



HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMI ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE’NİN ASYA VE AVRUPA KÜLTÜRLERİ ARASINDAKİ KONUMU

Türkiye’s Position Between Asian and European Cultures within the Frame-
work of Hofstede’s Theory of Cultural Dimensions

Tuğba AKGÜR*

ÖZ

Türkiye’nin kültürel kimliği, sahip olduğu coğrafi konum ve zengin tarihsel arka planın etkisiyle Asya ve Avrupa arasında bir geçiş kimliği işlevi görmektedir. Bu özellikler, Türk toplumunun kültürel yapısını hem Doğulu hem de Batılı değerlerin bir arada bulunduğu karma bir yapıya dönüştürmüştür. Bu çalışmada, Geert Hofstede tarafından geliştirilen Kültürel Boyutlar Kuramı temel alınarak Türkiye’nin kültürel yönelimleri, Asya ve Avrupa toplumlarıyla karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmada Hofstede Insights veri setinin güncellenmiş verileri ile disiplinlerarası literatür birlikte değerlendirilmiş; güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim ve hoşgörü/kısıtlılık olmak üzere altı kültürel boyut üzerinden Türkiye’nin kültürel konumu analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye’nin özellikle kolektivizm, hiyerarşik toplumsal yapı ve otoriteye saygı gibi alanlarda Asya toplumlarına yakın özellikler sergilediğini; buna karşılık toplumsal dönüşüm, bireyselleşme eğilimleri ve sosyal esneklik gibi alanlarda Avrupa toplumlarıyla benzerlikler taşıdığını ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca Türkiye’nin tek bir kültürel kategoriyle açıklanamayacağını; tarihsel süreklilik, modernleşme, küreselleşme, kentleşme ve kuşaklar arası değişim süreçlerinin etkisiyle şekillenen dinamik bir kültürel sentez ortaya koyduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanında paternalizm ve sıkı-gevşek kültür kuramı gibi tamamlayıcı teorik yaklaşımlar aracılığıyla kültürel değerlerle gündelik toplumsal pratikler arasındaki çelişkiler de tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kültürel boyutlar, Hofstede, Asya, Avrupa, Türkiye.

ABSTRACT

Türkiye’s cultural identity functions as a transitional identity between Asia and Europe, influenced by its geographical location and rich historical background. These characteristics have transformed the cultural structure of Turkish society into a hybrid structure where both Eastern and Western values coexist. This study examines Türkiye’s cultural orientations in comparison with Asian and European societies,

* Dr. Öğr. Üyesi. Düzce Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Mütercim ve Tercümanlık Bölümü, Düzce/Türkiye. E-posta: tugbaakgur@duzce.edu.tr. ORCID: 0000-0003-3593-8181.

based on Geert Hofstede's Cultural Dimensions Theory. The research utilizes updated data from the Hofstede Insights dataset and interdisciplinary literature; Türkiye's cultural position is analyzed through six cultural dimensions: power distance, individualism/collectivism, masculinity/femininity, uncertainty avoidance, long-term orientation, and tolerance/restraint. The findings reveal that Türkiye exhibits characteristics similar to Asian societies, particularly in areas such as collectivism, hierarchical social structure, and respect for authority; conversely, it shares similarities with European societies in areas such as social transformation, individualization tendencies, and social flexibility. The study also concludes that Türkiye's cannot be explained by a single cultural category; It emphasizes that cultural synthesis is dynamic, shaped by the influence of historical continuity, modernization, globalization, urbanization, and intergenerational change processes. In addition, the contradictions between cultural values and everyday social practices have been discussed through complementary theoretical approaches such as paternalism and the strict-loose culture theory.

Keywords: Cultural dimensions, Hofstede, Asia, Europe, Türkiye.

Giriş

Türkiye, tarih boyunca Avrupa ve Asya medeniyetlerinin kesişim noktasında yer almış, bu etkileşimden doğan karma ve dengeli yapısıyla zengin bir kültürel çeşitlilik geliştirmiştir. Anadolu'nun tarihte Roma, Bizans ve Osmanlı gibi farklı uygarlıklara ev sahipliği yapması, bu coğrafyadaki kültürel çeşitliliğin derinleşmesini sağlamıştır. Cumhuriyet döneminde ise Batılılaşma politikalarıyla birlikte modernleşme süreci Avrupa değerleriyle yeniden şekillenmiştir. Fakat yine de bu yönelim, geleneksel değerlerin terk edilmesi anlamına gelmemektedir. Aksine, Türkiye'nin kültürel dokusunda hem Asya'nın hiyerarşik ve geleneksel yapısı hem de Avrupa'nın bireyselci, eşitlikçi ve modern değerleri birlikte varlığını sürdürmüştür. Bu bağlamda, Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı, Türkiye'nin bu mevcut çok kültürlü yapısını karşılaştırmalı olarak analiz etme imkânı sunmaktadır. Bu kuram, kültürel farklılıkları altı temel boyutta analiz ederek ülkeler arası kıyaslamalara olanak tanımaktadır. Bu çerçevede, Türkiye'nin kültürel konumunu hem Asya hem de Avrupa bağlamında değerlendirmek ve bu karma kültür yapısının Türk toplumunun karar alma süreçlerinden sosyal ilişkiler ağına kadar uzanan yansımalarını ortaya koymak, çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kuramı, ulusal kültürlerin belirli çerçevelerde karşılaştırılmasına imkân tanıyan kapsamlı

bir çerçevedir. İlk kez 1970'li yıllarda IBM şirketinin dünya genelindeki çalışanları üzerinde yürütülen ampirik araştırmalarla temelleri atılan bu kuram, zaman içinde güncellenerek geniş bir uygulama alanına kavuşmuştur (Hofstede, 2011). Kuram, her kültürün toplumsal düzeyde ölçülebilir göstergelerle analiz edilebileceğini öne sürmüştü ve bu yaklaşımıyla hem akademik literatürde hem de uygulamalı sosyal bilimlerde sıkça başvurulan bir referans haline gelmiştir (Taras vd., 2010). Kültürel Boyutlar Kuramı'nda Hofstede, kültürel farklılıkları altı temel boyut üzerinden açıklamaktadır. Bu altı temel boyutun her biri 0-100 arasında puanlama sistemine sahiptir. Veri setinde bildirilen bu puanlar Hofstede'nin 1967 ile 1973 yılları arasında yaptığı ilk araştırmalardan başlayarak anket yanıtlarından oluşturulmuş olsa da, zamanla çevrimiçi anketler gibi araştırma yöntemlerinin ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte veri seti periyodik olarak güncellenmeye devam etmektedir. Çalışmamızda kullanılan puanlamalar, Hofstede veri setinin 16 Ekim 2023 tarihinde güncellenmiş olan en son verilerinden alınmıştır. Hofstede kuramındaki her bir boyut, bireylerin ve kurumların davranış örüntülerini etkileyen kültürel eğilimleri temsil eder. Kuramın bu altı boyutu, ülkeler arası farkların yanında, kültürel değerlerin toplumun sosyal yapısı, kurumları, iş dünyası ve eğitim sistemi üzerindeki yansımalarını da analiz etmeye olanak tanımaktadır. Kültürel boyutlar kuramını oluşturan altı boyut şunlardır: 1. Güç Mesafesi (Power Distance Index-PDI): Toplumun güç ve otorite eşitsizliğini ne ölçüde doğal karşıladığını gösterir. Yüksek güç mesafesi, hiyerarşik yapının ve otoritenin sorgulanmadan kabul edildiği toplumlara, düşük güç mesafesi ise daha eşitlikçi ve katılımcı yapıları tanımlar. 2. Bireycilik/Kolektivizm (Individualism vs. Collectivism-IDV): Bir toplumda bireyin mi yoksa grubun mu öncelendiğini ortaya koyar. Bireyci kültürlerde kişisel özerklik ve özgürlük ön plandayken, kolektivist toplumlarda grup sadakati, topluluk ilişkileri ve sosyal uyum önceliklidir. 3. Erillik/Dişillik (Masculinity vs. Femininity-MAS): Toplumun başarı, rekabet ve statüye mi (eril değerler), yoksa iş birliği, bakım ve yaşam kalitesine mi (dişil değerler) önem verdiğini açıklar. 4. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance-UAI): Belirsizlik ve belirsiz durumlara karşı duyulan hoşgörü düzeyini ifade eder. Bu boyutta yüksek puanlar toplumsal yapıya ve kurallara sıkı bağlılığı, düşük puanlar ise yeniliğe ve esnekliğe açıklığı gösterir. 5. Uzun Vadeli Yönelim (Long Term Orientation-LTO): Toplumun zamanla olan ilişkisini yansıtır. Uzun vadeli yönelim, tasarruf, azim ve gelecek hedeflerine odaklanmayı içerirken, kısa vadeli yönelim geleneklere, geçmişe ve güncel değerlere bağlılığı yansıtır. 6. Hoşgörü/Kısıtlılık (Indulgence vs. Restraint-IVR): Toplumda bireylerin

arzularını ifade etme, haz alma ve keyfi eylemler gerçekleştirme eğilimini temsil eder. Hoşgörülü toplumlar serbestliği ve yaşamdan keyif almayı teşvik ederken, kısıtlayıcı toplumlar kurallara ve öz denetime daha fazla önem verir.

Hofstede'nin kültürel boyutlar yaklaşımı bu altı boyut aracılığıyla kültürel farklılıkları nicel göstergeler üzerinden karşılaştırılabilir kılması bakımından önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Ancak kurama yönelik bazı eleştiriler de mevcuttur. Özellikle kültürlerin homojen ve ulus-devlet sınırlarıyla örtüşen yapılar olarak ele alınması (McSweeney, 2002) ve araştırmanın başlangıçta yalnızca bir şirketin (IBM) çalışanları üzerinden yürütülmüş olması (Jones, 2007) sıklıkla dile getirilen sınırlılıklar arasındadır. Ayrıca, kültürün durağan bir olgu gibi algılanmasına yol açabileceği ve zaman içindeki dönüşümleri yansıtmakta yetersiz kalabileceği de tartışılmaktadır (Shenkar, 2001). Bu eleştirilere rağmen kuram, kültürlerarası karşılaştırmalar yapmak için sağladığı çerçeve ve geniş veritabanı sayesinde güncelliğini korumaktadır (Beugelsdijk ve Welzel, 2018). Nitekim daha önce yapılan boylamsal bir meta-analiz çalışması (Taras vd. 2012), Hofstede'nin boyutlarının zaman içindeki değişimini izlemeye olanak tanıyarak, kültürün dinamik yönünü anlamaya katkı sağlamaktadır. Hofstede kuramı, kültürlerarası farklılıkların betimlenmesinin yanında, periyodik olarak güncellenen verileri aracılığıyla toplumların kültürel dönüşüm süreçlerini anlamlandırmaya da imkân tanımaktadır. Hofstede kuramının güçlü yönlerinden biri de soyut kültürel olguları sayısal veriler üzerinden yorumlanabilir hale getirmesidir. Bu sayede farklı toplumlar arasında karşılaştırmalar yapmak mümkün hale gelirken, kültürel yapının iş dünyası, yönetim, eğitim ve sosyal ilişkiler üzerindeki etkileri de daha etkili şekilde analiz edilebilmektedir (Minkov ve Hofstede, 2011). Ayrıca bu kuramın zamanla geliştirilen geniş çaplı veri setleri sayesinde kültürel evrim süreçlerinin de izlenebilmesi mümkündür. Dolayısıyla Hofstede kuramı, kültürlerarası farklılıkların betimlenmesinin yanında, toplumların kültürel dönüşüm süreçlerini anlamlandırmaya da imkân tanımaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye'nin kültürel yönelimlerinin Asya ve Avrupa toplumlarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine yönelik olarak nitel karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temelini Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı kapsamında oluşturulmuş olan Hofstede veri setinin 16 Ekim 2023 tarihinde güncellenmiş olan en son verileri oluşturmaktadır. Türkiye'nin kültürel profili, bu veri setindeki ölçümler

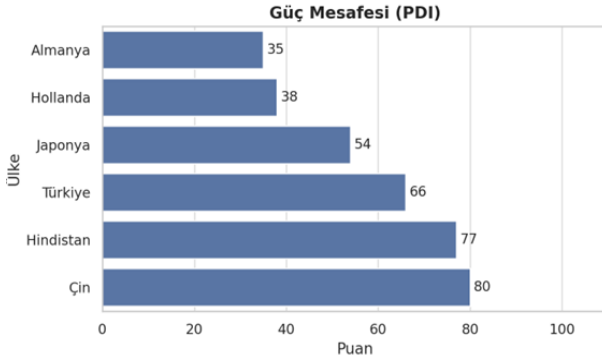
temel alınarak puanlanmış ve karşılaştırmalı analiz için hem Asya hem de Avrupa'dan kültürel temsiliyet düzeyi yüksek ülkeler örneklem kapsamına dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, Asya'dan Çin, Japonya ve Hindistan; Avrupa'dan ise Almanya ve Hollanda seçilmiştir. Bu ülkelerin belirlenmesinde ise “coğrafi teslimiyet” ve “kültürel ağırlık ve etki düzeyi” olmak üzere iki temel ölçüt dikkate alınmıştır. Bu iki ölçütten coğrafi temsiliyet, Asya ve Avrupa'nın kültürel çeşitliliğini yansıtacak şekilde bölgesel dağılımın dengeli olması; kültürel ağırlık ve etki düzeyi ise küresel ölçekte kültür, ekonomi ve siyaset sahasında etkili olmaları ve Hofstede kuramı bağlamında daha önceki çalışmalarda sıklıkla referans alınmış olmaları (Taras vd., 2012) sebebiyle önem arz etmektedir. Veri analiz sürecinde, Hofstede boyutlarının her biri ayrı ayrı ele alınmış, Türkiye'nin ilgili boyuttaki puanları, seçilen ülkelerin puanlarıyla karşılaştırılarak anlamlı benzerlikler ve farklılıklar yorumlanmıştır. Karşılaştırmalar yalnızca sayısal değerlerle sınırlı tutulmamış, aynı zamanda literatürde yer alan tartışmalar, tarihsel-kültürel bağlamlar ve sosyokültürel dinamikler de göz önünde bulundurularak çok boyutlu bir değerlendirme yapılmaya gayret edilmiştir. Böylece hem bulguların geçerliliğinin desteklenmesine hem de yorumların tarihsel ve kültürel süreklilik bağlamında anlam kazanmasına katkı sağlanmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Güç Mesafesi (Power Distance Index-PDI)

Güç mesafesi boyutu, toplumların otorite ve hiyerarşik yapılara karşı sergilediği tutumu ve bu yapıların sosyal ilişkilerdeki kabul düzeyini yansıtan bir göstergedir. Hofstede verilerine göre Türkiye'nin güç mesafesi puanı 66 olarak ölçülmüştür. Bu değer, Türkiye'de hiyerarşik yapıların toplumda güçlü bir şekilde kabul gördüğünü ve otoriteye yönelik genel bir kabulün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'nin yüksek sayılabilecek güç mesafesi profili, özellikle Asya toplumlarıyla dikkat çekici benzerlikler göstermektedir. Örneğin, Çin (80), Hindistan (77) ve Japonya (54) gibi ülkelerde de otoriteye bağlılık, yaş ve kıdeme saygı gibi unsurlar toplumsal ilişkilerde belirleyici rol oynamaktadır. Bu açıdan Türkiye'nin kültürel yapısında da otoriteye saygı, hiyerarşik düzene uyum ve toplumsal statüye duyulan hassasiyet belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Buna karşılık, Almanya (35) ve Hollanda (38) gibi Batı Avrupa ülkeleri, düşük güç mesafesi puanlarıyla daha yatay bir sosyal yapı ve daha katılımcı yönetim biçimlerinin benimsendiği kültürleri temsil etmektedirler. Bu toplumlarda yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki daha eşitlikçidir, ast-üst ilişkileri ise karşılıklı geribildirime ve açık iletişime dayanır (Taras vd., 2010).

Türkiye'deki yüksek güç mesafesinin tarihsel kökenleri, Osmanlı'dan miras kalan bürokratik yapılarda ve aile yapılarında gözlemlenebilmektedir. Otorite figürlerinin sorgulanmadan kabulü, geleneksel ailede ebeveyn-çocuk ilişkisinden eğitim sistemine kadar birçok sosyal alanda kendini göstermektedir. Bu yapısal özellikler, iş yaşamı başta olmak üzere kamu yönetimi, eğitim ve sağlık gibi kurumsal alanlarda da merkezîyetçi ve hiyerarşik karar alma biçimlerini destekleyen kültürel bir zemin sunmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda Türkiye'de özellikle genç kuşaklar arasında daha yatay ilişkilerin ve açık iletişimin değer kazandığı, dijitalleşme ve küreselleşme sayesinde otorite kavramının yeniden tanımlandığı da gözlemlenmektedir. Bu mevcut durum, Türkiye'de kültürel yapının durağan değil, dönüşüme açık ve kuşaklar arası farklılıklar barındıran bir yapıya sahip olduğunu ortaya koysa da güncel veriler ışığında güç mesafesi boyutunda Türkiye'nin Asya kültürüne daha yakın olduğunu söylemek mümkündür.



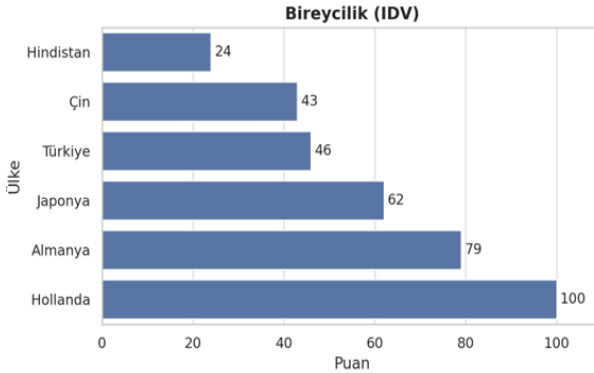
Tablo 1. Seçilen Ülkelerde Güç Mesafesi (PDI) Puanları

Bireycilik/Kolektivizm (Individualism vs. Collectivism-IDV)

Bireycilik ve kolektivizm boyutu, bireyin toplum içindeki konumunu nasıl algıladığını ve sosyal ilişkilerde hangi değerlerin önemsendiğini anlamaya olanak sağlar. Hofstede'nin kuramında bu boyut, bireyin kişisel hedeflere mi yoksa içinde bulunduğu grup ve toplumla olan bağlılığa mı daha çok önem verdiğini sorgular (Hofstede vd., 2010). Türkiye'nin bireycilik puanı 46'dır ve bu değer Türkiye'nin kolektivist bir kültürel yapıya daha yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kültür yapısı, bireylerin kimliklerini daha çok ait oldukları gruplar üzerinden tanımladıkları, grup değerlerine uyumun ve sosyal onayın önemli olduğu bir kültür yapısını işaret eder. Benzer şekilde Çin (43) de kolektivist yapısıyla dikkat çekmektedir. Kolektivist ülkelerde aile, iş grubu, mahalle ya da dinî cemaat gibi sosyal birimlerin bireyin karar alma süreçleri üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Buna zıt olarak, Almanya (79) ve

Hollanda (100) gibi Avrupa ülkelerinde bireycilik oldukça baskındır. Bu toplumlarda bireysel başarı, kişisel özerklik, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme değerleri öne çıkmaktadır. Bu gibi kültürlerde bireyin toplumla olan ilişkisi, daha çok bireysel haklar ve sorumluluklar temelinde şekillenir (Inglehart ve Baker, 2000).

Türkiye'deki kolektivist ağırlıklı yapı, özellikle aile, akrabalık ve hemşerilik ilişkilerinin günlük hayatta belirleyici olmasıyla kendini göstermektedir. Özellikle kırsal ve yarı-kentsel bölgelerde grup kimliği bireysel tercihlerden önce gelmekte ve toplumsal onay bireysel tatminin önüne geçebilmektedir. Fakat bu geleneksel yapı kentleşme, eğitim seviyesinin yükselmesi ve farklı kültürlerle etkileşim gibi değişkenlerin etkisiyle dönüşüm geçirmeye devam etmektedir. Özellikle büyük şehirlerde yetişen yeni kuşaklar arasında kişisel sınırların çizilmeye başlaması, bağımsız karar alma ve bireysel yaşam tarzlarının savunulması gibi bireyci eğilimler giderek güçlenmektedir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu bu koşullar, kültürel süreklilik ile kültürel değişim arasındaki çeşitliliği açık biçimde yansıtmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'yi bu boyutta yalnızca kolektivist bir kültür olarak tanımlamak yetersiz olabilir. Bunun yerine, Türkiye'nin söz konusu boyutta kolektivist ve bireyci eğilimlerin eşzamanlı olarak varlık gösterdiği, dönüşüm sürecindeki karma bir kültür olarak ele alınması daha doğru olacaktır. Ancak yine de bireycilik ve kolektivism boyutunda Türkiye'nin Asya kültürüne daha yakın olduğu söylenebilir.

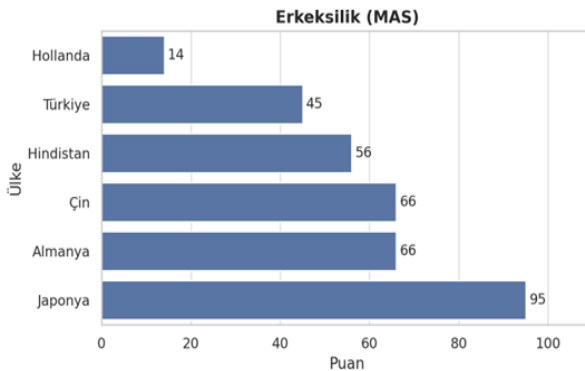


Tablo 2. Seçilen Ülkelerde Bireycilik (IDV) Puanları

Erillik/Dişillik (Masculinity vs. Femininity–MAS)

Erillik ve dişillik boyutu, toplumların değer sistemlerinde rekabet, başarı, güç gibi eril unsurlar ile iş birliği, şefkat, yaşam kalitesi gibi dişil unsurlar arasındaki dengeleri değerlendirmektedir. Türkiye'nin MAS puanı 45 olarak belirlenmiştir ve bu değer toplumsal düzeyde görece dengeli bir profil sergi-

lendiğini göstermektedir. Bu bağlamda Türkiye’de rekabet ve başarı odaklı eril değerlerle birlikte uyum, dayanışma ve bakım gibi dişil değerler de toplumsal hayatta önemli bir yere sahiptir (Beugelsdijk ve Welzel, 2018). Asya ve Avrupa ile kıyaslandığında Japonya (95), Almanya ve Çin (66) gibi ülkelerde eril değerlerin baskın olduğu görülürken, Hollanda (14) gibi toplumlarda dişil değerler ön plana çıkmaktadır. Bu uç örnekler, kültürel çeşitliliğin geniş yelpazesini yansıtmaktadır. Bu açıdan Türkiye’deki bu dengeli yapı, toplumsal cinsiyet rollerinin de geleneksel değerler ile modern değerler arasında bir geçiş evresinde olduğunu göstermektedir. Özellikle kadınların işgücüne katılımının artması, eğitim seviyesinin yükselmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanında artan farkındalık, eril ve dişil değerlerin birlikte var olmasını desteklemektedir. Nitekim Türkiye örneğinde ataerkil normların tamamen ortadan kalkmadığı, fakat eğitim, kentleşme ve ekonomik katılım gibi modernleşme göstergelerinin kadınların kamusal alandaki görünürlüğüne büyük ölçüde artırdığı ampirik olarak da (Sargut, 2015) ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, toplumsal yaşamda rekabet ve başarıya verilen önem gibi eril değerler aile içi rollerden iş hayatına kadar birçok alanda hâlen net bir şekilde hissedilmektedir. Yine de karşılıklı destek, iş birliği ve dayanışma kültürünün Türk toplumunda köklü bir geçmişe sahip olması, toplumun sosyal yapısını zenginleştiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye’nin MAS boyutundaki bu karma ve dengeli yapısı hem bireyler hem de kurumlar düzeyinde farklı etmenlerin birlikte işlediğini göstermekte ve kültürel konum olarak Türkiye’yi Asya ve Avrupa’nın ortasına yerleştirmektedir.



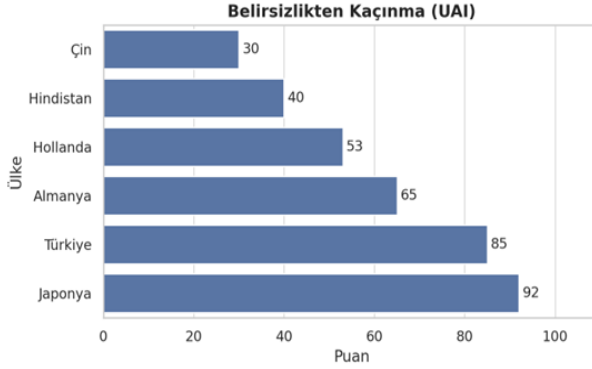
Tablo 3. Seçilen Ülkelerde Erillik (MAS) Puanları

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance-UAI)

Belirsizlikten kaçınma, toplumların bilinmeyen veya kontrol dışı durumlar karşısındaki tutumlarını ve bu durumlarla başa çıkma stratejilerini ifade

eden önemli bir kültürel boyuttur. Bu boyut, toplumda bireylerin belirsizliği ne ölçüde kabul ettiklerini ve bu doğrultuda ne kadar kuralcı, yapılandırılmış bir sosyal düzen tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Türkiye'nin belirsizlik-ten kaçınma puanı 85 ile oldukça yüksek bir seviyededir. Bu seviye, Türk toplumunun kurallara ve geleneklere bağlı olduğunu ve belirsizliklere karşı toleransının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de belirsizlikten kaçınma eğiliminin toplumsal düzeni korumanın yanında, risk alma konusundaki çekingenlik gibi konularda da kendini gösterdiği düşünülebilir. Benzer şekilde Japonya (92) ve Almanya (65) gibi yüksek disiplin alışkanlıklarıyla bilinen toplumlarda da yüksek UAI puanları gözlemlenmekte olup, bu ülkelerde de toplumsal yapıların belirsizlikten korunmaya yönelik güçlü kurallar ve sistemler geliştirdiği görülmektedir. Ancak bu ülkelerden farklı olarak, Türkiye'nin UAI puanı ile özellikle son yıllardaki toplumsal gerçekliğin çeliştiği görülmektedir. Türkiye'de günlük yaşamda sıklıkla gözlenen kuralları esnetme veya yasal düzenlemelere sınırlı ölçüde uyma eğilimi, ilk bakışta bu yüksek puanlı veriyle çelişen bir durum ortaya koymaktadır. Bu çelişki Türk kültüründe yüksek UAI değerine rağmen, planlama eksikliğinin ve belirsizliğe karşı geliştirilen "anlık çözüm üretme" yeteneğinin baskın olduğu savıyla (Sargut, 2015) açıklanabilir.

Hofstede kuramında belirsizlikten kaçınma, toplumların belirsizlik karşısında kural talebi geliştirme eğilimini ifade etse de bu durum mevcut kuralların her koşulda yüksek düzeyde uygulanacağı veya bireylerin bu kurallara eksiksiz uyacağı anlamına gelmemektedir. Türkiye örneğinde bireylerin güçlü bir düzen ve istikrar beklentisine sahip olmalarına rağmen, Türk toplumunda kuralların adil işleyişine ilişkin toplumsal şüpheler, kurallara uyum davranışını doğrudan etkilemektedir. Toplumlarda kurumların öngörülebilir, tutarlı ve adil biçimde çalıştığı algısı güçlendikçe kurallara uyum oranı artmaktadır. Kurumsal yapıların uygulamalarında tutarsızlıkların bulunduğu durumlarda bireyler kuralları duruma göre esnetilebilen araçlar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu da kurallara yönelik bağlılığın zayıflamasına ve bireylerin alternatif çözüm yöntemlerine yönelmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de gözlenen bu çelişkili durum, Türkiye'de resmî ve gayri-resmî düzen araçlarının birlikte işlediği bir toplumsal yapının olduğu şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla Türkiye'de bu yüksek puanlı (85) belirsizlikten kaçınma eğiliminin, kuralcı bir bürokrasi ve toplumdan ziyade, esnek ve kişisel yollarla belirsizliğin yönetildiği bir toplumu temsil ettiği söylenebilir. Bu bağlamda Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma boyutunda Asya ve Avrupa kültürleri arasında bir konumda yer aldığını söylemek mümkündür.

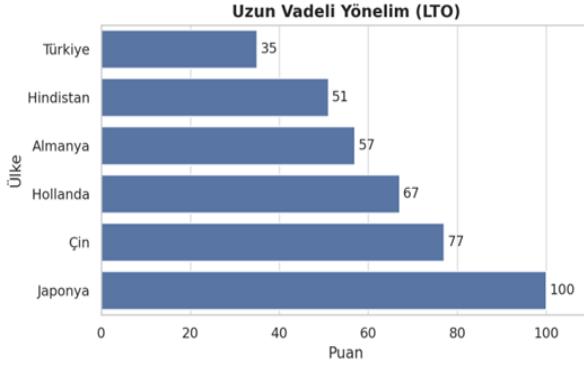


Tablo 4. Seçilen Ülkelerde Belirsizlikten Kaçınma (UAI) Puanları

Uzun Vadeli Yönelim (Long Term Orientation-LTO)

Uzun vadeli yönelim boyutu, toplumların zamana bakışını, başka bir deyişle geçmişe, bugüne veya geleceğe ne ölçüde odaklandığını yansıtır. Bu boyut, bir toplumdaki kültürel değerlerin sürdürülebilirliğini, geleneklere bağlılığını, esneklik ve pragmatizm gibi özelliklerini ortaya koymaktadır (Minkov ve Hofstede, 2011).

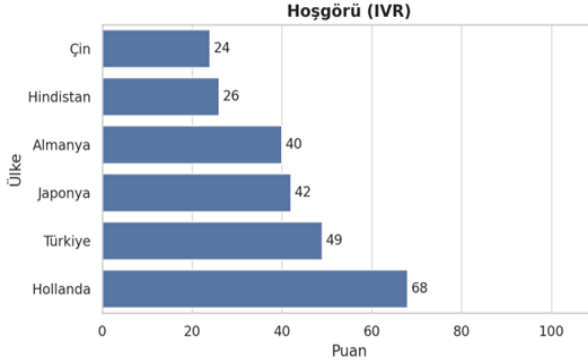
Türkiye'nin LTO puanı 35 ile oldukça düşük bir seviyede yer almaktadır. Bu puan, Türk toplumunun gelecek odaklı, pragmatik bir yaklaşıma sahip olmadığını, geçmişten ziyade bugünkü durum ve kısa vadeli sonuçlara odaklandığını göstermektedir. Asya toplumları, özellikle Çin (77) ve Japonya (100), yüksek uzun vadeli yönelim puanlarıyla dikkat çekmektedir. Bu kültürlerde geleceğe yatırım yapma, sabır, disiplin ve adaptasyon gibi değerler ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla Türkiye ile Asya toplumları arasında geleceğe dair planlama ve yatırımlarda belirgin bir farklılık olduğu görülmektedir. Almanya (57) ve Hollanda (67) gibi Batı Avrupa ülkeleri ise Türkiye'ye göre daha uzun vadeli perspektiflere sahiptir. Türkiye'de geleneksel aile yapısı, dini ve kültürel kabuller geçmişe ve köklere bağlılığı desteklerken, ekonomik gelişme, kentleşme ve küreselleşme gibi süreçler yenilikçilik ve geleceğe dönük planlamayı zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'nin uzun vadeli yönelim boyutundaki bu düşük puan, kültürel süreklilik ile dönüşüm arasındaki hassas negatif yönlü dengeyi simgelemekte ve bu dengenin sosyal, ekonomik ve politik koşullarla şekillendiğini göstermektedir. Bu bağlamda uzun vadeli yönelim boyutunda Türkiye'nin Avrupa kültürüne daha yakın olduğu söylenebilir.



Tablo 5. Seçilen Ülkelerde Uzun Vadeli Yönelim (LTO) Puanları

Hoşgörü/Kısıtlılık (Indulgence vs. Restraint-IVR)

Hoşgörü/kısıtlılık boyutu, bireylerin haz ve arzularını tatmin etme konusundaki toplumsal tutumlarını ve bireysel özgürlüklerin toplumsal yapıyla nasıl dengelendiğini ortaya koyan bir kültürel boyuttur. Bu boyut, toplumların yaşam kalitesi algısı, eğlenceye yaklaşımı ve sosyal kontrol yapıları açısından önemli ipuçları vermektedir. Türkiye'nin IVR puanı 49 olarak ölçülmüştür ve bu değer toplumun ne tamamen hoşgörülü ne de aşırı kısıtlayıcı bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu puan Türkiye'de bireysel arzular ve hazların toplum ve otorite tarafından belirli ölçüde kontrol edildiği, fakat aynı zamanda kişisel tatmin ve özgürlüğe de belirli oranda alan tanıdığı anlamına gelmektedir. Karşılaştırma yapıldığında, Çin (24) ve Hindistan (26) gibi Asya toplumlarında hoşgörü puanı oldukça düşükken, Hollanda (68) ve Almanya'da (40) bu puan daha yüksek seviyededir. Bu açıdan Türkiye'nin sosyal denetim ve bireysel tatmin arasında dengeli bir noktada olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye'nin bu dengeli konumu, kültürel karmaşıklığını ve farklı toplumsal gruplar arasında değişen değer sistemlerinin de bir yansımasıdır. Özellikle genç kuşaklarda daha yüksek hoşgörü eğilimleri gözlenirken, yaşlı kuşaklarda ve geleneksel kesimlerde sosyal kısıtlamalar daha baskındır. Dolayısıyla toplumsal hoşgörü/kısıtlılık dengesi, kuşaklararası ve sosyokültürel farklılıklar çerçevesinde ele alındığında anlam kazanmaktadır. Türkiye'nin orta düzey konumu, hem bireysel tatmin ve özgürlük alanlarının gelişmesine hem de toplumsal düzen ve kabullerin korunmasına yönelik bir kültürel dengeye işaret etmektedir. Bu denge, Türkiye'nin Asya ve Avrupa arasındaki karma kültürel yapısını destekleyen önemli bir kanıt olarak kabul edilebilir.



Tablo 6. Seçilen Ülkelerde Hoşgörü (IVR) Puanları

Ulusal Kültür Analizinde Tamamlayıcı Teorik Çerçeveseler

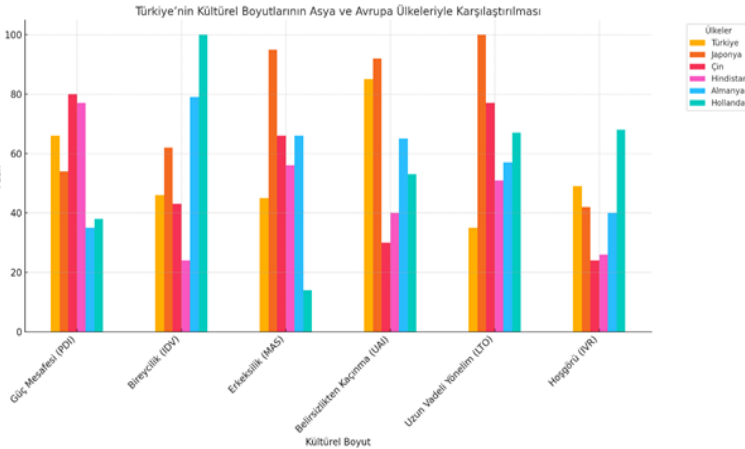
Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kuramı, Türkiye'nin kültürel yapısını analiz etmek için önemli bir çerçeve sunmakla birlikte, ülkenin kültürel özelliklerini bütünüyle açıklamak için bazı başlıklarda tek başına eksik kalabilmektedir. Bu nedenle literatürde, Türkiye'nin kültürel özelliklerini daha kapsamlı biçimde yorumlayabilmek amacıyla farklı teorik yaklaşımlardan da yararlanmak gerekir. Bu yaklaşımlar arasında özellikle Türk kültüründeki hiyerarşik ilişkilerin doğasını açıklamada “paternalizm” kavramı öne çıkmaktadır. Paternalizm, yöneticinin otorite sahibi olmasının yanı sıra çalışanlarına karşı koruyucu, rehberlik edici ve kişisel sorumluluk üstlenen bir rol benimsemesini ifade etmektedir. Türkiye’de gözlenen yüksek güç mesafesi (66), kolektivist kültürel değerlerle birleşerek yöneticinin “aile reisi” benzeri koruyucu bir konum üstlendiği, astların ise bu otoriteye sadakat gösterdiği bir toplumsal yapı ortaya çıkarmaktadır (Aycan, 2006). Bu bağlamda Türkiye’deki güç mesafesi, Asya ve Avrupa toplumlarında görülen otoriteye salt itaat biçiminden farklı olarak, karşılıklı sorumluluk ve güven ilişkisine de dayanan paternalistik bir bağ üzerinden şekillenmektedir (Wasti, 2010).

Hofstede ölçümlerine göre Türkiye'nin kültürel profilinde dikkat çeken bir diğer unsur ise yüksek düzeyde (85) belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip olmasıdır. Bu eğilim, toplumsal düzeyde kurallara bağlılık, riskten kaçınma ve düzen ihtiyacı gibi özelliklerin güçlü olduğu bir kültürel yapıya işaret etmektedir. Bununla birlikte, Türkiye’deki gündelik yaşamda kuralların esnetilebildiği ve bireylerin belirsizlikle başa çıkmak için sosyal ilişkiler ile gayriresmî ağılardan yararlandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu çelişki, “sıkı” (tight) ve “gevşek” (loose) kültürler kuramı ile açıklanabilmektedir (Gelfand vd., 2011). Buna göre Türkiye, normalde geleneksel ve kuralcı bir

görünüm sergileyen, yani “sıkı” kültürel özellikler taşıyan bir toplum olmakla birlikte, uygulama düzeyinde kişisel ilişkiler, bağlamsal çözümler ve pragmatik yaklaşımlar aracılığıyla kuralların esnetilebildiği daha “gevşek” bir kültürel yapı da barındırmaktadır (Sargut, 2015). Bu uyumsuzluk, Türk toplumunun belirsizlikle başa çıkma stratejilerinin yalnızca katı kurallar üzerinden değil, aynı zamanda sosyal ağlar ve pratik çözüm mekanizmaları aracılığıyla da şekillendiğini göstermektedir. Bu çerçevede paternalizm yaklaşımı ve sıkı-gevşek kültür kuramı birlikte ele alındığında, Hofstede’nin veri setinde Türkiye için belirlenen güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma puanlarının ülkenin kültürel gerçekliğiyle ilişkisi daha bütüncül biçimde yorumlanabilmektedir. Böylece Türkiye’nin kültürel yapısının bağlamsal ölçütlerle birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamak gerekir.

Sonuç

Çalışma kapsamında Geert Hofstede’nin kültürel boyutlar kuramı çerçevesinde, Türkiye’nin kültürel konumu Asya (Çin, Japonya, Hindistan) ve Avrupa (Almanya, Hollanda) toplumlarıyla karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye’nin kültürel yapısının coğrafi konumuyla paralel bir şekilde Asya ve Avrupa kültürleri arasında karma bir karakter sergilediğini ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak Türkiye’nin ne tam anlamıyla Asya ne de tam anlamıyla Avrupa kültürel kimliğine indirgenebileceğini, aksine Türk toplumunun kültür yapısının her iki kültürel alandan izler taşıyan özgün bir sentez olduğunu söylemek mümkündür.



Tablo 7. Türkiye’nin Kültürel Boyutlarının Asya ve Avrupa Ülkeleriyle Karşılaştırılması

Çalışma bulguları, Türkiye'nin bazı kültürel boyutlarda Asya toplumlarıyla belirgin benzerlikler sergilediğini göstermektedir. Özellikle güç mesafesi (PDI=66) ve bireycilik/kolektivizm boyutlarında (IDV=46) Türkiye'nin kültürel profilinin Çin ve Hindistan gibi kolektivist ve hiyerarşik toplumlarla daha yakın bir konumda olduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye'de otoriteye duyulan saygının, yaş ve kıdem temelli sosyal hiyerarşilerin ve grup bağlılığının güçlü bir şekilde varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Literatürde de Türk toplumunun güçlü aile bağları, akrabalık ağları ve kolektif kimlik unsurları bakımından Doğu toplumlarına benzer özellikler taşıdığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Sargut, 2015; Aycan, 2006). Bununla birlikte, Türkiye'de gözlenen paternalist yönetim anlayışı, hiyerarşik ilişkilerin otoriteye bağlı olmakla birlikte, karşılıklı sorumluluk ve koruyuculuk da içeren bir ilişki biçimi olarak şekillendiğini göstermektedir. Türkiye'nin bu özelliği, toplumdaki otorite yapısının klasik Doğu Asya hiyerarşilerinden belirli yönleriyle ayrıştığını da ortaya koymaktadır. Erillik/dişlilik boyutunda (MAS=45) Türkiye'nin görece dengeli bir profil sergilemesi, toplumun değer sisteminde rekabetçi ve başarı odaklı unsurlar ile iş birliği ve dayanışma gibi sosyal değerlerin birlikte var olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Türkiye'nin kültürel değerler bakımından ne Japonya gibi güçlü rekabetçi toplumlara ne de Hollanda gibi daha dişil değerlere sahip toplumlara tamamen yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde toplumsal cinsiyet rollerinin dönüşümü üzerine yapılan çalışmalar da Türkiye'de geleneksel değerlerin modernleşme süreçleriyle eşzamanlı olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir (Dildar, 2015).

Türkiye'nin kültürel değerler sisteminin dönüşüm sürecinde olması ve farklı değerlerin bir arada bulunması da kültür yapısının ne Asya ne de Avrupa kültür yapısına tamamen ait olmadığına diğer bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda (UAI=85) Türkiye'nin oldukça yüksek bir puana sahip olması, toplumda düzen, güvenlik ve öngörülebilirlik arayışının güçlü olduğunu gösterse de ampirik gözlemler ve literatür bulguları bu yüksek değer toplumsal gerçeklikle birebir örtüşmediğini ortaya koymaktadır. Türkiye'de kuralların esnetilmesi, kişisel ilişkiler aracılığıyla sorun çözme eğilimi ve bağlamsal karar alma pratikleri yaygın biçimde gözlemlenmektedir. Türkiye'nin sahip olduğu bu çelişkili sayılabilecek kültürel özellik, kültürel değerlerle sosyal uygulamalar arasındaki ilişkiyi açıklamada "sıkı" (tight) ve "gevşek" (loose) kültür teorisi gibi alternatif yaklaşımların önemini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre Türkiye'nin kuralcılık düzeyinde daha sıkı bir kültürel yapı sergilerken, uygulama düze-

yinde daha esnek davranış kalıpları geliştirebilen karma bir kültürel yapı gösterdiği (Gelfand vd., 2011) anlaşılmaktadır.

Uzun vadeli yönelim boyutunda (LTO=35) Türkiye'nin düşük puana sahip olması ise toplumun pragmatik ve gelecek odaklı stratejilerden ziyade daha kısa vadeli ve geleneksel değerlere dayalı karar mekanizmalarına eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu veri, özellikle Doğu Asya toplumlarında gözlenen yüksek tasarruf oranları, uzun vadeli planlama anlayışı ve sabır gibi özelliklerle karşılaştırıldığında Türkiye'nin belirgin biçimde farklı bir kültürel zaman perspektifine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında da görece daha kısa vadeli bir yönelime sahip olduğu görülmektedir. Bu veriler, kültürel değerler ile ekonomik ve kurumsal gelişim süreçleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve toplumların tarihsel modernleşme süreçleri, ekonomik belirsizlik düzeyi ve kurumsal güven yapılarının zaman perspektifini doğrudan etkilediğini; daha yüksek ekonomik güvenlik ve kurumsallaşma düzeyine sahip toplumların uzun vadeli planlama eğiliminin daha güçlü olduğunu gösteren (Beugelsdijk ve Welzel, 2018) araştırma sonuçlarıyla da tutarlıdır. Bu bağlamda Türkiye'nin kültürel yapısının uzun vadeli yönelim boyutunda Doğu Asya kültürünün belirgin biçimde gerisinde kaldığı, Avrupa kültürel yapısıyla ise tam bir örtüşme sergilememekle birlikte onlara daha yakın bir konumda yer aldığı söylenebilir. Böylece Türkiye'nin zaman perspektifi bakımından her iki kültürel blok arasında konumlanan, ancak görece daha kısa vadeli yönelime sahip bir kültürel yapı sergilediği değerlendirilebilir. Hoşgörü/kısıtlılık boyutunda (IVR=49) Türkiye'nin orta düzeyde bir konumda yer alması, bireysel özgürlüklerin ifade edilmesi ile toplumsal normların ve sosyal kontrol mekanizmalarının korunması arasında görece dengeli bir yapı bulunduğunu göstermektedir.

Türkiye'de farklı toplumsal kesimler, kuşaklar ve yaşam tarzları arasında çeşitlenen değer sistemlerinin eşzamanlı olarak varlığını sürdürmesi bu değerle ilişkilendirilebilir. Özellikle kentleşme süreçlerinin hızlanması, dijital iletişim ağlarının yaygınlaşması ve küresel kültürel etkileşimlerin artması, genç kuşaklar arasında bireysel tercihlerin ve yaşam tarzı çeşitliliğinin daha görünür hâle gelmesine katkı sağlamakta, bu da hoşgörüye dayalı değerlerin belirli ölçüde güçlenmesine zemin hazırlamaktadır. Bu alanda daha önce yapılmış olan kapsamlı meta-analiz çalışmaları da ulusal kültür boyutlarının sabit ve değişmez özellikler olarak ele alınamayacağını; ekonomik gelişme, küreselleşme, kuşaklar arası değer farklılaşması ve toplumsal modernleşme süreçleriyle birlikte kültürel değerlerde ölçülebilir değişimler

meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Taras vd., 2012). Bu çerçevede Türkiye'nin hoşgörü/kısıtlılık boyutunun (IVR=49) Asya ve Avrupa kültürlerine kıyasla orta düzeyde konumlanması, bir yandan geleneksel değerlerin etkisini sürdürdüğü, diğer yandan toplumsal dönüşüm süreçlerinin bireysel özgürlük alanlarını genişletmeye başladığı geçiş niteliğindeki kültürel yapıyla tutarlı bir konumdadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular Türkiye'nin kültürel konumunun basit bir Asya-Avrupa ikiliği içinde açıklanamayacak kadar derin bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Analiz edilen kültürel boyutlar incelendiğinde Türkiye'nin bazı alanlarda Asya toplumlarına yaklaşan özellikler gösterdiği, bazı boyutlarda ise Avrupa toplumlarıyla benzerlikler taşıdığı görülmektedir. Bununla birlikte, belirli boyutlarda her iki kültürel kümeden de kısmen ayrışan ve iki eksen arasında konumlanan özgün bir kültürel profil ortaya çıkmaktadır. Böylece, Türkiye'nin kültürel konumunun sıklıkla kullanılan "köprü" metaforuyla ifade edilen yüzeysel bir ara konumdan ziyade, farklı kültürel yönelimlerin eşzamanlı olarak varlık gösteren çok yönlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin kültürel yapısı, tekil ve homojen bir ulusal kültür kategorisi içinde değerlendirilmekten ziyade, farklı tarihsel ve toplumsal unsurların etkileşimiyle şekillenen çok yönlü bir yapı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede elde edilen bulgular, ulusal kültürü durağan ve bütüncül bir kategori olarak değerlendiren yaklaşımların sınırlılıklarını da ortaya koymaktadır. Nitekim kültürel değerlerin zaman içinde değişebilen ve toplumsal dönüşüm süreçlerinden etkilenen dinamik yapılar olduğu yönündeki değerlendirmeler literatürde giderek daha fazla vurgulanmaktadır.

Türkiye'nin karma kültürel örüntüsü de yalnızca coğrafi konumu veya tarihsel mirasıyla açıklanabilecek bir olgu olmayıp, modernleşme süreçleri, küresel kültürel etkileşimler, kentleşme etkileri ve dijitalleşmenin yarattığı yeni toplumsal etkileşim biçimleriyle birlikte sürekli yeniden şekillenmektedir. Özellikle genç kuşaklarda gözlemlenen bireyci eğilimlerin güçlenmesi, otoriteye yönelik algılardaki dönüşüm ve belirsizlik karşısında daha esnek tutumların gelişmesi, kültürel değerlerin kuşaklar arası farklılaşmalar yoluyla yeniden üretildiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin kültürel konumu, tarihsel süreklilik ile toplumsal dönüşüm dinamiklerinin kesişiminde şekillenen hareketli bir yapı olarak değerlendirilmelidir. Gelecek araştırmaların, özellikle kuşaklar arası değer farklılıklarını, bölgesel kültürel çeşitliliği ve küresel kültürel etkileşimlerin ulusal değer sistemleri üzerindeki

etkilerini karşılaştırmalı yöntemlerle incelemesi, Türkiye'nin kültürel dönüşümünü daha bütüncül biçimde anlamaya katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Aycan, Zeynep (2006). "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization". Eds. K. S. Yang et al. *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Philosophical, Cultural, and Empirical Contributions*. Springer, 445–466.
- Beugelsdijk, Sjoerd, & Welzel, Chris (2018). "Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10): 1469–1505.
- Dildar, Yasemin (2015). "Patriarchal Norms, Religion, and Female Labor Supply: Evidence from Turkey". *World Development*, 76: 40–61.
- Gelfand, Michele et al. (2011). "Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study". *Science*, 332: 1100–4.
- Hofstede, Geert (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1): 1–26.
- Inglehart, Ronald & Baker, Wayne E. (2000). "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values". *American Sociological Review*, 65(1): 19–51.
- Inglehart, Ronald & Welzel, Christian (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge University Press.
- Jones, Michael L. (2007). "Hofstede–Culturally Questionable?" *Oxford Business & Economics Conference*, Oxford, United Kingdom.
- McSweeney, Brendan (2002). "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith–A Failure of Analysis". *Human Relations*, 55(1): 89–118.
- Minkov, Michael & Hofstede, Geert (2011). "The Evolution of Hofstede's Doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 10–20.
- Sargut, A. Selami (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi.

- Shenkar, Oded (2001). "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Distances". *Journal of International Business Studies*, 32(3): 519-535.
- Taras, Vas. Kirkman, Bradley L., & Steel, Piers (2010). "Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions". *Journal of Applied Psychology*, 95(3): 405-439.
- Taras, Vas. Steel, Piers & Kirkman, Bradley L. (2012). "Improving National Cultural Indices Using A Longitudinal Meta-Analysis Of Hofstede's Dimensions". *Journal of World Business*, 47(3): 329-341.
- URL-1: The Culture Factor Group (2025). "Country Comparison Tool: Hofstede Cultural Dimensions". <https://theculturefactor.com/country-comparison-tool> (Erişim: 14.07.2025).
- Wasti, S. Arzu (2003). "Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 303-321.

"COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

Etik Kurul Belgesi: Bu çalışma için etik kurul belgesi gerekmemektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Bu makalenin araştırması, yazarlığı veya yayınlanmasıyla ilgili olarak yazarın potansiyel bir çıkar çatışması yoktur.

The following statements are made in the framework of "COPE-Code of Conduct and Best Practices Guidelines for Journal Editors":

Ethics Committee Approval: *Ethics committee approval is not required for this study.*

Declaration of Conflicting Interests: *The author has no potential conflict of interest regarding research, authorship, or publication of this article.*