, 161-193, England: Sage.
- Sellnow, T. L. ve Brand, J. D. (2001), "Establishing The Structure of Reality for An Industry: Model and Anti-model Arguments As Advocacy in Nike's Crisis Communication", **Journal of Applied Communication Research**, 29, 278-295.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical Framework", **California Management Review**, 17(3), 58-64.
- Shane, S. ve diğerleri (1995), "Cultural Differences in Innovation Championship Strategies", **Journal of Management**, 21 (5), 931 - 952.
- Silberhorn, D. Ve Warren, R.C. (2007), "Defining Corporate Social Responsibility: A View From Big Companies in Germany and the UK", **European Business Review**, 19 (5), 352-372.
- Sims, G. (2003), "Rethinking The Political Power of American Business: The Role of Corporate Social Responsibility", **Dissertation Abstracts International**, 64(5).
- Sirota, D. ve Greenwood, M. (1971), "Understand Your Overseas Work Force", **Harvard Business Review**, 19, 53-60.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28, 339-358.
- Smith, P. B. ve Dugan S. (1996), "National Culture and The Values of Organizational Employees", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 27 (2), 231-264.
- Sokolsky, G. E. (1937), "The Bewilderment of Business: Does business have a social responsibility beyond the mere production of honest goods at fair prices? Two men reveal their points of view", **Nation's Business** (pre-1986), 25(9), 38-44.

- Sones, M., ve diğeri (2009), "Communicating CSR Via Pharmaceutical Company Web Sites: Evaluating Message Frameworks for External and Internal Stakeholders", **Corporate Communications**, 14(2), 144-157.
- Stans, M. H. (1948), "How new standards of financial reporting grow from social responsibility of accountants", **Journal of Accountancy** (pre-1986), 86(2), 98-107.
- Strand, R. (1983), "A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to The Social Environment", **Academy of Management Review**, 8, 90-96.
- Suchman, M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", **Academy of Management Review**, 20, 571-610.
- Şencan, H. (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tamm ve diğeri (2010), "Relationship between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries", **The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper**, 76.
- Tice, D.M. ve Baumeister, R.F. (2004), "Masculinity Inhibits Helping in Emergencies: Personality Does Predict the Bystander Effect", **Journal of Personality and Social Psychology**, 49(2), 420-428.
- Triandis, H. C. (1972), **The Analysis of Subjective Culture**. New York: Wiley
- _____ (1973), "Work and Non-work: Intercultural Perspectives", M.D. Dunnette (Ed.), **Work and non-work in the year 2001**, 29-52, CA: Books/Cole.
- _____ (1982), "Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories", **International Studies of Management & Organization**, 12(1), 139-170.
- Triandis, H. C. (1985), "Measurement in Cross Cultural Psychology", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 16(2), 131-152.
- _____ (1986), "Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-cultural Social Psychology", C. Bagley ve G. K. Verma. (Ed.), **Personality, Cognition and Values: Cross-cultural Perspectives of Childhood and Adolescence**, 223-249, London: Macmillan.

- Triandis, H. C. (1994), **Theoretical and Methodological Approaches to The Study of Collectivism and Individualism. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**, London: Sage Publication.
- _____ (1995), **Individualism and Collectivism**, Boulder, CO:Westview Press.
- Triandis, H.C. and Gelfand, M.J. (1998), “Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(1), 118-128.
- Trompenaars, F. (1993), **Riding The Waves of Culture Understanding Diversity in Global Business**, London: Irwin Professional.
- Toynbee, A. (1947), **A Study of History**, New York: Oxford University Press.
- Tuzzolino, F. ve Armandi, B.R. (1981), “A Need Hierarchy for Assessing Corporate Social Responsibility”, **Academy of Management Review**, 6, 21-28.
- UN. (2006), **Millennium Development Goals Report 2006**, Brussels: United Nations.
- UNDP (2006), **Beyond Scarcity: Power, Poverty and the Global Water Crisis**, Brussels: United Nations Development Programme.
- URL, <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family.jsp> (09.02.2013)
- URL, <http://www.ftse.com/Indices/FTSE4GoodIndexSeries/index.jsp> (09.02.2013)
- URL, <http://global100.org> (09.02.2013)
- URL, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> (09.02.2013)
- URL, <http://www.wbcsd.org/about/overview.aspx> (09.02.2013)
- URL, <http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (09.02.2013)
- URL, <http://www.sustainability.com/company> (09.02.2013)
- URL, <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm> (09.02.2013)
- URL, <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html> (09.02.2013)
- URL, <http://www.transparency.org> (09.02.2013)
- URL, <http://world.bymap.org/LiteracyRates.html> (09.02.2013)

- Van Der Laan Smith ve diğeri (2005), "Exploring differences in Social Disclosures Internally: A Stakeholder Perspective", **Journal of Accounting and Public Policy**, 24, 123-151.
- Visser, W. (2008), "Corporate Social Responsibility in Developing Countries", A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Ed.), **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, 473-479, Oxford: Oxford University Press,.
- Vuran, A. (1982), **İstatistik III**, İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını,.
- Waldman, D.A. ve diğeri (2006), "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 countries", **Journal of International Business Studies**, 37, 823-37.
- Walter, W. (2006), "Special Issue on Corporate Philanthropy", **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 11(1), 1-2.
- Walton, C.C. 1967, "**Corporate Social Responsibilities**", Belmont, CA: Wadsworth.
- Wanderley, L. S. O. ve diğeri (2008), "CSR Information Disclosure on The Web: A Context-based Approach Analyzing The Influence of Country of Origin and Industry Sector", **Journal of Business Ethics**, 82(2), 369-378.
- Wang, Y. ve diğeri (2006), "The Role of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study", **Corporate Reputation Review**, 9(3), 179-197.
- Wasti, Arzu S. ve Erdil Selin E. (2007), "Bireycilik Ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 7, 39-66.
- Welford, R. ve diğeri (2007), "Priorities for corporate social responsibility: A survey of businesses and their stakeholders", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 15(1), 52-62.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2004), **Strategic Management and Business Policy**, 9th. Edn, Australia: Pearson International.
- Whitehouse, L. (2006), "Corporate Social Responsibility – Views from the Frontline", **Journal of Business Ethics**, 63, 279-296.

- Williams, S. M. (1999), “Voluntary Environmental and Social Accounting Disclosure Practices in The Asia-Pacific Region: An International Empirical Test of Political Economy Theory”, **The International Journal of Accounting**; 34 (2), 209-238.
- Wood, D. J. (1991), “Corporate Social Performance Revisited”, **Academy of Management Review**, 16(4), 691-718.
- World Bank, (2005), **Investment Climate Survey**, Washington: World Bank.
- World Development Report (2007), **Development and the Next Generation**, Washington: World Bank.
- Worthington, I. ve diğ erleri (2008), “Researching The Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-national Study of Supplier Diversity Initiatives”, **Journal of Business Ethics**, 79(3), 319-331.
- WRI (2005), World Resources 2005—“The Wealth of the Poor: Managing Ecosystems to Fight Poverty”, Washington: D.C., **World Resources Institute**, UNDP, UNEP, World Bank.
- Xiao, J.Z. ve diğ erleri (2005), “The Impact of Social and Economic Development on Corporate Social and Environmental Disclosure in Hong Kong and the U.K.”, **Advances in International Accounting**, 18, 219-243.
- Yamak, S. (2007), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Geliş imi**, İstanbul: Beta, 1.Basım.
- Zhang, J. ve Swanson, D. (2006), “Analysis of News Media’s Representation of Corporate Social Responsibility (CSR)”, **Public Relations Quarterly**, 51(2), 13-7.
- Zyglidopoulos, C. S. (2002), “The Social and Environmental Responsibilities of Multinationals: Evidence from the Brent Spar Case”, **Journal of Business Ethics**, 36 (1-2), 141-151.

ÖZGEÇMİŞ

Emrah KOPARAN, 27.05.1980 tarihinde Amasya ili Gümüşhacıköy ilçesinde doğdu. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nden 2003 yılında lisans (*İşletme*) ve Dumlupınar Üniversitesi'nden 2005 yılında, yüksek lisans (*Yönetim ve Organizasyon*) dereceleri aldı. Şu anda Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksekokulu'da öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. KOPARAN, örgüt teorisi, ulusal kültür ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında çalışmakta olup, İngilizce bilmektedir.