T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

KÜLTÜREL VE KURUMSAL MESAFENİN İHRACAT ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

(DOKTORA TEZİ)

ENES UĞUR TOHUM

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASTAMONU 2020

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

KÜLTÜREL VE KURUMSAL MESAFENİN İHRACAT ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

ENES UĞUR TOHUM

Danışman	**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL**
Jüri Üyesi	**Prof. Dr. Muhammed Asıf YOLDAŞ**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Cansu GÖK KISA**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR**

KASTAMONU - 2020

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Enes Uğur TOHUM

ÖZET

Doktora Tezi

KÜLTÜREL VE KURUMSAL MESAFENİN İHRACAT ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

ENES UĞUR TOHUM
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. YAVUZ DEMİREL

Küreselleşmenin son zamanlarda hız kazanması ile birlikte ülkeler arasındaki sermaye hareketliliği de oldukça önemli hale gelmiştir. Bu noktada gelişmiş ülkelerin belli başlı alanlarda avantajları olmasına rağmen; gelişmekte olan ülkelerin ekonomik gelişimlerini gerçekleştirmek adına daha atılgan bir rol üstlenmesi beklenmektedir. İşletmelerin ticari faaliyetlerini ulusal alanlardan uluslararası alanlara taşıması ile başlayan uluslararasılaşma hareketi; uluslararası ticarette ilgi gören bir konudur. Bu konu üzerinde, işletmelerin uluslararasılaşması bağlamında sıklıkla çalışılan, gelişmiş ülke odaklı çalışmaların yanında gelişmekte olan ülke odaklı çalışmaların yapılması da oldukça önemlidir. Bu kapsamda çalışmanın amacı gelişmekte olan ülke, Türkiye bağlamında kültürel ve kurumsal mesafenin ihracat üzerine etkisinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Çalışmada bu temel amaçla beraber, kültürel ve kurumsal mesafenin doğrudan etkisinin yanı sıra alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesine odaklanılmaktadır. Bu bağlamda bağımsız değişkenler çerçevesinde Türkiye'nin ihracat gerçekleştirdiği 75 ülke örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmada bağımlı değişken olarak uluslararasılaşma stratejilerinden biri olan ihracat verileri dikkate alınmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin test edilebilmesi için iki ana hipotez belirlenmiş ve gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye bağlamında çalışma tasarlanmasından dolayı ülkelerin gelişmişlik durumları göz önüne alınarak üçüncü hipotez ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kültürel mesafe alt boyutlarından "bireysellik" bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip iken; diğerlerinin anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte kurumsal mesafe değişkenlerinin hepsinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ve ihracat miktarının ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Uluslararasılaşma, kültürel mesafe, kurumsal mesafe, ihracat

2020, 195 sayfa
Bilim Kodu: 114711

ABSTRACT

PhD Thesis

THE IMPACT OF CULTURAL AND INSTITUTIONAL DISTANCE ON EXPORT: THE CASE OF TURKEY

ENES UĞUR TOHUM
Kastamonu University
Gruduate School of Institute of Social Sciences
Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. YAVUZ DEMİREL

With the recent acceleration of globalization, capital mobility between countries has also become very important. At this point, although developed countries have advantages in certain areas; it is expected that developing countries will play a more aggressive role in realizing their economic development. The internationalization movement which started with businesses moving their commercial activities from national to international; is a topic of interest in international trade. It is very important to carry out studies focused on developing countries, as well as studies focused on developed countries, which are frequently studied in the context of internationalization of enterprises. As the developing countries in the context of Turkey, the purpose of this study cultural and institutional distance is to determine the effects of export. With this main purpose, the study focuses on examining the effect of its sub-dimensions on the dependent variable rather than the direct effect of cultural and institutional distance. In this context, Turkey's exports carried out within the framework of the independent variables are identified as samples 75 countries. Export data which is one of the internationalization strategies is taken into account as the dependent variable in the study. Research objectives identified two main hypotheses to test the effect on the dependent variable argument in line with the development status of developing countries and because of the design work in the context of Turkey has an economy that has been put forward considering the third hypothesis. According to the results of the research, while "individualism" which is one of the sub-dimensions of cultural distance have a significant effect on the dependent variable; others do not seem to have a significant effect. However, it is concluded that all of the institutional distance variables have a significant effect on the dependent variable and the amount of exports varies according to the development levels of the countries.

Keywords: Internationalization, cultural distance, institutional distance, export

2020, 195 pages
Science Code: 114711

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte işletmeler ulusal sınırlarından uluslararası pazarlara mal ve/veya hizmet sunumu gerçekleştirerek; hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet üstünlüğü sağlamaya odaklanmaktadır. Genel olarak gelişmiş ülke işletmelerinin bunu gelişmekte olan ülke işletmelere kıyasla rahat gerçekleştirdiği gerek sözleşmeye dayalı uluslararasılaşma stratejisi gerek yatırıma dayalı stratejiler ve gerekse de risk düzeyi düşük ihracat gibi uluslararasılaşma mekanizmaları olsun uluslararası pazarlara yönelme noktasında belirli avantajlara sahip oldukları görülmektedir. Bu dünyada sınırlı kaynakların belirli ülkeler etrafında dönen bir sistem içerisinde harcanmasına neden olduğu gözlemlenmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin yüksek olması hem ulusal mal ve/veya hizmet ihtiyacının fazla olmasından kaynaklı olarak ithalatı artırıcı etki yapması hem de ulusal sınırlarda üretilen mal ve/veya hizmetin fazla olmasından dolayı ihracatı artırıcı etkiye sahip olmasını sağlamaktadır. Bu bakış açısı ile ülkelerin ekonomik durumlarının mukayeseli üstünlük sağlaması ekonomilerini daha da büyütücü bir döngünün içerisine girmesini kolaylaştırmaktadır. Gelişmiş ülkeler dünya ekonomisinin önemli bir kısmını yönetirken; gelişmekte olan ülkelerin ise ekonomik pastadan paylarına düşeni alma yarışı içerisinde olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin katma değeri yüksek ürün ve hizmetleri üretmesi noktasında çeşitli olumsuzlardan kaynaklı engeller ile karşılaşmaları rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Bu engellerin başında somut olmayan ve doğrudan ölçümlenmesi her zaman kolay olmayan engel olarak kültürel ve kurumsal mesafe olgusu gelmektedir. Gelişmiş ülke bağlamında alanyazında sıklıkla çalışılan bir konu olan kültürel ve kurumsal mesafenin ticaret üzerindeki etkisi gelişmekte olan ülke bağlamında genellikle göz ardı edilmesi söz konusu olmaktadır. Bu somut olmayan engeller olarak tanımlanan hususların gelişmekte olan ülkeler bağlamında, ulusal işletmelere rekabet avantajı sağlamamanın yanında, kimi zaman ithal ikameci anlayışa sahip olmanın verdiği dezavantajı da gözle görülür hale getirmektedir. Bu noktada gelişmekte olan ülkelerin önünde aşmaları gereken somut olmayan engeller de bulunduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır. Bu çalışma gelişmekte olan Türkiye bağlamında kültürel ve kurumsal mesafenin ihracat üzerindeki etkisini, uluslararasılaşma stratejilerinden biri olan ihracat verileri ışığında incelemektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ise gelişmekte olan ülkelerin, özellikle de Türkiye gibi çok yönlü bir yapıya sahip olan ülkelerin, kültürel farklılıklarından kaynaklı engelleri kısmi olarak aştığı; ancak kurumsal çevrelerinin zayıf yapılarından kaynaklı sorunlar ile uğraşmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Bu çalışma elde ettiği sonuçlar itibari ile alanyazında sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Doktora tez çalışmam esnasında desteğini, emeğini ve yakınlığını hissettiğim; ufkumu açan, kaygılarımı gideren, engin tecrübesi ile her açmazın içerisine girdiğim zamanlarda imdadına başvurduğum kişilere hususen teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Bu isimlerin başında, meslek hayatımın ilk yıllarından itibaren gerek akademik üslubu gerek insani yönü ile hem mesleki yönlendirmem hem akademik çalışmaların belirli rotaya oturması hem de sosyal alanda birçok meselenin çözüme kavuşması noktasında engin bilgisine ve tecrübesine başvurduğum, aynı zamanda yüksek lisans tez danışmanım olan, bu meslek içerisinde yakın çalışmamdan dolayı bir şans olarak gördüğüm Sayın Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e teşekkürü bir borç bilirim. Tez

çalışmamın belirli noktalarında müdahaleleri ile yönlenmesine katkı sağlayan, aynı zamanda da tez jürimde yer alan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR'a katkılarından, emeklerinden ve vakit ayırmalarından dolayı müteşekkirim.

Doktora süresince desteklerini esirgemeyen meslektaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Eray AKTEPE'ye, Araş. Gör. Dr. Aydoğan KUTLU'ya ve Araş. Gör. Abdurrahman KAYA'ya teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte her zaman yanımda olan ve daha nice zorlukları birlikte göğüsleme arzusunda olduğum Esra'ya ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak akademik hayatımın başlaması ve devamı noktasında sessiz ve görünmez olmasına rağmen her zaman varlıkları ile bana güç veren anneme, babama, kardeşlerime ve ailemizin yeni üyesi olan yiğenlerim İlayda ve Burak'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Enes Uğur TOHUM

Kastamonu, Aralık, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET vi
ABSTRACT vii
ÖNSÖZ viii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR DİZİNİ xii
ŞEKİLLER DİZİNİ xiv
SEMBOLLER VE KISALTMALAR xv
1. GİRİŞ 1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 3
2.1. Uluslararasılaşma Kavramı ve Modelleri 3
2.1.1. Uluslarasılaşma Kavramı 4
2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri 11
2.2.1. İhracata Dayalı Giriş Yöntemleri 11
2.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri 13
2.2.3. Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri 15
2.3. Uluslararasılaşma Modelleri 18
2.3.1. Yeni Ürün Yaşam Modeli 19
2.3.2. Upsala Uluslarasılaşma Modeli 23
2.3.3. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli 28
2.3.4. Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli 31
2.3.5. Doğuştan Küresel İşletmeler Modeli 35
2.4. Kültür Kavramı 37
2.4.1. Kültür Üzerinde Yapılan Araştırmalar 44
2.4.1.1. Değer odaklı çalışmalar 44
2.4.1.1.1. Rokeach'ın yaklaşımı: araçsal- sonuçsal değerler 44
2.4.1.1.2. Schwartz'ın Yaklaşımı: Değer Sınıflandırılması 46
2.4.1.1.3. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı: Değer Yönelimi 52
2.4.1.2. Boyut odaklı çalışmalar 56
2.4.1.2.1. Edward T. Hall'un yaklaşımı: yüksek ve düşük bağlamlı kültürler 56
2.4.1.2.2. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın çalışması 58
2.4.1.2.3. GLOBE araştırması 71

2.4.1.2.4. Hofstede çalışması 77
2.5. Kurumsal Mesafe 100
2.5.1. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Mesafe 100
2.5.1.1. Kurumsal Kuramın Tarihsel Gelişimi 100
2.5.2. Kurumsal Mesafe Boyutları 113
2.5.2.1. Düzenleyici Mesafe 113
2.5.2.2. Normatif Mesafe 115
2.5.2.3. Bilişsel Mesafe 116
2.6. Kültürel ve Kurumsal Mesafe ile Uluslararasılaşma Arasındaki İlişki 117
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 124
3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı ve Kısıtları 124
3.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri 125
3.3. Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi 135
3.4. Verilerin Analizi 138
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 138
4.1. Tanımlayıcı Bulgular 144
4.2. Analize İlişkin Bulgular 145
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 153
KAYNAKÇA 167
EKLER 194
ÖZGEÇMİŞ 195

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1: Uluslararasılaşma tanımları 5

Tablo 2.2. Uluslararasılaşmayı güdüleyen unsurlar 7

Tablo 2.3. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan engeller 9

Tablo 2.4. Doğrudan ve dolaylı ihracat arasındaki farklar 13

Tablo 2.5. İşletme satın alma ile yeni işletme kurmanın avantaj ve dezavantajları ... 16

Tablo 2.6. Uluslararası ürünün yaşam döngüsü 21

Tablo 2.7. Yenilik yaklaşımlı uluslararasılaşma modeli aşamaları 29

Tablo 2.8. Uppsala ve yenilik yaklaşımlı modellerin karşılaştırılması 30

Tablo 2.9. Uluslararasılaşmada ağ modeli aşamaları 32

Tablo 2.10. Şebeke ağı uluslararasılaşma modeli 34

Tablo 2.11. Rokeach'ın değer sınıflandırılması 45

Tablo 2.12. Schwartz'ın motivasyonel değer sınıflandırılması 48

Tablo 2.13. Kluckhohn ve Strodtbeck'in değerleri 54

Tablo 2.14. Nötr ve duygusal kültür arasındaki farklar 63

Tablo 2.15. Kazanılmış statü ve atfedilmiş statü ayrımı 67

Tablo 2.16. Düşük güç ve yüksek güç mesafesi farkları 80

Tablo 2.17. Bireyci ve toplulukçu toplumlar arasındaki farklar 83

Tablo 2.18. Dişil ve eril kültür arasındaki farklar 85

Tablo 2.19. Düşük ve yüksek belirsizlikten kaçınma arasındaki farklar 87

Tablo 2.20. Kısa-uzun vadeli yönelim arasındaki fark 90

Tablo 2.21. Hoşgörülü ya da kısıtlayıcı toplum arasındaki farklar 92

Tablo 2.22. GLOBE araştırması ve Hofstede çalışması karşılaştırması 95

Tablo 2.23. Değer ve boyut odaklı kültür yaklaşımları özet tablosu 98

Tablo 3.1. Araştırma hipotezleri 134

Tablo 4.1. Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki kültürel mesafe değerleri 139

Tablo 4.2. Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki kurumsal mesafe değerleri..... 142

Tablo 4.3. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular 144

Tablo 4.4. Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizler..... 146

Tablo 4.5. Kültürel mesafenin ihracat üzerine etkisi 147

Tablo 4.6. Kurumsal mesafenin ihracat üzerine etkisi..... 149

Tablo 4.7. Bağımsız örneklem T-testi analizi sonuçları 151

Tablo 4.8. Araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet sunum 152

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri 11

Şekil 2.2. Ürün yaşam evresinde ülkeler arasındaki ticari kaymalar 22

Şekil 2.3.Uppsala uluslararasılaşma aşamaları 24

Şekil 2.4. Temel uluslararasılaşma mekanizması 25

Şekil 2.5. Uluslararasılaşma aşamaları..... 26

Şekil 2.6. Motivasyonel on değer türü arasındaki ilişkilerin teorik modeli 50

Şekil 2.7.Evrensellik ve tikelciliğin uzlaştırılması..... 60

Şekil 2.8. Bireyciliğe karşı kollektivizm..... 61

Şekil 2.9. Nötr kültüre karşı duygusal kültür 64

Şekil 2.10. Kişiye hasa karşılık genele has kültür anlayışı 65

Şekil 2.11. Başarılı olmaya-atfedilme kültür anlayışı..... 66

Şekil 2.12. Zaman yönelimi 69

Şekil 2.13. İçe yönelik ve dışa yönelik yönlendirme boyutu 71

Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli..... 126

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

Cogmes : Coğrafi mesafe

Demes : Demokrasi mesafesi

GDP : Kişi başına düşen milli gelir

Ihr : İhracat

Kulmesa: Kültürel mesafe güç mesafesi alt boyutu

Kulmesb: Kültürel mesafe bireysellik alt boyutu

Kulmesc: Kültürel mesafe erkeklik/dişilik alt boyutu

Kulmesd: Kültürel mesafe belirsizlikten kaçınma alt boyutu

Kulmese: Kültürel mesafe uzun dönemli uyum alt boyutu

Kulmesf: Kültürel mesafe hoşgörü/kısıtlama alt boyutu

Kurmesa: Düzenleyici mesafe

Kurmesb: Normatif mesafe

Kurmesc: Bilişsel mesafe

Vd. : Ve diğerleri

Yolmes : Yolsuzluk mesafesi

1. GİRİŞ

Küreselleşme kavramı alanyazında; emek, sermaye ve bilginin ulusal boyuttan, uluslararası boyuta ve hatta küresel boyuta ulaşarak dünyanın tamamına yayılması ve yaygın hale gelmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka açıdan bakıldığında küreselleşme işletmeler açısından çeşitli fırsat ve tehditleri bünyesinde barındıran bir olgudur. Günümüzde işletmeler, ekonomik bütünleşme nedeniyle ekonomik sınırların daha geçirgen hale geldiği ve hatta bazı zamanlarda sınırların ortadan kalktığı bir noktaya doğru evrilmekte olan piyasa şartları içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle mevcut durum işletmeleri oldukça değişken ve dinamik ekonomik ortamda, varlıklarını ve gelişmelerini devam ettirme güdüsü ile hem ulusal hem de uluslararası rakiplerine karşı sürekli rekabet halinde olmaya zorlamaktadır. Bu yoğun rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çevresel değişim dinamiklerine uygun hareket etmeleri ile mümkün olacaktır.

Uluslararasılaşma, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ulus sınırlarının dışına çıkarak, uluslararası faaliyetlere katılımlarının yanı sıra işletmenin diğer işletmelerle ilişkilerini, kaynaklarını ve çevresel unsurlarını kapsayan bir süreçtir. Uluslararasılaşma ile işletmeler kendi faaliyet alanlarının dışında diğer ulus pazarlarında faaliyetlerini gerçekleştirerek varlıklarını devam ettirici önemli bir unsur olan rekabeti gerçekleştirecek ve ayakta kalacaklardır. Bu bağlamda ulus pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterir hale gelmeleri hem işletmeler hem de ülke ekonomileri açısından önemli bir husustur. Ancak işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterir hale dönüşümleri birden gerçekleşecek bir süreç olmamakla birlikte, bütün işletmelerin yapabileceği bir durum değildir. Genellikle işletmelerin uluslararası faaliyetlere aşama aşama ulaştıkları görülmektedir. Bu aşamaların önemli bir kısımlarında ise ihracat faaliyeti yer almaktadır. İşletmeler diğer uluslararsılaşma yollarına kıyasla daha az risk barındırdığı söylenebilen ihracat yolu ile kendi ulus pazarlarının dışında faaliyet göstermeye başlamaktadırlar. Bu bağlamda ihracat yapmak işletmeler açısından genellikle uluslarasılaşmanın ilk basamağı olarak görülmektedir. İşletmeler ulusal sınırların dışında öncelikli olarak faaliyet gösterecekleri pazarları belirlerken, kendi ulusal pazarlarına yakınsadıkları pazarları tercih etmektedirler. Bu yakınsamayı belirlerken

de ülkelerin kültürel ve kurumsal olgularına dikkat etmektedirler. Kültürel olarak yakınsanan pazarlara işletmelerin açılması, kendi kültürel yapılarına yakın olan işletmelerle işbirlikleri sağlama, ürettikleri ürün ve/veya hizmetlerin kendi uluslarına yakın kültürel kodlara sahip olan tüketiciler tarafından daha hızlı ve kolay olarak sahiplenilmesi durumlarından dolayı, nispeten daha az risk barındıracağı ifade edilebilir.

Toplumların birbirinden farklı örf, adet ve geleneklerinin oluşmasını kapsayıcı bir şekilde ifade eden kültür kavramı; uluslar açısından birbirine yakınsanan ya da birbirine uzaksanan noktalarda yer almaktadır. Yerel üreticiler tarafından kendi kültürel kodlamalarına uzak olan pazarlarda faaliyet göstermeleri, pazarlarda kalıcı olmaları oldukça zordur. Bunun aksine bu üreticiler kendi kültürel yapılarına yakın pazarlarda daha kolaylıkla faaliyet alanı bulabilmekte ve daha kalıcı yatırımlar yapabilmektedir. Aynı şekilde işletmeler kendi kurumsal çevrelerine benzer olan kurumsal yapıların oldukları pazarlarda yer alan işletmeler ile daha hızlı bir uyum süreci sağlayacağından dolayı kurumsal mesafe bağlamından pazarların birbirine yakınsanmış olmaları işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığı ve kalıcılığı açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda kültürel ve kurumsal mesafe kavramları örgütlerin uluslararasılaşması açısından önemli bir noktadadır. Genellikle gelişmekte olan ülkelerde uluslararasılaşma faaliyetinin ihracat yolu ile başladığı da düşünüldüğünde işletmelerin riski minimize seviyededir. Bununla birlikte kültürel ve kurumsal mesafe bakımından kendilerine yakınsanan pazarlarda faaliyet göstermeleri ise bu riski daha da minimize hale getirecektir. Bu bakımdan uluslararasılaşma isteğinde olan işletmelerin kültürel ve kurumsal olarak yakın oldukları pazarları belirlemeleri ve bu pazarlara faaliyetlerini yönlendirmeleri sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı, kültürel ve kurumsal mesafe ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu amaç kapsamında araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın temel problemi ifade edilmektedir. İkinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Kavramsal olarak uluslararasılaşma kavramı, uluslarasılaşma modelleri ve işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme nedenleri, uluslarasılaşma sürecine etki ettiği varsayılan kültür kavramı, kültür

modelleri, değer ve boyut odaklı kültürel yaklaşımlar ele alınmıştır. Daha sonra uluslararasılaşma sürecini kültür kavramı gibi etkilediği varsayılan kurumsal mesafe kavramı açıklanmıştır. Kurumsal mesafe kavramını açıklarken, kurumsal kuram kavramı, kurum ve kurumsallaşma kavramları ve kurumsal mesafe boyutları detaylı bir şekilde ifade edilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı, kısıtları ve önemi, araştırma modeli ve araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma bulguları değerlendirildikten sonra, araştırma sonucu ortaya konularak; gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kurumsal çerçevesi içerisinde yer alan, uluslararasılaşma kavramı modelleri ve süreçleri etrafında ele alınarak; kültürel ve kurumsal mesafe kavramları açıklanacaktır.

2.1.Uluslararasılaşma Kavramı ve Modelleri

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerden sonra ülkeler arasında ekonomik sınırların ortadan kaybolması, ulaşım ve bilgi akışı gibi hususların eskiye oranla daha da hızlanması ve bu gelişmelerin doğal sonucu olarak rekabetin artması ile işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek adına faaliyetlerini, içinde bulundukları ulusal sınırların ötesine taşıma ihtiyacı duymaktadırlar. Böylece uluslararasılaşma kavramı küresel alanda meydana gelen değişimler neticesinde işletmeler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Uluslararasılaşma kavramı ile ilgili alanyazında fazlaca tanım, çalışma ve teori ortaya konulmasına rağmen; üzerinde uzlaşılan, genellenebilecek bir tanım yapılamamıştır. Bell ve Young (1998:5-28)'e göre uluslararasılaşma işletmelerin ulusal sınırlarının dışına çıkarak, ulusal sınırların dışında ihracat, lisans sözleşmeleri, doğrudan yatırım ve ortak yatırım gibi uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanarak işletmenin ulusal sınırların dışında faaliyet göstermesidir. Masum ve Fernandez (2008:11)'e göre uluslararasılaşma ulusal alanda üretilen mal ve hizmetlerin ulusal sınırların dışına çıkarılması durumudur. Johanson ve Mattson,

(1993)'e göre uluslarasılaşma işletmelerin örgütsel strateji, örgütsel yapı ve sahip olduğu kaynakları dış piyasa şartlarına karşı uyarlama sürecidir.

Uluslararasılaşma kavramı genellikle uluslararasılaşma niyetinde olan işletmelerin yabancı ülkelerle girdikleri ilişkiler veya yabancı ülkelerde yaptıkları faaliyetler için kullanılan bir terimdir. Bir işletmenin uluslararası faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için öncelikle böyle br düşüncesinin olması gerekmektedir. Düşüncesinin örgüt hafızası içerisinde olgunlaşabilmesi için de öncelikle uluslararası pazar alanında ve uluslararasılaşma konusunda bilgisinin olması gerekir. Bu bağlamda bir işletmenin düşüncesini besleyen ana unsurunun işletmenin sahip olduğu bilgi olarak düşünmek mümkündür. Kendi içerisinde bir karşılıklı etkileşim süreci olan bu iki husus, bir işletmenin uluslararasılaşma sürecine doğrudan etki etmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:306). Uluslararasılaştırma, kavramı bir işletmenin faaliyetlerinin odağını, örgüt içi yönetimsel karar verme sürecini, işletmelerin değer sistemlerini ve şirketlerin odaklandığı hususları artan oranda farklılaştıran radikal bir değişim süreci olarak da tanımlanabilir. Bu kapsamda, uluslararasılaşma dışa dönük bir stratejik ilerleme sürecinden daha fazlasıdır (Whitehead, 1992: 78).

Ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir işletmenin, uluslararası alanda faaliyet göstermesi için birbirine benzeyen ancak bazı noktalarda ayrılan farklı altı aşamadan geçtiği söylenebilir. Bunlar; dış talep, dış satış yöneticisi, dış satış bölümü ve doğrudan satış, satış şubeleri ve bağlı kuruluşlar, dış ülkelerde montaj ve dış ülkelerde üretim şeklindedir. Bunun yanı sıra bu konuda bir başka sınıflandırma ise; ihracat, doğrudan satış ve pazarlama, dışarıda ortak üretim, ortak yatırım, dışarıda doğrudan üretim ve global entegrasyon şeklindedir. İfade edilen her iki aşama sıralamasında da bazı aşamalar birbirine benzemekle beraber, uluslararasılaşma süreci işletmeden işletmeye farklılık gösterebilen bir olgudur (Can, Alayoğlu ve Alayoğlu, 2016:22).

2.1.1. Uluslarasılaşma Kavramı

Günümüzde 'küreselleşme' olgusunun etkisi gün geçtikçe artarak, kendisini iyice hissettirmeye başlaması ile birlikte uluslararasılaşma kavramı da önemli hale gelmiştir. Uluslararasılaşmanın işletmeler açısından bir ihtiyaçtan ziyade varlıklarını devam ettirebilmek adına gereklilik olarak görülmesi (Calof ve Beamish, 1995:116)

yazında uluslararasılaşma olgusuna yönelik merakı artırmaktadır. Böylece öncelikle uluslararasılaşma kavramının açıklanması gerekmektedir. Uluslararasılaşma kavramı genel olarak makroekonomik, kişisel düzeyde ise mikroekonomik bir bakış açısına sahiptir (Backhaus, Büschken ve Voeth, 2005). Bu sebeple tek bir uluslararasılaşma kavramından bahsetmek pek mümkün değildir. Yapılan çalışmalara bakıldığında farklı zamanlarda farklı uluslararasılaşma kavramları araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Morgan (1997:73)'e göre en basit ifadeyle uluslararasılaşma kavramı işletmelerin faaliyet yürüttükleri ulusal sınırların dışına çıkması olarak ifade edilebilir.

Tablo 2.1: *Uluslararasılaşma tanımları*

Yazar	**Tanım**	**Odak Noktası**
Johanson ve Vahlne (1990)	İşletme hedeflerine ulaşmak için ilişkilerin sürekli olarak kurulduğu, geliştirildiği, sürdürüldüğü ve çözüldüğü kümülatif bir süreçtir.	İlişkiler, Süreç
Welch ve Luostarien (1993)	İşletme faaliyetlerinin dışa dönük hareketidir.	İşletme Faaliyetleri ve Süreçleri
Johanson ve Mattson (1993)	İşletme faaliyetlerinin (strateji, yapı, kaynaklar vb.) uluslararası çevreye uyum sürecidir.	İşletme Faaliyetleri ve Süreçleri
Calof ve Beamish (1995)	İşletmenin uluslararası faaliyetlerini artırma sürecidir.	İşletme Faaliyetleri ve Süreçleri
Morgan (1997)	İşletmenin faaliyetlerin ulusal sınırların dışına yaymasıdır.	İşletme Faaliyetleri, Yayılım
Ahokangas (1998)	İşletmenin sahip olduğu stok kaynaklarını uluslararası faaliyetler için harekete geçirme, biriktirme ve geliştirme sürecidir.	Kaynaklar ve Süreçler
Lehtinen ve Penttinen (1999)	Diğer ülkelerle olan iş ilişkilerinde genişleme, nüfuz etme ve bütünleşme gibi politikalarla ağlar oluşturma.	Kurulan Ağlar, İlişkiler

Kaynak: Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006:479'den uyarlanmıştır.

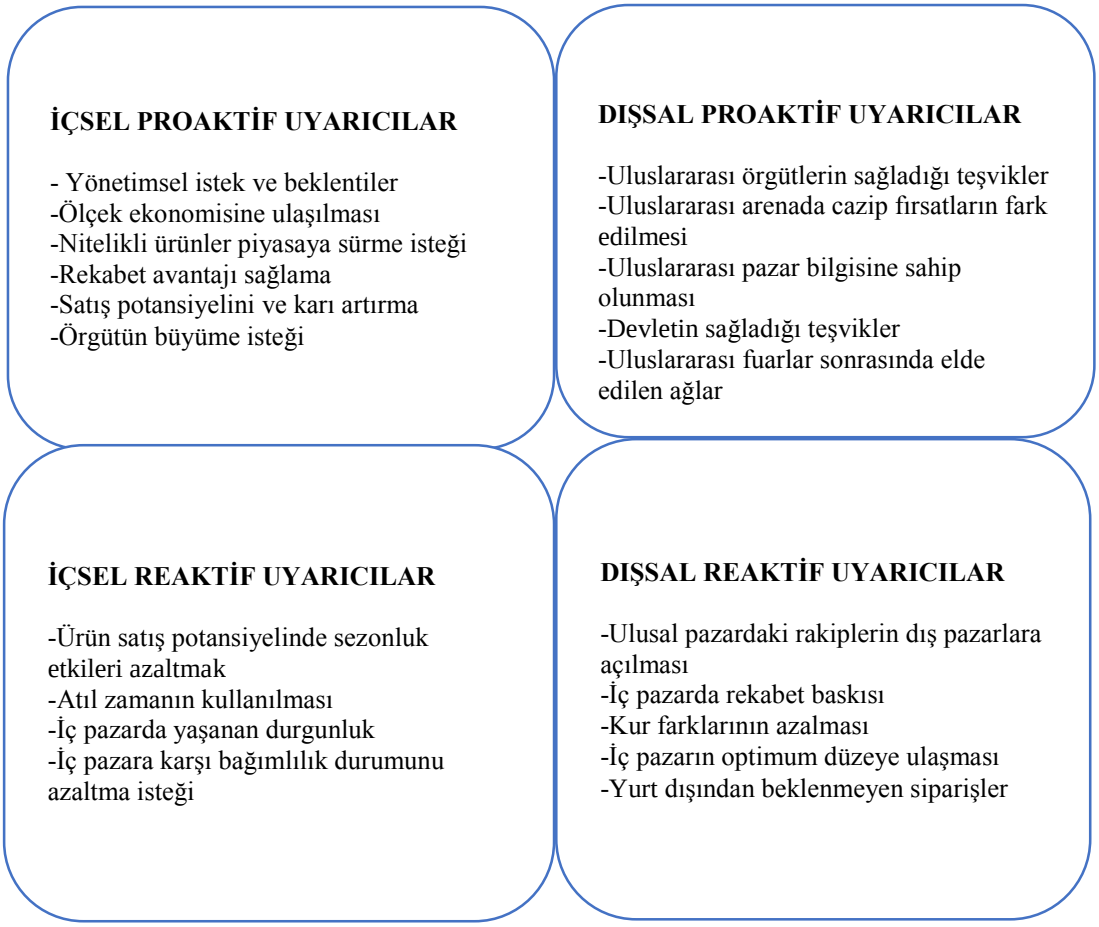
Literatür incelendiğinde uluslararasılaşma ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, kavramın genel olarak bir süreç olarak ele alındığı, işletme faaliyetleri, sahip olduğu kaynakları, ilişkileri ve çevreleri gibi değişkenleri de kapsadığı görülmektedir.

Bu tanımlamalardan hareketle, uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlerini artırmayı amaçladığı ve bu amacı yerine getirmek için uluslararası odaklanacak hedef pazarın seçildiği, pazara giriş stratejilerinin tespit edildiği, gerekli durumda örgüt yapısında değişiklikler yapıldığı ve sürekli dinamik ilişkilerin kurulduğu bir süreçtir. Araştırmada uluslararasılaşma kavramı Welch ve Luostarinen (1993), Lehtinen ve Penttinen (1999) ve Johanson ve Vahlne (1990) tanımlamaları kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında uluslararasılaşma kavramı bir süreç olarak ele alınarak kapsamlı bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.1.1.1. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Karşılaşılan Engeller

Firmaları uluslararasılaşmaya yönlendiren nedenler incelendiğinde araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bazı araştırmacılar bu nedenleri içsel ve dışsal nedenler (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Kaynak ve Kothari, 1984; Alexander ve Quinn, 2002) olarak sınıflandırırken; bazı araştırmacılar proaktif ve reaktif nedenler (Piercy, 1981; Leonidou, 1998; Hollensen, 2007) olarak sınıflandırmakta ve son olarak bazı araştırmacılar da itici ve çekici nedenler (Treadgold, 1988) olarak sınıflandırmaktadırlar. Bu sınıflandırmaların her biri içeriksel anlamda aynı olup, firmaların uluslararasılaşma noktasında belirledikleri amaçlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Literatürde yer alan uluslararasılaşma nedenleri Tablo 2.2.'de verilmiştir.

Tablo 2.2. *Uluslararasılaşmayı güdüleyen unsurlar*



Kaynak: Leonidou (1998:45)

Genellikle firmaların uluslararasılaşma faaliyetinin temelini oluşturan ihracat yapmaya başlamasının başlıca nedeni firmaların kâr elde etme güdüsüdür. Bazı durumlarda olduğu gibi uluslararasılaşma konusunda da tek bir nedeni geçerli olarak tanımlamak oldukça güçtür. Bu bağlamda firmaları uluslararasılaşmaya iten çeşitli nedenler vardır ve bu çeşitli nedenler bir araya gelerek firmalara etki etmekte, kararlarını yönlendirmektedir. Bu nedenler Hollensen, (2007:50)'e göre proaktik nedenler ve reaktif nedenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Proaktif nedenler, firmanın eşsiz yetkinliklerinden (yeni geliştirmiş olduğu bir teknoloji gibi) kaynaklanırken; reaktif nedenler ise; firmanın iç pazarda ya da dış pazarda meydana gelen baskı ve tehditlere karşı verdiği cevapların bileşiminden kaynaklanmaktadır.

Albaum, Strandskov, Duerr ve Dowd (1994:31)'e göre; firmaların uluslararasılaşma nedenleri proaktif nedenler ve reaktif nedenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Proaktif nedenler; kar ve büyüme hedefleri, yönetim ısrarı, teknoloji uzmanlığı/benzersiz ürün, dış pazar fırsatları/pazar bilgisi, ölçek ekonomisi ve vergi avantajları şeklinde sıralanırken; reaktif nedenler ise rekabetçi baskılar, küçük ve doyuma ulaşmış iç pazar, fazla üretim ve kapasite fazlası, öngörülmeyen siparişler, mevsimlik ürünlerin satışındaki artışlar ve uluslararası müşterilere yakınlık/psikolojik mesafe olarak sıralanmaktadır. İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren proaktif ve reaktif nedenler detaylı olarak incelendiğinde, reaktif nedenlerin firmaların içsel süreçleri sonucunda ortaya çıkan bir zorunluluk şeklinde olduğu ve proaktif nedenler ise; firmaların kendi istekleri doğrultusunda yönlendiği ifade edilebilir (Czinkota ve Ronkainen, 2007:283).

İşletmeleri uluslararasılaşma sürecine teşvik eden nedenler olduğu kadar, sürecin genelinde karşılaşılan engeller de söz konusudur. Hollensen (2007:57)'e göre bu engeller genel olarak iç ve dış engeller olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin karşılaştığı iç engeller; algısal yönetim/kişisel ağlar, içsel meydana gelen özel durumlar ve uluslararasılaşma algısı olarak ithalat sürecinin varlığı şeklinde sıralanmaktadır. Dışsal engeller ise; piyasa talebi, ağ ilişkileri, rekabet eden firmalar ve uluslararasılaşma desteği alınan firmalar/kişiler olarak ifade edilmektedir.

Dana, Welpe, Han ve Ratte (2008:393)'e göre, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin başında karşılaştıkları finansal imkânların, pazar bilgisinin, üretim kapasitesinin yetersizliği ve dağıtım kanallarının organizasyon eksikliği gibi engeller içsel süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Hollensen (2007:61) işletmelerin uluslararasılaşma aşamasında çeşitli engellerle karşılaşıldığını ve bu engellerin bazılarının başlangıç aşamasında bazıların ise sürecin devamında gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda işletmelerin süreç başında karşılaştıkları engelleri; yetersiz finansman imkânları, pazar bilgisinin yetersizliği, dış pazar bilgisinin eksikliği, dış pazara açılma sürecinde yaşanan sermaye yetersizliği, üretim kapasitesi eksikliği, dağıtım kanallarının yetersizliği ve dış pazara açılma sağlandığında yaşanan finansal sorunlar şeklinde söylenebilir. Fillis (2002:922)'e göre ise işletmelerin karşılaştıkları engeller, ihracat taleplerinin eksikliği, karmaşık prosedürler, desteklerin olmaması ya da

yetersiz kalması ve sınırlı devlet teşvikleri şeklinde sıralanabilir. Bir başka çalışmada ise Westhead, Wright ve Ucbasaran (2002:64) firmalarda iç pazara odaklanmanın uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları ana engel olarak ifade etmiştir.

Tablo 2.3. *Uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan engeller*

Genel Pazar Riskleri	**Ticari Riskler**
- Pazarlar arasındaki mesafe - Dış pazarda yaşanan rekabet - Dış pazarlarda ürün kullanımındaki farklılıklar - Dil ve kültürel farklılıklar - Dış pazar ile iletişim zorlukları - Dış pazarda ürün farklılıkları - Ürün teslimatında lojistik sorunları	- Döviz kuru dalgalanmaları - Dış pazarda müşterilerin sözleşme anlaşmazlığı, iflas, ürünü veya sahtekarlığı kabul etmeyi reddetmesi nedeniyle ödeme yapmamaları - Lojistik süreçlerde gecikmeler ve/veya ürünlerin hasar görmesi - Finansal zorluklar
Politik Riskler	
- Yabancı devlet kısıtlamaları - Ulusal ihracat politikaları - Dış pazar müşterilerinin ödeme yapmalarını zorlaştıran ev sahibi ülke döviz kontrolleri - Uluslararasılaşma sürecinde yaşanan/yaşanacak engellerin aşılmasında devlet yardımlarının yapılmaması - Vergi teşviklerinin yeterli olmaması - Ev sahibi ülkenin para biriminin değerli olması - İthalat prosedürleri - Sürecin karmaşıklığı - İhracatı düzenleyen ulusal yasaların zorluğu - Ulusal ve/veya uluslararası arenada yaşanan siyasi sorunlar	

Kaynak: Hollense, (2007:64)'den uyarlanmıştır.

2.1.1.2. Uluslararasılaşma Süreci ve Derecesi

Ulusal işletmeler küresel değişimlere uyum sağlamak için planlı ya da zorunlu olarak uluslararası faaliyetlere katılım göstermek durumunda kalmaktadırlar. İşletmeler için uluslararasılaşma aşamaları beş madde altında toplanabilir (Dunning ve Lundan, 2008:217-227). Bunlar;

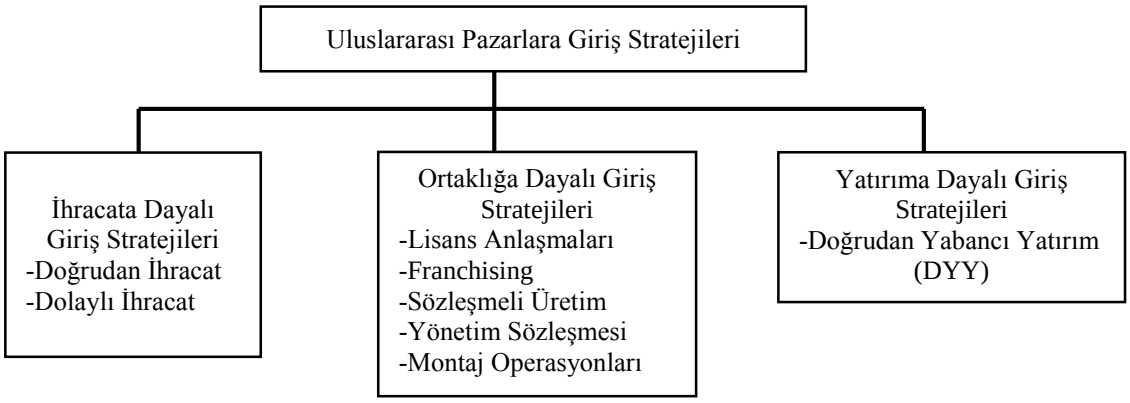
- *İhracat ve Dış Kaynak Kullanımı:* İşletmeler başlangıçta temelde iki sebepten dolayı ulusal sınırların ötesinde faaliyet göstermektedirler. Birincisi; mevcut faaliyetlerini devam ettirebilmek adına gelir getiren varlıkları veya değer zincirlerine girdileri ulusal kaynaklardan elde edebileceğinden daha uygun bir

maliyetle dış kaynaklardan elde edebiliyor olmaları. İkincisi; mevcut faaliyetlerinin katma değerlerini korumak için ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme istekleri. İşletmeler birinci sebepten dolayı ithalat, ikinci sebepten dolayı da ihracat faaliyeti yapmaktadırlar. Ancak her iki durumda da işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılma kararları kendilerinin belirleyecekleri stratejik bir tercihtir.

- *Pazarlama ve Dağıtım Yatırımı:* İşletmeler ilk faaliyetlerinin ardından uluslararasılaşma faaliyetlerine derinlik kazandırma adına hedeflenen pazarlarda yatırım yapmak ve ortaklıklar kurmakla ilgili atılımlar gerçekleştirirler. Bu aşamada işletmelerin ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara açılma da hem bilgi ve tecrübe kazanımı hem de uluslararası pazarlarda yeni kurduğu iş ilişkilerinden elde ettiği fayda önemli iki avantajı olmaktadır.
- *Ara Mal ve Hizmetlerin Yabancı Ülkede Üretimi:* İşletmelerin bir önceki aşamada uluslararası pazarlarda elde ettiği kazanımlar sınırlıdır. Bu aşamada ise mevcutta üretilen mal veya hizmetlerin satışını ya da alımını kolaylaştırmak yerine mal veya hizmetin yabancı ülkelerde üretimine başlanılması söz konusudur. Bu aşamada işletme uluslararasılaşma noktasında daha fazla tecrübe kazanır.
- *Katma Değerli İşbirliğinin Derinleşmesi ve Genişletilmesi:* Bir önceki aşamada işletmelerin yabancı ülkelerde üretim faaliyetleri montaj gibi ara işlem ile sınırlı iken; bu aşamada işletmeler nihai mal üretimi yaparak ev sahibi pazarda bu üretilen malın pazarlanması ve dağıtımı söz konusu olur. İşletmeler yeni teknolojiler geliştirmek için yerel firmalar ile ilişkiler geliştirerek katma değeri yüksek ürünler üretme noktasında mevcut bağlantılarını güçlendirirler. Bu da işletmelere uluslararasılaşma noktasında daha fazla katkı sağlar.
- *Çok Uluslu Ağa Entegre Olma:* Bu aşamada işletmeler faaliyetlerini iç ve dış faaliyetler olarak ayırmadan tek bir faaliyet olarak algılamaları söz konusudur.

2.2.Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İşletmelerin uluslararası pazarda faaliyet gösterme türleri; ihracat, sözleşmeye dayalı işbirlikleri ve yatırıma dayalı doğrudan yabancı yatırımlar şeklinde üç ana başlık altında toplanabilir. Uluslararasılaşmanın ilk aşamasını işletmelerin ihracat faaliyeti oluşturduğu söylenebilir. İhracat ile uluslararasılaşma aşamasına başlayan işletmeler öncelikle pazara dair bilgi eksikliğini giderme ve yüksek belirsizlik ortamından kaçma eğiliminde olduklarından dolayı bu yolu tercih ederler. Öyle ki; işletmenin sınırlı kaynaklara sahip olması, hedeflenen pazara fiziksel uzaklıkta bulunması pazarın kontrolünü güçleştirerek, maliyetleri artırır (Ulaş, 2009:12). İşletmelerin uluslararası pazarlara girme noktasında izledikleri stratejileri Şekil 2.1'deki gibi ifade etmek mümkündür.



Şekil 2.1. İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri
Kaynak: Mutlu (2008:101)'den uyarlanmıştır.

2.2.1. İhracata Dayalı Giriş Yöntemleri

İşletmelerin ulusal çabaları sonucunda ürettikleri ürün ve/veya hizmetlerin ulusal pazar sınırlarını aşarak uluslararası düzeyde pazarlanması olarak ifade edilen ihracat kavramı işletmeler tarafından uluslararasılaşma sürecinin ilk adımı olarak görülebilir (Öztürk, 2006:1). Lu ve Beamish (2006)'e göre ihracata dayalı giriş stratejilerinde işletmeler ulusal sınırlarının dışında üretim tesisleri kurmadan mevcut ulusal tesislerinde ürettikleri ürünleri dış pazarlara sunmada zaman kaybı yaşamadan başladıklarından ihracat faaliyeti uluslararası pazarlara açılmanın en kısa ve hızlı yolu olarak görülebilir. İşletmeler ihracat faaliyeti ile mevcut satışlarını artırma, satış yaptıkları pazarları çeşitlendirme ve satış yaparak deneyim elde etme gibi kazanımlar

elde ederler. Bu kapsamda ihracat faaliyeti işletme yöneticilerin uluslararasılaşma yolunda tercih ettikleri öncelikli ve diğerlerine kıyasla risksiz bir yöntemdir. Özalp (2004:20)'e göre işletmeler ihracat faaliyetini tercih etmelerinde ki öncelikli sebep diğerlerine kıyasla riskin düşük olması, işletmenin yönetim yapısında büyük çaplı değişikliklere sebebiyet vermemesi ve uluslararası pazarların işletme tarafından tanınmasını sağlayarak, diğer uluslararasılaşma yöntemleri açısından öncül veri toplanması olarak ifade edilebilir. İhracat faaliyeti doğrudan ve dolaylı ihracat olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pan ve Tse, 2000: 538; Özalp, 2004:21).

Doğrudan İhracat; işletmenin herhangi bir aracı olmadan doğrudan uluslararası pazara mal veya hizmet satmasıdır (Phatak, 1996:9). Bu ihracat türünde işletme hedef pazarda müşteri kitlesini belirlemekten, belirlenen hedef kitlesi içerisinde yer alan nihai tüketicilere mamulün teslimine kadar olan süreci kendisi yönetir. Bu nedenle dolaysı ihracata kıyasla riskler içerir. Bradley (2002:268)'e göre işletmeler diğer işletmeler ile işbirlikleri kurarak ortak yatırım yapmak veya doğrudan yatırım gibi yöntemler için gerekli olan kaynak sıkıntısı yaşadıklarında, karlı olmayan pazarlara yüksek yatırım miktarı ile giriş yapmak istemedikleri durumlarda ve ulusal pazarların dışında diğer ülkelerde üretim tesisleri kurmak için gerekli siyasi ve ekonomik şartların sağlanmadığı durumlarda ihracat yöntemi ile uluslararasılaşma sürecini başlatırlar.

Dolaylı İhracat; ihracat faaliyetini geliştirecek işletme ev sahibi ülkede üretimini yapıp ürettiği mal ya da hizmeti aracılar vasıtasıyla uluslararası pazarlara satışı gerçekleştirmektedirler. Burada yapılan ihracat faaliyeti işletme açısından yerel pazara satış yapmak ile aynı durumdadır. Doğrudan ihracata kıyasla daha az risk barındıran bu yöntemle işletmenin uluslararası pazar bilgisine sahip olması, pazara ulaşma noktasında yüksek miktarlarda maliyete katlanması gerekmemektedir. Schlegelmilch (2016:46)'e göre dolaylı ihracat yapan işletmelerin aracılarla ilişkisi sanki uluslararası pazarlara mal veya hizmet satışı gerçekleştiren işletme gibi değil de; yerel bir işletmeye satış yapan işletme gibidir. Burada yapılan işlem mahiyet açısından ihracat olarak görülmesine karşılık, işin yapılış şekli yerel pazara satış yapma ile aynı içeriktedir. Ayrıca bu işlemin riskinden kaçınılarak mevcut ve gelecekte oluşabilecek risk doğrudan aracı işletmeye devir edilmiş olur.

Tablo 2.4. *Doğrudan ve dolaylı ihracat arasındaki farklar*

	Doğrudan İhracat	**Dolaylı İhracat**
Maliyet	Yüksek	Düşük
Risk	Yüksek	Düşük
Taahhüt	Daha Fazla	Daha Az
Kontrol	Daha Fazla	Daha Az
Zaman	Daha Fazla	Daha Az
İşletme Türü	Büyük İşletmeler	Küçük İşletmeler

Kaynak: Özalp (2004:21)

2.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

Sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri lisans verme sözleşmeleri, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi ve montaj operasyonları olarak sıralanabilir.

Lisans verme sözleşmeleri; üretim faaliyetlerinde belirli başarı düzeyini sağlayan işletmeler sahip olduğu üretim süreci bilgisini, ticari sırları ve marka ismini, know-how, patent hakkını ve işleme adını belirli koşullar kapsamında, belirli bir süre için yabancı bir işletmeye verdiği çeşitli sözleşme düzenlemeleridir Ulaş, (2003:13). Can (2017:108)'e göre işletmeler açısından dış piyasaya girmenin kolay yollarından biri olan lisans anlaşmaları lisansör (lisans veren) ve lisansiye (lisans alan) arasında yapılan anlaşmalara verilen addır. Bu anlaşma ile lisans veren işletme herhangi bir yatırım ve harcama yapmadan, riske girmeden ürünlerini başka bir ülkede faaliyet gösteren işletmeye üretmek kaydıyla dış yatırım yapmaktadır. Lisans alan işletme, lisans veren işletmeye satılan ürünler için belirli bir işletme payı vermektedir. Peskova (2006:16)'a göre lisans sözleşmeleri işletmenin yabancı pazarlara giriş noktasında yeterli sermayeye sahip olmaması, hedef ülkeye giriş engellerinin olması ya da girişe izin verilmemesi gibi durumlarda işletme açısından avantajlı bir yöntemdir.

Franchising; belirli ya da belirsiz bir zaman aralığını kapsayacak şekilde bir işletmenin ya da hak sahibinin, mal veya hizmetin üretiminden dağıtımına kadar geniş çerçevede sahip olduğu hakları bir işletmeye ya da kişiye verdiği sözleşmeye dayalı yönteme denir. Temel olarak lisans sözleşmelerine benzese de kıyasla daha az risk içeren bir uluslararası pazara giriş yöntemidir (Deresky, 2000:239). Franchising, ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye ulaşmasını sağlayan en etkili dağıtım sistemidir. Genel hatları ile lisans sözleşmelerine benzeyen, ana işletmenin bir diğer işletmeye

veya şahsa verdiği ayrıcalığı kapsayan yöntem işletmenin imajından, kullandığı pazarlama yöntemlerine kadar geniş hususları kapsamaktadır. Burada genellikle hizmet sektöründe kullanılan yöntemde, ayrıcalığı karşı tarafa veren ana işletme, yabancı pazarda faaliyet göstermenin getireceği olası risklerden kaçınmış olur (Can, 2017:111-113). Bu yöntemde gerçekleştirilen sözleşmelerin maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı geniş işletme ya da yatırımcı kitlesine hitap etmez. Ayrıcalığı veren ana işletme açısından her ne kadar diğer yöntemlere göre risksiz bir yöntem olsa da ayrıcalığı alan işletme, ana işletmenin belirlediği hizmet kalitesini ve gerekli koşulları yeterince sağlayamadığı durumlarda, ana işletme itibar kaybına uğrayabilmektedir. Bu bağlamda ana işletme sorun yaşamamak adına sıkı bir denetim ve koordinasyon sistemini oluşturması gerekmektedir (Mintzberg, Quinn ve Muffet, 1995:354).

Sözleşmeli Üretim; ana işletmenin hedeflediği pazarda yerel bir üreticiye belirli şartlar çerçevesinde ürünlerini ürettirdiği bir yöntem, yatırıma dayalı yöntemler ile lisans sözleşmeleri arasında bir uluslararası pazarlara giriş yöntemidir (Root, 1984:37). Sözleşmeli üretim yönteminde ana işletme ürünlerini yabancı ülkedeki yerel işletmeye ürettirirken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi organize etmektedir. Sözleşmeli üretim yöntemini kullanarak hedeflediği uluslararası pazarlara katılım gösteren ana işletme, üretimi gerçekleştirecek işletmenin ürünü istenilen kalite ve standartlarda üretecek yeteneklere sahip olmasını beklemektedir. Sözleşmeli üretim genellikle siyasi açıdan istikrarın olmadığı ve riskin yüksek olduğu pazarlarda uluslararası pazarlama faaliyetine katılım göstermek isteyen işletmelerin kullandığı bir yöntemdir. Burada ana işletme ürünlerin üretim konusunda gerekli olan know-how bilgisini sözleşme dâhilinde üretecek işletmeye vermek üzere bir strateji izlediğinden, üretim faaliyetinin gerektirdiği yönetsel süreçlere katlanmak durumunda kalmaz (Can, 2017:116). Bu yöntemi kullanan işletmeler açısından bir takım avantaj ve dezavantajlar mevcuttur. Avantajları; ana işletmenin yerel süreçlere uyumu esnek süreçlere tabi olması, özellikle işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde sözleşmeli üretim gerçekleştirilerek maliyetlerin minimize edilmesi, üretici işgücünün sahip olduğu bilgi ve deneyimden ana işletmenin faydalanması şeklinde sıralanabilir. Dezavantajları ise; ana işletme ile üretimi gerçekleştirecek yerel işletmenin karı paylaşma noktasında anlaşmazlıkların ortaya çıkması, üretimi üretecek işlemenin yüksek teknolojiyi transfer etme olasılığı ile ana işletmeye ileriki süreçte muhtemel rakip olarak ortaya

çıkması gibi hususlar ifade edilebilir (Hill, 2009:409-410; Jeannet ve Hennessey, 1995:303).

Yönetim Sözleşmesi; belirli işletme faaliyetleri alanında yönetim becerilerini geliştirerek uzmanlık kazanmış işletmeler hedefledikleri uluslararası pazarlara girebilmek için sahip olduğu bilgi ve deneyimi aktarmak için yerel pazardaki işletme ile faaliyetlerinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere bir sözleşme gerçekleştirir. Bu şekilde uzman işletme belirli bir ücret veya kar karşılığında yönetim kademesindeki personeli yabancı pazarda faaliyet gösteren işletme için görevlendirerek; bir nevi yönetim bilgisini, deneyimini transfer etmiş yani ihraç etmiş olur. Bu yöntemde uzmanlığını, bilgisini ve tecrübesini ihraç eden işletme uluslararası rekabet açısından düşük riske sahiptir. Bu sözleşme ile ana işletme herhangi bir sorumluluğun altına girmemekte, işletmenin gidişatı kötüleştiğinde gönderilen yönetici tamamen yönetimden ayrılarak; yönetimi ve sorumluğu yerel ortağa bırakabilmektedir (Can, 2017:117-118).

Montaj Operasyonları; uluslararası pazarlarda üretim gerçekleştirmek istenildiğinde ihracat faaliyeti ile DYY karışımı olarak ifade edilen yöntem de yüksek teknoloji gereksinimi duyulan ürün parçaları gelişmiş ülkelerde üretilerek sadece parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi şeklinde gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu yöntemde nihai ürün ana işletmeden gönderilen yüksek teknoloji gerektiren parçalar ile diğer parçaların işgücü maliyetlerinin ucuz olduğu ülkelerdeki yerel işletmeye birleştirilmesi ile oluşmaktadır (Walsh, 1993:122; Can, 2017:119).

2.2.3. Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri

İşletmeler uluslararası pazarlara giriş stratejisi belirleme noktasında hem işletmenin kendi imkânları, hedefleri hem de belirlediği giriş yönteminin avantaj ve dezavantajlarını göz önüne alarak bir fayda-maliyet analizi yaparak; strateji kararını vermelidirler. Burada her tercih edilen yöntem çok yönlü ve detayı olarak ele alınmalıdır. Genellikle işletmeler uluslararasılaşma stratejisi olarak ihracatı belirledikten sonra gerekli pazar bilgisini, deneyimi ve ağ ilişkisini geliştirdikten sonra Çınar (2004:99) pazarın büyüklüğüne ve kapasitesine göre orada üretim tesisi kurma

kararı verebilir. Ortak girişimler ve doğrudan yabancı yatırımlar yatırıma dayalı giriş yöntemleri olarak sıralanabilir.

Ortak Girişimler (Joint Venture); iki ya da daha fazla işletmenin belirli bir proje ya da amacı gerçekleştirmek için bir araya gelip işbirliği yaparak sürekli veya geçici olmak üzere yeni bir işletme kurmalarına ve bu yeni kurulan işletmelere kendi işletmelerinden her türlü desteği (mali/teknik/ticari) vermelerine denir (Dayınlarlı, 1989:24; Phatak, 1996:262). Can (2017:125-126)'a göre ortak girişimler "yabancı ülkede yerel bir işletmeye ortak olarak katılma, yerel işletmenin hisse senetlerini satın alma (portföy yatırım) veya yerel pazarda faaliyet gösterecek yeni bir işletme kurma" şeklinde ortak girişimlerin kapsamı belirtilmiştir.

Doğrudan yabancı yatırımlar; uluslararasılaşmanın son aşaması olarak ifade edilen yöntem de (Johanson ve Valhne, 1977) işletmenin, yabancı bir ülkede gerçekleştirdiği üretim, dağıtım, pazarlama gibi faaliyetlerinin tamamını kontrol etmek için tüm varlıklarının mülkiyetine sahip olma süreci olarak ifade edilebilir (Moosa, 2016). Yani DYY, bir işletmenin diğer uluslararasılaşma stratejileri arasında karlılık ve risk olayının yüksek olduğu bir yöntemdir. Bu yöntem ile işletme uluslararası pazarda ya sıfırdan yeni bir işletme kurma ya da kurulu olan bir işletmeyi satın alma yolunu tercih eder. Douglas ve Craig (1995:166)'a göre doğrudan yatırım var olan bir işletmenin satın alınması veya tamamen yeni bir işletme kurulması şeklinde olmaktadır. Bu iki alternatifin birbirine karşı avantaj ve dezavantajları Tablo 2.5.'de ifade edilmiştir.

Tablo 2.5. *İşletme satın alma ile yeni işletme kurmanın avantaj ve dezavantajları*

	İşletme Satın Alma	**Yeni İşletme Kurma**
Avantajlar	-Hedeflenen pazara hızlı giriş -Dağıtım kanallarına etkin ulaşım -Mevcut tanınan bir marka adına, ününe sahip olma -Düşük rekabet -İşletmenin sahip olduğu yönetim deneyimi	-Son teknoloji odaklı işletme kurma -Entegre üretime sahip olma -Operasyonel-yönetsel etkinlik
Dezavantajlar	-Uyum sorunları -Entegrasyon problemleri -İletişim ve koordinasyonda sıkıntılar	-Sıfırdan işletme kurmanın yatırım maliyetleri -Diğerine kıyasla yatırımın gerçekleşmesinin daha fazla zaman alması

Yatırıma dayalı uluslararasılaşma stratejileri yüksek yatırım maliyetleri ve risk içerdiğinden dolayı genellikle büyük işletmelerin tercih edebileceği bir yöntemdir. Bu nedenle bir işletmenin uluslararasılaşma yolunda öncelikli olarak tercih edebileceği bir yöntem olarak genellikle değerlendirilmez. Başlangıç aşaması için oldukça fazla bir sermaye ve katlanılması gereken risk içermektedir.

Alanyazınında uluslararasılaşma süreci farklı aşamalar çerçevesinde gelişen ve öğrenme odaklı bir yapılanma olarak görülmektedir. Burada uluslararasılaşma kavramı devamlı bir süreç olarak ifade edildiğinden doğrudan ya da dolaylı ihracat ile başlayan süreç yabancı ülkede doğrudan yatırıma kadar gidebilmektedir. Bu bağlamda yazın incelendiğinde ihracat yapmanın uluslararasılaşma sürecinde bir basamak olarak ifade edildiği ve sürecin zaman içerisinde işletme noktasında farklı noktalara evrilebileceği ifade edilmektedir (Andersen, 1993; Sullivan ve Bauerschmidt, 1990; Fina ve Rugman, 1996; Calof ve Beamish, 1995). Welch ve Luostarien (1993)'ın da ifade ettiği gibi işletmelerin uluslararasılaşması denildiğinde genellikle akla bir işletmenin ihracat yolu ile başka bir ülke işletmesi ile yaptığı sınır ötesi ticaret (dışa dönük uluslararasılaşma) gelmesine rağmen; uluslararasılaşması kavramı ihracat kavramını kapsadığı gibi bir ülke işletmesinin diğer bir ülke işletmesi ile yaptığı hammadde, yarı mamul ya da mamul ithalatını (içe dönük uluslararasılaşma) da kapsamaktadır. Bu kapsamda çalışmamızda uluslararasılaşma kavramının sadece dışsal boyutu kapsam içerisinde alındığından ihracat kavramı işletmelerin uluslararasılaşması olarak kullanılacaktır.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini ifade eden çok sayıda teori bulunmaktadır. Çavuşgil, Knight ve Riesenberger (2008:95)'e göre uluslararasılaşma kavramı hem ulus düzeyinde hem de işletme düzeyinde ele alınabilmektedir. Uluslararasılaşma kavramını ulus düzeyinde açıklayan teoriler klasik ve çağdaş teoriler olmak üzere ikiye ayrılır. Klasik teorilere; Merkantilizm, Mutlak Üstünlükler Teorisi, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi, Faktör Donatımı Teorisi ve Uluslararası Ürün Döngüsü Teorisi'dir. Çağdaş Teoriler ise; Ulusların Rekabet Avantajı Teorisi, Porter'ın Elmas Modeli ve Yeni Ticaret Teorisi'dir. İşletme düzeyinde uluslararasılaşma teorileri ise temelde işletmelerin uluslararasılaşması ve doğrudan yatırım tabanlı yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan teoriler;

İşletmenin Uluslararasılaşma Süreci Teorileri ve Küresel Doğan İşletmeler ve Uluslararası Girişimcilik Teorileri'dir. Doğrudan yatırıma dayalı teoriler ise; Monopolistik Üstünlükler Teorisi, İçselleştirme Teorisi ve Dunning'in Eklektik Paradigması şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra; doğrudan yatırıma dayalı olmayan Uluslararası İşbirliği Girişimleri ve Ağlar ve İlişkisel Varlıklar şeklinde iki teori daha literatürde ifade edilmektedir.

2.3.Uluslararasılaşma Modelleri

Uluslararasılaşma modellerine bakıldığında işletmelerin uluslararası pazarlara yönelme nedenleri, işletmelerin hangi stratejileri izleyerek bu yönelmeyi gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir. Uluslararasılaşma çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olmakla birlikte, her ülkenin kendine has ekonomik koşulları, her işletmenin kendine has örgüt yapısı, yönetim politikası ve finansman durumu olduğundan işletmelerin hepsinin aynı aşamalardan geçerek süreci tamamladığı söylenemez. İşletmeler genellikle uluslararasılaşma sürecinin başlarında ana ülkeye benzer talep yapısı, gelir seviyesi olan ülke pazarlarını kendisine hedef olarak belirlemektedir. Sonraki aşamada işletme kaynaklarının aktarılacağı pazar bölümü belirlenmekte ve pazar stratejisi ortaya konulmaktadır. Uluslarasılaşma sürecini pazar bilgisi ve deneyimi yüksek olan işletmeler ile yüksek olmayan işletmeler farklı tamamlamaktadır. Bu süreçte yeterli düzeyde bilgiye sahip olan işletmeler bazı aşamaları atlayabilmektedir (Ulaş, 2009:19-20).

Yapılan çalışmalara bakıldığında işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılmasının nedenlerini, uluslararasılaşma süreçlerini, bu süreçlerin temel işleyişini ve özelliklerini açıklayan çok sayıda model vardır. Bu modeller genel olarak statik ve dinamik modeller olarak ikiye ayrılmaktadır. Statik modellerde, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkış süreci anlatılırken, dinamik modellerde ise; işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri anlatılmaktadır (Ulaş, 2009:18). Statik modeller; Hymer Teorisi, İşlem Maliyeti İktisatçıları, İçselleştirme Teorisi ve Dunning'in Eklektik (OLI) Paradigması şeklinde sıralanırken; dinamik modeller ise; Yeni Ürün Yaşam Modeli, Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli, Upsala Uluslararasılaşma Modeli ve son olarakDoğuştan Global İşletmeler Modeli şeklinde sıranabilir.

Çalışmamızda işletmelerin uluslararasılaşma ihracat çerçevesinden ele alındığından literatür kısmında sadece uluslararasılaşmayı bir süreç (aşama) olarak ele alan teoriler açıklanmıştır.

2.3.1. Yeni Ürün Yaşam Modeli

Vernon dünyada ülkeler arasındaki ticaretin, mal ve hizmetlerin yaşam süresine bağlı olarak gerçekleştiğini ve ülkeler arasındaki üstünlüklerinin ürünlerin yaşam sürelerine de bağlı olarak değiştiğini ileri sürmüştür. Bu modele göre; ürün yaşamı evreleri zaman içerisinde ülkeler arasındaki ticaretin yapısını değiştirmektedir (Mirze, 2018:61). İşletmelerin yabancı pazarlarda üretimlerini ve uluslararası ticaret faaliyetlerini ile açıklayan teori 1966 yılında Vernon tarafından ortaya konulan 'yeni ürün yaşam modeli'dir. Bu modele göre yeni ürünler öncelikle yenilikçi gelişmiş ülkeler tarafından üretilmekte ve diğer ülkelere ihracatı yapılmaktadır. Zaman içerisinde ürünler yenilikçi özelliklerini kaybettiklerinde, kendilerinden sonra bir üst özelliklere sahip ürünler yenilikçi gelişmiş ülkeler tarafından üretildiğinde, ürünlerin üretimleri gelişmekte ve az gelişmiş ülkelere doğru kaymaktadır. Üretimin diğer ülkelere doğru kayması neticesinde ise, yenilikçi ürünü ilk üretip piyasaya sunan ülke zamanla ihracatçı konumdan ithalatçı konuma gelebilmektedir. Bu döngüyü ifade eden modelde ürün yaşam dönemi; yeni ürün, olgun ürün ve standart ürün olmak üzere üç aşamalı dönemden oluşmaktadır. Vernon'a göre uluslararası ürün yaşamı yeni-olgun-standardize ürün olmak üzere üç aşamadan oluştuğu ifade edilmektedir (Vernon, 1966:190; Ulaş, 2009:28-29).

Yeni ürün aşamasında, genellikle gelişmişlik düzeyi yüksek olan, girişimci ve teknolojik üstünlük sahibi ülkelerde üretilen yeni ürün diğer ülkelere ihraç edilmektedir. Ürünlerin araştırma ve geliştirme süreçleri gelişmiş ülkelerde yapılmakta; buradan monopol özelliğe sahip firmalar aracılığıyla öncelikle güçlü yerel pazarlara ürünlerin sunulması sağlanmaktadır. Sonrasında pazardan geri bildirimler sayesinde ürünlerde gerekli düzenlemeler göz önüne alınarak geliştirmeler yapılmaktadır. Bu aşamada işletmelerin sahip oldukları teknolojinin rakip firmalar tarafından bilinmemesi işletmeleri monopol konumda tutmaktadır. Burada işletmelerin hedefledikleri pazar büyüklüğü belirsiz olduğundan, maliyetleri ciddi oranda yüksektir. Bu belirsizlik doğrultusunda işletmeler yatırımlarını minimum

düzeyde tutarlar. Genellikle işletmeler gelişmiş ülkelerde yeni ürün geliştirmeyi göze alırlar ve öncelikli olarak bu ürünleri kendi ulusal pazarlarında satışa çıkartırlar. Bu aşamada işletmelerin ihracat satışları kısıtlı düzeyde gerçekleşmektedir. Üretilen yeni ürün ulusal/ana ülke pazarında tutundurması sağlanması akabinde uluslararası pazarlara açılımı sağlanacaktır (Ulaş, 2009:28-29; Mirze,2018:61).

İkinci aşama olan olgunlaşmış ürün aşamasında; ürünün piyasa tarafından tanınırlığı oluştuğundan talebinde bir artış meydana gelmektedir. Ürünün monopol konumda olan işletme dışında diğer işletmeler tarafından üretilmek istenmesi sayesinde üretim teknolojilerinde gelişmeler yaşanarak, maliyetinde azalma meydana gelmiştir. Yenilikçi işletme kapasitesini artırmak için hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda yeni yatırımlar gerçekleştirir. Yenilikçi işletme ürün üzerinde geri bildirimler aldıktan sonra gerekli değişiklikleri yaparak, ürünü ana ülkeye yakın talep yapısı, gelir seviyesi ve tüketici tercihleri olan öncelikle gelişmiş ülkelere akabinde de gelişmekte olan ülkelere ihraç eder (Ulaş, 2009:29; Albaum, Duerr, Strandskov, 2005:29-30).

Standardize ürün aşamasında; ürünün standart bir ürün haline gelmesi ile ana ülke dışındaki ülkelerde verimlilik ve maliyet karşılaştırması sonucunda üretim başlamaktadır. Böylelikle ürünün üretilmesi düşük maliyetli az gelişmiş ülkelere doğru yönlendirilmektedir. Üretim alanının bu şekilde değişmesi sonrasında ürün ana ülkesi olan girişimci/yenilikçi ülkeye daha az gelişmiş diğer ülkelerden ihraç edilmeye başlanmış olacaktır (Ulaş, 2009:28-29; Mirze,2018:61).

Daniels, Rdebaugh ve Sullivan (2015:248-250)'e göre üretilen ürünlerin üretim yerlerinin zaman içerisinde yer değiştirmesini ifade eden yeni ürün yaşam modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş aşamasıdır.

Tablo 2.6. *Uluslararası ürünün yaşam döngüsü*

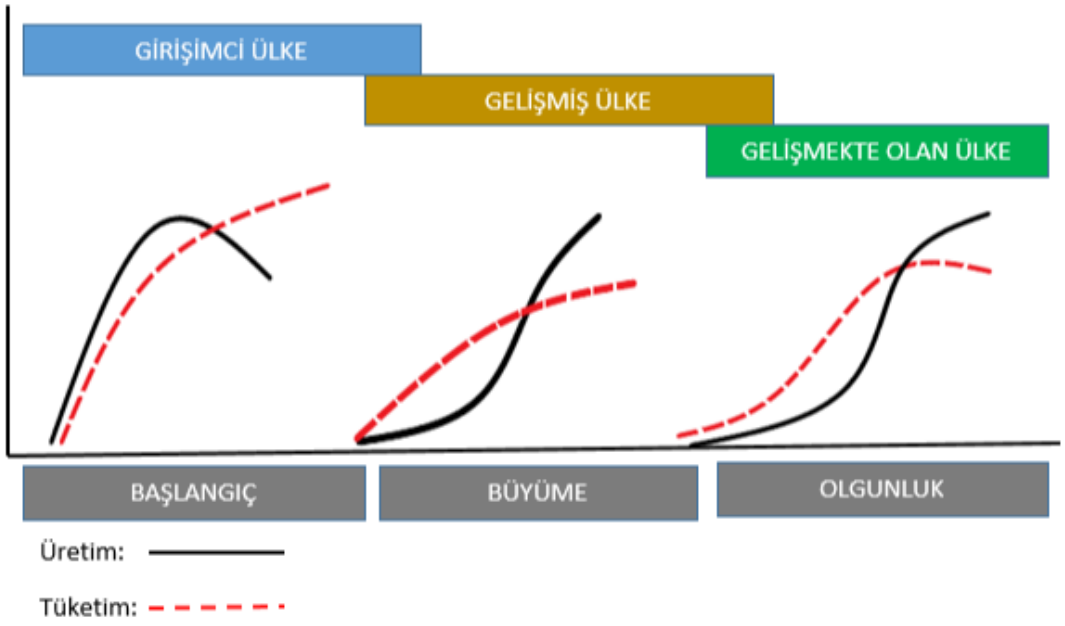
	Giriş	**Gelişme**	**Olgunluk**	**Düşüş**
Üretim Yeri	-Yenilikçi ülke (Genellikle sanayileşmiş)	-Yenilikçi ve diğer sanayi ülkelerinde	-Birden fazla ülke	-Çoğunlukla gelişmekte ülkeler
Pazar Yeri	-Çoğunlukla yenilikçi ülkede, (sınırlı sayıda ihracat)	-Çoğunlukla sanayileşmiş ülkelerde -İhracat yapılan ülkeler, üretim yapan ülkeler olarak değiştirilir.	- Pazarın gelişmekte olan ülkelerde büyürken; gelişmiş ülkelerde küçülmesi	-Genel olarak gelişmekte olan ülkelerde -Başlangıçta yeni ürünü geliştiren sanayi ülkelerinin ihracatçı konumdan ithalatçı konumuna gelmesi
Rekabet Faktörleri	-Monopol konuma yakın -Satışlar fiyattan ziyade ürünün eşsizliği üzerine kurulu -Gelişen ürün özellikleri mevcut	-Hızla büyüyen talep -Artan rakip sayısı - Bazı rakiplerin fiyat düşürmesi -Ürünün daha standart hale gelmesi	-Genel olarak istikrarlı talep -Rakip sayısında azalma -Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ürünün fiyatının önemli olması	-Genel olarak azalan talep -Rakip sayısında devam eden azalma -Fiyatın gittikçe daha da önemli hale gelmesi
Üretim Teknolojisi	-Kısa üretim koşulları mevcut -Ürünün geliştirilmesi için gerekli olan işgücü ve yeteneğin geliştirilmesi -Ürün pazar talepleri göz önüne alınarak geliştirilir	- Sermaye girdisi artar -Üretim yöntemleri daha standart hale gelir	- Yüksek sermaye girdisi kullanan uzun üretim süresi -Ürünlerin son derece standart hale gelmesi - Daha az işgücü gereksinimi	- Uzun üretim süresi - Niteliksiz işgücü

Kaynak: Daniels, Radebaugh ve Sullivan (2015:249)'dan uyarlanmıştır.

Yukarıdaki Tablo 2.6'dan da anlaşılacağı üzere bir ürün yenilikçi ülke sınırları içerisinde üretilmesinden sonra pazarsal yakınlık açısından ürünün gelişmiş pazara ihraç edilmesi süreci ile başlayan üretimin yer değiştirmesi, ürünün yeni ürün vasfını kaybetmesine kadar devam eden bir devinimi ifade etmektedir. Üretilen ürünün teknolojisinin diğer ülkeler tarafından gerçekleştirilebilmesi, ürünün üretim yerinin maliyetler göz önüne alınarak gelişmekte ülkelere doğru yönlendirilmesi nedeniyle ürünün talebinde ve arzında bir artış söz konusu olacaktır. Sonraki süreçlerde ürün rekabet avantajını kaybedecek, olgunluk aşamasından düşüş aşamasına doğru bir süreç işleyecektir. Bu aşamadan sonra üretici firma sayısındaki artış ürünün karlılığını

olumsuz etkileyecektir. Bu mantık çerçevesinde ürünün üretim yerlerinin gelişmiş ülkeden gelişmekte ülkelere doğru yönlendirilmesinin yapılmadığı ürünler vardır. Bunlar (Daniels vd., 2015:250); pazara yakın üretilmesi gerekli yüksek taşıma maliyetli ürünler, yüksek inovasyon devinim sürecine sahip, üretimin bir ülkeden diğerine taşınmasının maliyetleri düşürmeyeceği ürünler, üretim sürecinin gelişmiş ülkeden gelişmekte ülkeye doğru kaydırılması sonucunda üretilen ürünün gelişmekte olan ülke tüketicisi tarafından daha az lüks ürün kategorisinde görülecek ürünlerdir.

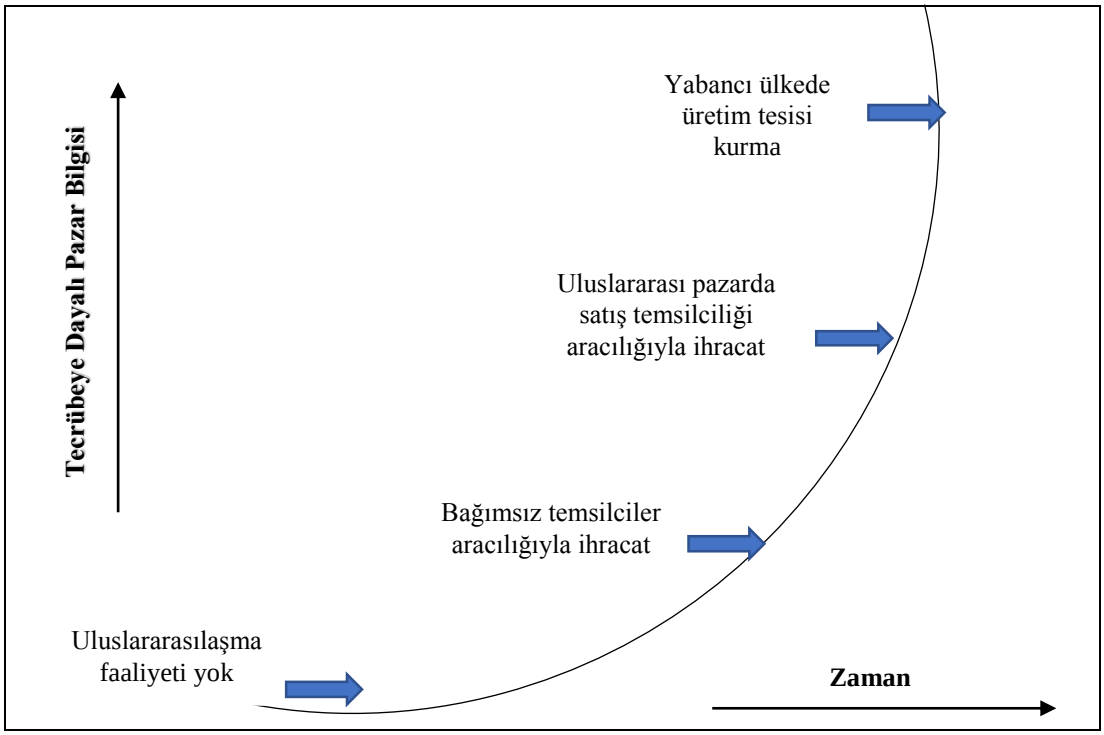
Yeni ürün yaşam modeli içerisinde, ürün yaşam evreleri aynı zamanda ülkeler arasındaki uluslararası ticarette yapısal değişimlere neden olmaktadır. Söz gelimi, bilişim teknoloji ürünleri başlangıçta ABD tarafından üretilerek diğer ülkelere ihraç edilirken; zaman içerisinde teknolojik ürünlerin standart hale gelmesinden kaynaklı olarak, verimlilik açısından hızlı gelişme gösteren Asya ülkelerine üretimin kaydığını görmekteyiz. Başlarda ithalatçı konumda olan ülkeler zaman içerisinde ihracatçı konuma geçmişlerdir. Bu durum Şekil 2.2'de detaylı olarak görülmektedir.



Şekil 2.2. Ürün yaşam evresinde ülkeler arasındaki ticari kaymalar
Kaynak: Mirze (2018:62)

2.3.2. Upsala Uluslarasılaşma Modeli

Literatürde firmaların uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmalar dikkatle incelendiğinde, uluslararasılaşma kavramının kademeli olarak artan bir süreç olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu sürece doğrudan ve dolaylı olarak firmaların maruz kaldıkları ekonomik ve ticari faktörler etki edebildiği gibi; firmaların uluslararasılaşma düzenini ve hızını da etkilediği düşünülmektedir. Upsala uluslararasılaşma modeli dış pazarlar hakkında bilginin kademeli olarak elde edinilmesine, elde edilen bilginin işletme ile bütünleşerek kullanılmasıyla dış pazarlara odaklanma üzerinde duran bir süreçtir (Johanson ve Vahlne, 1977:23). "*Aşama aşama*" olarak adlandırılan bu modelin teorik çerçevesi ilk olarak Johansson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından dört İsveç firması üzerinde yapılan çalışma sonrasında geliştirilmiştir (Masum ve Fernandez, 2008:11). Johansson ve Wiedersheim-Paul (1975:306)'e göre; bir süreç olarak ele alınan işletmelerin uluslararasılaşması önündeki en büyük engelin bilgi ve kaynak eksikliği olduğu ifade edilmektedir. Modelde işletmelerin uluslararasılaşması noktasında büyük kaynak ve detaylı pazar bilgisine ihtiyaç duyulduğu ve bu eksikliklerin tamamlanmasın çok kısa sürede sağlanamadı vurgulanarak; öncelikle işletmelerin faaliyet gösterdikleri ulusal pazarda deneyim elde ederken, küçük ölçeklerde yakın noktalara ihracat faaliyeti gerçekleştirerek dış pazarlara açılmaları gerektiği ifade edilmektedir.

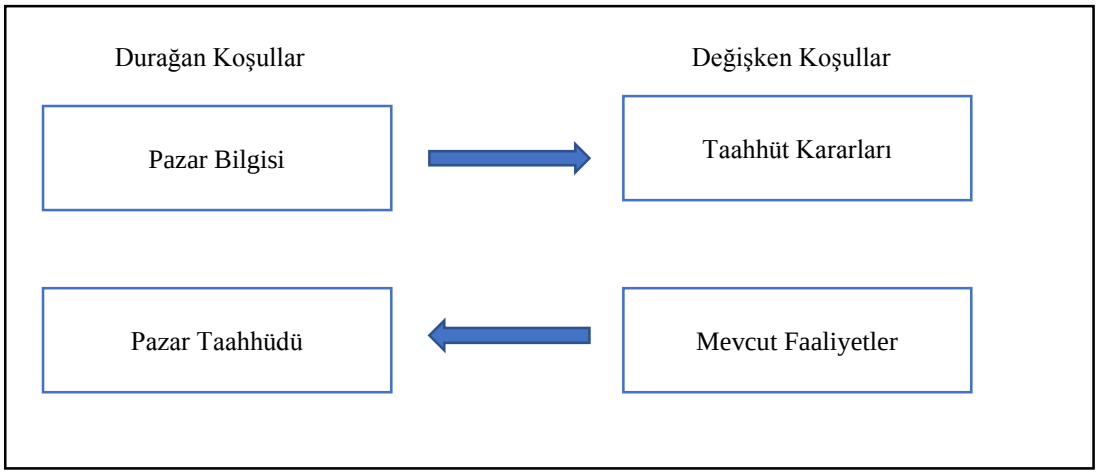


Şekil 2.3.Uppsala uluslararasılaşma aşamaları
Kaynak: Arenius (2002:28)

İşletme uluslararasılaşma sürecinde ihracat gibi nispeten daha az kaynak gerektiren giriş modunu kullanarak algılanan yakın mesafedeki bir pazarda uluslararasılaşmaya başlar. Zaman içerisinde işletme ihracat yaparak algılanan mesafeyi yakınsar ve pazara daha fazla kaynak ayırmaya başlayarak uluslararasılaşma düzeyini kademeli olarak artırır. Böylelikle başlangıçta düzenli ihracat faaliyeti yapmayan, ulusal düzeyde olan işletme zaman içerisinde ihracat faaliyetini yabancı temsilciler aracılığıyla, sonrasında uluslararası pazarda satış temsilciliği açarak ve son olarak da üretim tesisini uluslararası pazara taşıyarak tamamlamış olur (Arenius, 2002:26).

Crick ve Jones (2000) tarafından yapılan bir çalışmada işletmeler riskten kaçınma, düşük kaynak ayırma eğilimi gibi hedefler doğrultusunda uluslararası pazarlara aşamalı bir şekilde girme yolunu tercih etmektedirler. Lindqvist (1997) küçük ve düşük teknoloji temelli İsveç firmalar üzerinde yapılan çalışmaya bakıldığında; işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde başlangıçta büyük kaynak ayırmadıkları, doğrudan ihracat ve ulusal düzeyde temsilciler aracılığıyla uluslararası arenaya çıktıklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle küçük ölçekli işletmelerin düşük başlangıç

yatırımı ve kaynak ayırma gereksinimi duyulan giriş modlarını tercih ettikleri ifade edilebilir.



Şekil 2.4. Temel uluslararasılaşma mekanizması
Kaynak: Johanson ve Vahlne (1990:11)

Uppsala uluslararasılaşma modeline göre, uluslararasılaşma nedensel bir döngüdür. İşletmelerin sahip olduğu pazar bilgisi ve pazar taahhütleri, kaynakların dış pazarlara bağlılığını ve işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirme şekli hakkındaki aldığı kararları etkiler. Sırasıyla pazar bilgisi ve mevcut faaliyetler, taahhüt kararlarını ve pazar taahhüdünü etkiler. İşletmenin uluslararası arenaya ilk katılımı neticesinde elde edilen bilgi, işletmenin gelecekteki faaliyetleri için daha fazla kaynak ayırma kararına olumlu etki yaparak, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde önemli bir noktada yer almaktadır.

Johanson ve Vahlne (1977)'a göre uluslararaslaşma sürecinin itici gücü konumunda bulunan pazar bilgisi kişisel deneyim yolu ile elde edilen deneyimsel bir bilgidir. Eğer işletme yönetiminin daha önce uluslararasılaşma tecrübesi varsa; işletme süreç doğrultusunda daha hızlı hareket edebilir, hatta fırsatları tespit etme, belirsizliği azaltma gibi becerilerin oluşması sayesinde süreç içerisinde bazı aşamaların atlatılabilmesi söz konusu olabilmektedir. Genel olarak uluslararasılaşma süreci işletmelerin öğrenme süreçleri ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bunun Johanson ve Vahlne (1990)'a göre üç istisnası vardır. Bunlar;

1. Modelin doğasında küçük adımlar ile başlayan bir uluslararasılaşma süreci olduğundan, kaynak sorunu yaşamayan işletmeler büyük adımlar ile sürece başlayabilirler. Bu bakış açısı ile model büyük işletmelerden ziyade küçük işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaktadır denilebilir.
2. Piyasa koşulları istikrarlı ve homojen olduğunda ilgili piyasa bilgisi deneyim dışındaki farklı kanallar aracılığıyla da öğrenilebileceğinden, modelin başlangıç aşaması için önemli konumda olan pazar bilgisine sahip olma süreci atlatılabilir.
3. İşletme birbirine benzer pazar bilgisine sahip olduğunda bu bilgi diğer pazarlar doğrultusunda yaygınlaştırılabilir.



Şekil 2.5. Uluslararasılaşma aşamaları

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere dört aşamada da işletmelerin kaynak taahhüdü, pazar deneyiminde ve pazar bilgisinde farklılıklar vardır. Bir aşamadan diğer aşamaya geçiş sürecinde işletmelerin kaynak taahhütleri ve pazara dair bilgileri artmakta ve dolayısıyla işletmeler daha fazla uluslararası faaliyetlere katılmaları artmaktadır. Böylelikle işletmelerin uluslararasılaşma derecesinde aşamadan aşamaya fark görülmektedir. Birinci aşamada işletmelerin pazar hakkında doğrudan bir bilgisi ve pazara yönelik herhangi bir kaynak taahhüdü bulunmamaktadır. Birinci aşamada

düzenli olmayan bir ihracat faaliyeti söz konusudur. İkinci aşamada işletmeler aracılar vasıtası ile ihracat yapmakta, dağıtım kanallarına ve pazar bilgisine sahip olmaya başlamaktadır. Üçüncü aşamada işletmeler pazara yönelik bilgisi ve kaynak taahhütleri ortalamanın üzerindedir. Bu aşamada yurt dışında temsilcilikler ve acentalar açarak faaliyetlerini yurt dışına çıkarma yolunu tercih eden işletmeler dördüncü aşamada pazara yönelik bilgi ve kaynak taahhütleri eksikliğini gidererek, dış pazarlara üretim tesisleri kurarak, bu pazarlara tam olarak girme aşamalarını sağlamışlardır (Johansson ve Wiedersheim-Paul, 1975:307).

Uppsala uluslararasılaşma modeli bazı araştırmacılar tarafından ciddi bir şekilde eleştirilmiştir. Öncelikli eleştiri noktası modelin işletmelerin uluslararasılaşması sürecini açıkladığına dair kanıtların yeterli olmamasıdır. Model hakkında yapılan çalışmalar kesitsel özellikte kalmakta ve araştırmaya konu olan işletmeler modelin öngördüğü aşamalardan birine ya da bir başkasına uymaktadır (Wolff ve Pett, 2000). Leonidou ve Katsikeas (1996)' a göre modelde hız faktörü veya işletmenin modelin aşamaları arasındaki değişik faktörlere bağlı hızları göz ardı edilmiştir. Child (1972)'e göre Uppsala modeli işletme yöneticilerinin stratejik seçimlerde bulunma olasılığını göz ardı etmektedir. Ancak yöneticiler işletmeleri için rasyonel kararlar belirleme noktasında hem kendi istekleri ve donanımları doğrultusunda işletmelerini tasarlayabilir hem de işletmenin tasarlanması noktasında paydaşlar ile paylaşımlarda bulunulabilir. Model genel olarak yönetimsel etki üzerinde durmak yerine determenistik etkiye odaklandığından dolayı da eleştirilmektedir. Çünkü insan doğasının var olduğu yerlerde mutlak bir determenistik etkiden bahsetmek çok da mümkün olmayacaktır. Andersen (1993)'e göre ise; modelde sürecin neden veya nasıl gerçekleştiği veya bir aşamadan diğer aşamaya hareketin nasıl tahmin edileceği belirli olmadığından dolayı modelin açıklayıcı gücü sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Son olarak modele yöneltilen eleştiri olarak McDougall, Shane ve Oviatt (1994) küresel olarak doğan firmaların bazılarının zaman içerisinde uluslararası pazarlardan büyük satış geliri elde ettiklerinden dolayı, uluslararasılaşmayı modelin ifade ettiği gibi kademeli olarak değil de hızlandırışmış olarak yaşadıkları anlamına gelmektedir şeklindedir.

2.3.3. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli

İşletmelerin uluslararasılaşması üzerine geliştirilen bir diğer model ise yenilik yaklaşımlı uluslararasılaşma modelidir. Burada işletmelerin uluslararasılaşmayı ardışık öğrenme süreci olarak yaşadıkları ve başlı başına uluslararasılaşma faaliyeti işletmeler açısından bir yenilik olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Ulaş (2009:37)'a göre model üzerinde ilk çalışma Kenneth Simmons ve Helen Smith tarafından yapılmıştır. Daha sonra Reid (1981) tarafından model geliştirilerek yeniliği benimseme süreci aşamalar ile açıklanmıştır. Reid (1981:102)'e göre işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin temelinde pazarda oluşan bir fırsatın fark edilmesi yatmaktadır. Fırsatın fark edilmesindeki amaç ise; ulusal pazarda işletmenin yaşadıkları sorunlara karşı bir çözüm önerisi getirme isteği ya da işletmenin büyüme ve gelişmesi için uluslararası pazarın uygun görülmesidir. Bu şekilde bakış açısından sonra işletme uluslararası pazarda faaliyet göstermesi noktasında kendisini odaklar ve yüksek bir motivasyon oluşturur. Başlangıç olarak işletme küçük miktarlar ile entegrasyon sürecini gerçekleştirmekte ve aynı zamanda pazar hakkında gerekli bilgiyi pazardan toplamaktadır. Bu aşamada elde edilen kazanımlar işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin devamını etkileyecektir. Bu bakış açısı ile ortaya çıkan bir yeniliğe işletmenin odaklanması ve gerekliklerini yerine getirme arzusu uppsala modeli ile benzer özellikler taşımaktadır. Her ne kadar teknik bir süreç olarak görülse de yönetim kademesindeki insanların yeniliklere karşı uyum göstermeleri, uluslararası fuarlara katılımları, yeniliklere karşı açık olmaları ve adaptasyon süreçleri, uluslararasılaşmayı doğrudan etkilemektedir.

Yenilik yaklaşımlı uluslararasılaşma modeli aşamaları Tablo 2.7.'de ayrıntılı olarak ifade edilmektedir.

Tablo 2.7. *Yenilik yaklaşımlı uluslararasılaşma modeli aşamaları*

Aşamalar	Bilkey ve Teaser (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1.Aşama	İşletme yönetimi ihracat faaliyeti ile ilgilenmez	İşletme sadece iç pazara satış yapar (Ulusal Pazarlama)	İşletme ihracat konusunda tamamen ilgisiz konumdadır	İhracat farkındalığı: İşletme fırsatları görme ve gereklilikleri belirleme aşamasında
2.Aşama	İşletme yönetimi ihracat yapma konusunda istekli olmasına rağmen herhangi bir eylem ortaya koymaz	İşletme ihracat bilgisi ve ihracatın yapılabilirliğini araştırır (İhracat Öncesi Aşama)	İşletme ihracat konusunda kısmen ilgili konumdadır	İhracat Niyeti: İşletme ihracat konusunda bir inanış, motivasyon ve beklenti aşamasındadır
3.Aşama	İşletme yönetimi fiili ihracat yapmak için araştırmalar yapar	İşletme psikolojik olarak yakınlık duyduğu ülkelere sınırlı ihracat faaliyeti gerçekleştirir (Tecrübeye Dayalı İhracat)	İşletme ihracat konusunda araştırma yapmaktadır	İhracat Denemesi: İşletme sınırlı ihracat faaliyetinden tecrübe elde eder
4.Aşama	İşletme yönetimi kendisini yakın hissettiği ülkelere deneyime bağlı olarak ihracat yapar	İşletme fazla sayıda yeni ülkeye doğrudan ihracat yaparak, gelirini artırır (Aktif İhracat)	İşletme ihracat konusunda deneyim kazanma aşamasındadır	İhracat Değerlendirilmesi: İşletme ihracattan elde ettiği bilgi ve tecrübeyi değerlendirir
5.Aşama	İşletme tecrübeli bir ihracatçı haline gelir	İşletme sınırlı kaynaklarını kullanma bakımından ulusal ve uluslararası pazarlar arasında tercih yapar	İşletme deneyim kazanmış küçük ihracatçı konumdadır	İhracatın Onaylanması: İşletme elde edilen kazanımlar sonucunda ihracat yapma/yapmamaya karar verir
6.Aşama	İşletme yönetimi kendisine yakın hissettiği ülkelerin dışında özellikle kendisine psikolojik açıdan uzak ülkelere ihracat yapmanın yollarını araştırır		İşletme deneyim kazanmış büyük ihracatçı konumdadır.	

Kaynak: Andersen, (1993:213)'den uyarlanmıştır.

Andersen (1993:213)'den uyarlanan yukarıdaki Tablo 2.7'den de görüleceği gibi işletmelerin uluslararasılaşması üzerine farklı yazarların ortaya koyduğu modellerin temelde birbirine benzer olduğu ancak; aşama sayılarında ve aşamaların farklı tanımlamalarından kaynaklanan farklılıkların olduğu ifade edilebilir. Aşama modelleri incelendiğinde uluslararasılaşmanın aşamalı olması temelde işletmelerin ihracat tecrübesine dayalı bilgi eksikliğinden ve uluslararasılaşma kararlarını vermede yaşadıkları belirsizlikten kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Uppsala ve yenilik yaklaşımlı modelin karşılaştırılması yapılarak Tablo 2.8.'de özet halinde sunulmaktadır.

Tablo 2.8. *Uppsala ve yenilik yaklaşımlı modellerin karşılaştırılması*

	Uppsala Modeli	**Yenilik Yaklaşımlı Model**
Uluslararasılaşma Süreci	-Dört aşamadan oluşur. Bunlar; pazar bilgisi, taahhüt kararları, mevcut faaliyetler, pazar taahhüdü. -Aşamalı öğrenme süreci ve pazar taahhüdü	-Süreç, yeni teknolojilerin benimsendiği sıralı aşamalardan oluşur. -İşletmenin uluslararasılaşma kararı bir yenilik olarak görülür.
Çıkış Zamanı	1970'li yılların başı ve ortaları	1970'lerin sonu ve 1980'li yılların başı
Teorik Geçmişi	-İşletmelerin davranış teorileri; sınırlı rasyonellik ve belirsizlik -Uluslararasılaşma süreci işletmelerin öğrenme ve uyum süreçlerinden oluşmaktadır.	
Temelde Gerçekleştirilen Çalışmalar	-Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), Johanson ve Vahlne (1977) -Birkaç İsveçli sanayi firmasından (çelik, kağıt ve kağıt hamuru, sağlık ve mühendislik) örneklem -Uyum Seçim Modeli-Lam ve White (1999) -Bir Tayan firmasından örneklem	-Bilkey ve Tesar (1977), Czinkota (1982), Cavusgil (1980), Reid (1981), Cavusgil (1984), Cavusgil ve Sikora (1987), Cavusgil ve Zou (1994) - Üretim sanayinde faaliyet gösteren çeşitli ölçeklerde firmalardan örneklem.
Genelleştirilebilme	-Her büyüklükteki işletme -Uluslararasılaşmanın ilk aşaması -Bazı araştırmalar modelin uluslararası girişimcilikte uygulanamayacağını belirtir.	- Büyük ve küçük ölçekli işletmeler -Erikson vd.(1997), modelin KOBİ'lere daha uygun olduğunu vurgulamaktadır.
İşletme Yönetimine Etkisi	-Tecrübeye dayalı öğrenme ve uyum süreci belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda oldukça önemlidir -Küçük ölçekli işletmeler belirsizliğin maliyetini düşürmek adına liderlerini/iş ortaklarını uluslararasılaşma sürecinde takir ederler	-Yeniliğe karşı uyum, ihracat odaklı firmaların uluslararasılaşma sürecinin temelini oluşturmaktadır. -İhracatçı işletmeler, uluslararasılaşma sürecinin farklı aşamalarında farklı uyum metodlarına ihtiyaç duyarlar.

Kaynak: Li, Li ve Dalgıç (2004:98-99)

2.3.4. Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli

Bir işletmenin uluslararasılaşması noktasındaki başarısı ulusal ve uluslararası mevcut pazarlardaki pozisyonlarına, ağ kurma becerilerine ve mevcut ağ ilişkilerine bağlıdır. İşletmeler uluslararasılaşmayı *(1) Uluslararası Yayılım;* ulusal pazarda bulunan yeni bir işletme ile iş ilişkisi geliştirerek uluslararası pazarlara yayılım sağlama, *(2) Nüfuz Etme;* işletme hali hazırda faaliyet alanına sahip olduğu uluslararası pazarlardaki mevcut güçlerini ve ilişki düzeylerini artırarak ve *(3) Uluslararası Entegrasyon;* farklı ulusal pazarlardaki mevcut pozisyonları arasındaki koordinasyon düzeyini artırarak uluslararasılaşmayı gerçekleştirebilir (Johanson ve Mattsson (2015:118). İşletmelerin farklı ağlardaki pozisyonları ne oranda kapsadığı, pozisyonlarına karşı verdikleri önem ve ağlara karşı entegrasyon kabiliyetleri uluslararasılaşması dereceleri hakkında bilgi verir. Bu bağlamda işletmelerin uluslararası entegrasyon kabiliyetleri şebeke ağı uluslararasılaşma modelinin önemli bir yönüdür. Modelde işletmelerin uluslararası pazarlarda gösterdikleri manevralar veya konumsal değişimler doğrudan ağları arasındaki değişime de yön vereceğinden oldukça önemli bir hale gelmektedir. Bu sayede işletmelerin aldıkları kararlarda istikrarlı bir tutum sergilemeleri ve entegrasyon süreçlerini yönlendirme kabiliyetleri model açısından önemlidir.

İşletmelerin uluslararasılaşma noktasında itici güçlerinin sahip olduğu kaynakları uzun vadeli ve ekonomik hedeflerine hizmet edecek şekilde kullanmak ve geliştirmek istediği varsayımına dayalı olarak, işletme belirlediği hedeflerin kendisini uluslararası işletme statüsüne getirdiğini gördüğünde, belirlenen stratejileri uluslararasılaşma düzleminde kullanacaktır. Şebeke ağı modeline göre firmanın bu düzleme ulaşması kendine bunu sağlayacak argümanlar içerisinde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. İşletmelerin sahip olduğu argümanları eğer uluslararası argümanlar ile uyumlu ise uluslararasılaşma süreci daha kolay bir şekilde atlatılabilir. Aksi takdirde işletme uluslararasılaşma sürecinin temelinde olan deneyimsel/tecrübeye dayalı öğrenme süreci mekanizmasını yeniden başlatmak durumunda kalacaktır. Ağ modeli aşamaları Tablo 2.9.'daki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.9. *Uluslararasılaşmada ağ modeli aşamaları*

		Pazarın Uluslararasılaşma Düzeyi	
		Düşük	**Yüksek**
İşletmelerin Uluslararasılaşma Düzeyi	**Düşük**	**Erken Başlayan** -İşletmelerin yurtdışında önemsiz birkaç ilişkisi vardır. -İşletmeler uluslararası pazarlar hakkında sınırlı bilgiye sahiptir. -İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde kendi kaynaklarını kullanırlar. -İşletmeler uluslararasılaşma sürecine diğer işletmeleri satın alma yolu ile yönelebilirler.	**Geç Başlayan** -İşletme var oldukları zamandan beri tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri ile doğrudan ya da dolaylı ilişki içerisinde olduklarından, bu ilişki uluslararası ağlara entegrasyonu noktasında önemlidir. -İşletme ağ konumu ve kaynakları bakımından rekabetçi avantaja sahiptir.
	Yüksek	**Yalnızca Uluslararası** -İşletmenin uluslararası pazarlarda önemli tecrübe birikimi, bağlantıları ve bilgi birikimi vardır.	**Diğerleri Arasında Uluslararası** -İşletmelerin önemli ölçüde tecrübesi ve uluslararası bağlantıları vardır. -İşletme sahip olduğu bağlantıları üzerinden uluslararası pazarlara nüfuz etmeye çalışır.

Kaynak: Johanson ve Mattsson (2015:120) ve Ulaş (2009:38)'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki Tablo 2.9'dan da anlaşılacağı üzere Şebeke ağı uluslararasılaşma modeli işletmelerin uluslararasılaşmasını hem işletmenin hem de pazarın uluslararasılaşma düzeylerine göre değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda işletmelerin uluslararası pazarlara entegrasyon düzeyinin ve pazarın uluslararasılaşma düzeyin düşük ve yüksek olması süreci doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda dört kategori altında model değerlendirilebilir. Bunlar; Johanson ve Mattsson (2015)'e göre, erken başlayan, yalnızca uluslararası, geç başlayan ve diğerleri arasında uluslararası şeklindedir. Johanson ve Mattsson (2015:120-124) ve Chetty ve Holm (2000:80-81)'a göre modelin uluslararasılaşma kategorilerini açıklayacak olursak;

- *Erken Başlayan:* Uluslararası bağlantı düzeyleri az olan, rakipleri ve tedarikçileri ile uluslararasılaşma düzeyine sahip olan işletmeler bu kategoride değerlendirilir. Bu kategoride yer alan işletmelerin uluslararası pazarlar hakkında bilgileri sınırlı düzeydedir ve ihtiyaç duydukları bilgileri ulusal pazardan elde etme imkânları yoktur. Öncelikle olarak işletmelerin pazar bilgisini elde etmesi göz önüne alındığında, işletme buna odaklanacak ve acentalar/aracı firmalar aracılığıyla bilgi edinmeye çalışacaktır.

- *Yalnızca Uluslararası:* Bu kategoride yer alan işletmeler uluslararasılaşma düzeyi yüksek, daha öncesinde uluslararası pazarlara entegre olduklarından dolayı gerekli olan bilgi birikimine ve pazar tecrübesine sahip olan işletmelerdir. Bu işletmeler sahip olduğu uluslararası süreçlere entegrasyon kabiliyetine rağmen iç pazar odaklı bir çerçevede faaliyet gösterir. Aslına bakılacak olursa bu işletmelerin iç pazarda uluslararası pazarlara açılma hedefi güden işletmelere karşı önderlik yapabilirler.
- *Geç Başlayan:* Bu kategoride yer alan işletmelerin iş çevreleri uluslararası faaliyet geçmişi olan ve mevcutta faaliyette bulunan işletmeler ile çevrilidir. Bu sebeple sürece entegre olasılıkları oldukça güçlüdür. İş çevresinde bulunan işletmeler tarafından sürecin içerisine doğru itilir. Ancak bu işletmeler açısından sürece rakiplerine nazaran geç başladıklarından dolayı rakiplerinin içselleştirdiği süreçleri yaşama süreleri uzun olacaktır.
- *Diğerleri Arasında Uluslararası:* İşletmenin ve faaliyet gösterdiği pazarın uluslararasılaşma düzeyi oldukça yüksektir. Bu nedenle işletme gerekli pazar bilgisine kolayca erişebilir.

Modelde işletmeler uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunları, yaşanılan belirsizlik ortamını ve bilgi eksikliğini ya da noksanlığını mevcutta sahip oldukları, gelecekte oluşturulma olasılığı yüksek olan ağlar sayesinde aşmaktadır. Arenius (2002:32)'e göre; işletmelerin uluslararası pazarlardaki konumları işletme geçmişleri ile ilgilidir. İşletmenin uluslararası pazarlardaki faaliyet geçmişleri doğrudan gelecek faaliyetlerini de etkileyecektir. İşletme üzerindeki bu etki iki düzeyde ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi olan mikro düzey, işletmelerin iş çerçevesinde etkileşim kurdukları diğer firmalar ile olan ilişki düzeylerine bağlıdır ve (1) tedarikçi ve müşterilerin rolü, (2) işlemin hacmi ve (3) ilişkinin gücü olmak üzere üç bileşenden oluşur. İkincisi ise (1) diğer işletmelerin hangileri olduğu, (2) işletmenin ağdaki rolü, (3) işletmenin ne kadar bir pazar payına sahip olduğu ve (4) işletmenin ağdaki diğer işletmeler ile ilişki gücü olmak üzere dört bileşenden oluşan makro düzeydir. İşletmenin mikro düzeydeki bileşenleri ne kadar gerçekleştirdiği makro düzeydeki konumunu etkilemekle birlikte; mikro düzeydeki güçlerinin toplamı makro düzeydeki etkisi anlamına gelmemektedir. Bu çerçevede işletmelerin mikro düzeydeki ilişki gücü ve belirlediği hedefler, karar mekanizmaları işletmelerin makro anlamdaki

konumlarını etkileyecektir. Bu sebeple de işletme ağ içerisinde bulunan bütün bileşenler ile ilişki düzeylerini kontrol altına almalı ve kendi hedefleri doğrultusunda ilişki düzeyini yönlendirmesi oldukça önemlidir. İşletme nihai olarak uluslararası bir işletme olmak istiyorsa bunu sadece mevcut ağlar arasında koordinasyon oluşturarak ya da ağlarına yeni ağlar katarak sağlaması pek olası değildir. Bu noktada işletmeler küresel bir strateji geliştirmek amacıyla; işletmelerin uluslararası mevcut pazarlarda genişleme ve faaliyet imkanı bulamadığı diğer pazarlara ise nüfuz etme çabası içerisinde olmalıdır. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri Tablo 2.10.'daki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.10. *Şebeke ağı uluslararasılaşma modeli*

	Erken Başlayan	**Geç Başlayan**	**Yalnızca Uluslararası**	**Diğerleri Arasında Uluslararası**
Pazar Bilgisi	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
İtici Güç	Pazar bilgisinin gelişimi	Ulusal pazardaki ilişkiler	İşletmenin birçok pazarda kendi öz kaynaklarını kullanması	Ağ ilişkilerinin stratejik kullanımı
Kapsam	Genişleme	Genişleme	Nüfuz etme, entegrasyon	Entegrasyon
Sürecin Tanımlanması	Uppsala modeli gibi aşamalı bir süreç			Küresel bir strateji geliştirme
İşletmelerin Yaklaşımı	Reaktif	Reaktif	Proaktif	Proaktif
Pazar Yapısı	Sıkıca yapılandırılmış ağlar dışında benzer pazarlar	Ağ önceliğinin belirlenmesi ile bir sıçrama gerçekleşebilir	Pazar girişi yöntemi olarak benzer pazarlara bağlılık azdır	
Pazara Giriş Metodu	İşletmenin uluslararası pazarda ağ oluşturması olası değildir	Ağ önceliği belirlenerek bir uluslararası sıçrayış sağlamak olasıdır	Pazara girişte pazarın yapısı göz önüne alınmayabilir	Satış temsilcilikler üzerinden yapılır
İşletme Büyüklüğünün Sürece Etkisi	Satın alma veya sıfırdan bir işletme veya yurtdışı bağlantıları kurma büyük işletmeler için geçerlidir	Uzmanlaşmış küçük ölçekli işletmeler, esneklik kabiliyeti yüksek büyük işletmeler	Erken başlayanlardan daha büyük işletmeler	

Kaynak: Arenius, (2002:35)

Rasmussan, Madsen ve Evangelista (2001) tarafından küresel doğan işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, söz konusu işletmelerin ilk kuruluş aşamasında

yüksek düzeyde ağ ilişkisi içerisinde oldukları ortaya konulmuştur. Chetty ve Blankenburg Holm (2000) yaptığı çalışmada ise modelin bazı dezavantajları olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi işletmelerde karar verici konumda bulunan kişilerin işletmelerin karşılaştığı nüfuz etme ve genişleme yapma fırsatlarını çok da önemli olarak görmemesi; ikincisi ise; ağ içerisinde bulunan işletmelerin ağı kontrol altına tutacağı ve kendi uluslararasılaşma düzeyini belirleyebilme düşüncesidir. Ancak bu çoğu zaman gerçekleşmesi çok da olası değildir.

2.3.5. Doğuştan Küresel İşletmeler Modeli

Günümüzde ülkeler arasındaki fiziksel sınırların flulaştığı ve bağlantıların arttığı, iletişim teknolojilerinin yaygın hale geldiği kısaca küreselleşme olgusunun hız kazandığı bir sosyo-ekonomik düzende işletmelerin mevcut düzene uyum sağlama noktasında uluslararasılaşma faaliyetlerini hızlandırdıkları görülmektedir. Konu ile ilgili çeşitli araştırmalar incelendiğinde uluslararasılaşma faaliyetlerinin hız ve çeşitlilik açısından farklılık gösterdiği ifade edilebilmektedir. Uluslararasılaşma teorilerindeki değişimler göz önüne alındığı takdirde, 1980'li yıllara kadar işletmelerin genellikle aynı yöntem ile aynı süreçleri yaşayarak uluslararası pazarlara açıldıkları yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Bu kapsamda ifade edilen teorilerden süreç teorileri, işletmelerin aşama aşama uluslararası pazarlara açıldıklarını, işletmelerin öncelikle ulusal pazarlarda faaliyet alanlarını genişlettiklerini, sonrasında kendisine yakın gördükleri pazarlara küçük miktarlarda ihracat faaliyeti gerçekleştirerek deneyim kazandıklarını, sonrasında uluslararası pazarlarda ihtiyaç duydukları pazar bilgisine ve deneyime sahip olmaları ile birlikte daha fazla iç kaynağı uluslararası pazarlara aktararak doğrudan yabancı yatırım gibi risk bakımından daha yüksek riske sahip uluslararasılaşma biçimini seçtikleri görülmektedir (Öztürk, 2006:15). 1980'li yılların sonlarına doğru araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda bazı işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini diğer işletmelere kıyasla daha hızlı yaşadıklarını, hatta süreci aşama aşama yaşamadıklarını, bazı basamakları yaşamadan bir başka basamağa geçtiklerini ve doğrudan kaynaklarını uluslararası pazarlara taşıyarak uluslararasılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda araştırmacılar küresel doğan işletmeler (Rennie, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996; Moen ve Servais, 2002), uluslararası yeni girişimler (Oviatt ve McDougall, 1994), hemen uluslararasılaşanlar (Fillis, 2001) ve erken uluslararasılaşanlar (Rialp, Rialp, Urbano

ve Valliant, 2005) gibi farklı ifadeler ile uluslararasılaşma literatüründe yer alan Doğuştan Küresel İşletmeler ifadesini ortaya koymuşlardır. Kavramsal bağlamda farklı isimlerle ifade edilen bu işletmelere her ne kadar içerik bakımından 1970'li yıllarda rastlanılsa da ilk kez 1980'li yıllarda "leapfrogging" adı ile ortaya konulduğu görülmektedir (Hedlund ve Kverneland, 1985). Bu tanıma göre işletmeler hızlı öğrenme kabiliyetleri neticesinde pazar bilgisi, tecrübesi gibi öğrenme süreçlerini hızlı gerçekleştirerek uluslararası pazarlara erken dönemlerde açılım sağlamakta ve diğer işletmelere kıyasla uluslararasılaşma sürecini daha hızlı gerçekleştirmektedirler. Küresel doğan işletme kavramının ilk olarak kullanıldığı Rennie (1993) çalışmasında incelenen işletmelerin dörtte biri kuruluş aşamasını sağladıktan sonra iki yıl içerisinde uluslararası pazarlara ulaştıkları ifade edilmiştir. McKinsey ve Çavuşgil (1994) çalışmasında ifade edilen küresel doğan işletme kavramına göre bu işletmeler uluslararasılaşma sürecinde diğer işletmelerin geçmesi gereken aşamaları hızlı bir şekilde geçtikleri, hatta bazı aşamaları hiç yaşamadan doğrudan uluslararası pazarlara açıldıkları ifade edilmiştir. Doğuştan küresel işletmeler önceden sahip oldukları bağlantıları ve yüksek iletişim, öğrenme kabiliyetlerini ortaya koyarak hedefledikleri pazar yapısını hızla değerlendirip, büyük işletmelerin faaliyet göstermek için karlı görmedikleri veya faaliyet göstermek için küçük olarak nitelendirdikleri niş pazarlarda, mevcutta hiçbir pazarda olmayan katma değerleri yüksek ürün veya hizmetler ile pazarlarda hızla yayılım göstermektedirler. Burada pazarın karlılık düzeyinin düşük olması büyük işletmelerin dikkatini çekmediğinden dolayı, bu işletmeler açısından bir avantaj sağlamakta ve böylece uluslararası pazarlarda faaliyete başlamaları ile uluslararasılaşma arenasında bir ivme kazanımı elde etmektedirler. Bu kapsamda McDougal ve Oviatt (2000:903) doğuştan küresel işletmeleri proaktif atılımlar gösteren ve yaratıcı işletmeler olarak ifade etmektedir. Bu işletmeler değer yaratmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirerek yüksek riskler alarak faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşımaktadırlar. Doğuştan küresel işletmelerin özelliklerini ifade edecek olursak (Knight ve Çavuşgil, 1996);

- Doğuştan küresel işletmeler kuruldukları zamandan itibaren dünyayı hedefleyecekleri bir pazar olarak görmektedirler
- Bu işletmeler kuruluşlarından itibaren hemen ya da en az iki yıl sonra ihracat yolu ile uluslararası pazarlara açılmaktadırlar
- Doğuştan küresel işletmeler toplam üretimlerinin en az dörtte birini ihraç etmektedirler
- Uluslararası pazarlara açılma noktasında büyük bir işletme gibi hareket etmelerine rağmen genellikle küçük ve orta ölçekli bir işletmelerdir
- İşletme kurucularının büyük bir çoğunluğu girişimci özellikler taşıyan kişilerdir
- Temelden itibaren farklı bir ürün ya da hizmet ortaya koyma odaklı, yenilikçi işletmelerdir

Doğuştan küresel işletme kavramı detaylı olarak incelendiğinde, özellikleri ifade edildiğinde bu işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma modellerinin ifade ettiği aşama aşama uluslararasılaşmayı takip etmedikleri ifade edilebilir. Bu işletmeler kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olduğu göz önüne alındığında, bu işletmeler mevcut literatüre *'küçük güzeldir'* ve *'kademeli uluslararasılaşma devri sona ermiştir'* diye iki olguda katkı sunmaktadırlar.

2.4. Kültür Kavramı

Aynı örgüt içerisinde farklı departmanların, farklı kültürel kodlara sahip oldukları durumlarda bile, örgütsel uyum, koordinasyon gibi unsurlar risk altına girmekte iken; kültürel farklılığın ulusal düzeyde hissedildiği örgütlerde toplum ve kültür faktörlerinin, örgütsel düzeni sağlamak için anahtar bir yol gösterici olduğu ifade edilebilir. Ulusal boyutta toplum ve kültür farklılıklarının, uluslararası arenada iş yapmak isteyen örgüt tarafından anlaşılması gerekmektedir. Örgüt içerisinde çalışacak kişilerin seçiminden iş yapma prosedürlerine kadar bütün aşamalar uluslararası faaliyette bulunan toplumun özellikleri ve kültürel yapısı göz önüne alınarak dizayn edilmesi gerekmektedir. Kendi ulusal sınırlarının dışında farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin hızla büyüme sağlaması hem işletmeler hem de uluslararası

toplum açısından koordinasyon ve ortak amaç gerçekleştirme gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler faaliyette bulundukları toplumlar ile iletişim içerisine girdikten sonra bir takım alışık olmadıklar örf ve adetler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Burada önemli olan kültürel farklılıkları çatışma ortamı oluşturmadan yönetebilmektir. Uluslararası pazarda işletme faaliyet yürütürken, yerel toplum belirlenen kurallara uyulmasını beklemektedir. Bazı durumlarda ise yerel toplum tarafından yabancılara uymaları için istisnai kurallar belirlenebilmektedir. Bu duruma örnek olarak bazı Arap toplumlarında yabancı uyrukların, yabancı dilde yayın yapan kuruluşları özel izne tabi bir şekilde izlemeleri ya da yabancı kültüre ait olan içecek ve yiyecekleri sadece o yabancıların alabileceği şekilde pazarlama sisteminin kurulması örnek olarak verilebilir (Can, 2017:201-206). Buradan da anlaşılacağı üzere uluslararasılaşma noktasında öncelikli konu, ulusların kültürel farklılıklarıdır. Huntington (1996)'a göre yeni ekonomik algoritmaların işlendiği dünya düzeninde insan çatışmasının temelinde ideolojik veya ekonomik olgulardan ziyade, insanlık arasındaki büyük bölünmeler ve baskın çatışmanın kaynağı kültür olacaktır. Dünya düzeninde kültür ve kültürel farklılıklar uyum, çatışma gibi kalıpları doğrudan şekillendirme özelliğine sahiptir. Küresel anlamda siyaset sahnesinde benzer kültürel kodlara sahip ülkeler iş birliği içerisinde çalışmalarını yürütürken, ulus bağlamında farklı kültürel kodlara sahip ülkeler anlaşmazlığın içerisine girerek ayrışma yaşamaktadırlar. Moran ve Abramson (2017:42)' e göre koşullara uyum sağlama ve sorunlarla başa çıkma becerisini sonraki nesillere aktarmanın belirgin bir insani aracı olarak tanımlanan kültür, insanlara kim olduklarını, aidiyetlerini, olaylara ve durumlara karşı nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiğini şekillendirir. İnsan davranışının arkasındaki itici güç olarak görülen kültür, işletme açısından verimliliği, üretkenliği etkileyerek; işletmelerin stratejilerine ve iş birliklerine yön verir.

Dünya, farklı düşünen, hisseden ve hareket eden insanlar, gruplar ve uluslararasındaki çatışmalarla doludur. Aynı zamanda, bu insanlar, gruplar ve uluslar, çözümleri için iş birliği gerektiren ortak sorunlara maruz kalmaktadır. Ekolojik, ekonomik, politik, askeri, hijyenik ve meteorolojik gelişmeler ulusal veya bölgesel sınırlarda, sınırlı kalmamaktadır. Nükleer savaş, küresel ısınma, organize suç, yoksulluk, terörizm, okyanus kirliliği, soyu tükenmiş hayvan iyonları, AIDS veya dünya çapındaki

resesyon tehditleriyle başa çıkmak birçok ülkeden liderlerin iş birliği ile hızlıca çözüme kavuşturulabilir. Onların da alınan kararları uygulamak için geniş takipçi gruplarının yani yönettikleri halkın desteğine ihtiyaçları vardır. Bu liderlerin ve takipçilerinin düşünme, hissetme ve hareket etme biçimlerindeki farklılıkları anlamak, farklılık kaynaklı sorunlara çözümler getirmek iş birliği sürecini doğrudan etkileyecek güce sahip bir durumdur. Bu bağlamda ekonomik, teknolojik, tıbbi veya biyolojik ortak sorunların çözümü ortak hareket etmekle mümkün olacaktır. Ancak günümüzde bu düzeyde ortak hareket etme durumları sınırlı kalmaktadır. Bu kadar çok çözücünün işe yaramamasının ya da uygulanamamasının nedenlerinden biri, ortaklar arasındaki düşünme farklılıklarının göz ardı edilmesidir (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010:4). Bu nedenle kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlar başta olmak üzere, küresel sorunların çoğunluğu toplumların ortak bir dilde buluşması ile mümkün olacaktır. Bu noktada kültürlerarası farklılıkları anlamak, farklılıkları göz ardı ederek ortak bir eylem birliğinde buluşmak oldukça önemli bir husustur. Ricks (1993)'e göre ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları dikkate almamak, birçok iş başarısızlığının sebebi olmuştur.

19.yüzyılın başında kültür ve kültürel farklılıkları incelemek amacıyla ortaya konulan çabaların sonucu olarak sosyal veya kültürel antropoloji olarak ifade edilen bir bilim ortaya çıkmıştır. Başlangıçta bu bilim dalında araştırma yapan araştırmacılar, Avrupalıların ve Amerikalıların kimsesiz yerlerde egzotik kabileler olarak gördükleri insan topluluklarının üzerine odaklanarak, kültür kavramını tanımlamaya çabaladılar. Bu yapılan tanımlama çabası sonraki yıllarda klasik antropoloji olarak adlandırılmış ve yapılan kültürü tanımlama çabaları için ise 'karanlık insanların araştırması' ifadeleri kullanılmıştır. Bu şekilde yapılan çalışmalar, yani eski, neredeyse hiç üzerinde araştırma yapılmamış topluluklar üzerinde kültürel araştırmalar yapmak neticesinde modern toplumların kültürü hakkında bilgi sahibi olunacağını ve kültürel farklılıkların toplumun karanlık kısımlarında kalmış, kendisini yenidünyaya açmamış toplumlar ile modern toplumlar arasında farklılık anlamına gelmemektedir. Bu nedenle 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra kültürel farklılıkların birbirinden farklı noktalarda bulunan ülkeler arasında da bulunabileceği açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Böylelikle antropologlar, kültürlerarası psikologlar ve uluslararası yönetim uzmanlarının modern

toplumlarının kültürlerini anlama ve ulusların arasındaki kültürel farklılıkların ortaya konulması çabalarını hızlandırmıştır (Minkov, 2011:3).

Kültür denildiğinde akla gelen ilk olgulardan birisi geleneklerdir. Gelenekler denen olgu insan yaşamı içerisinde insana yapması gereken ve yapmaması gereken birçok öğreti dayatmaya çalışır. Gelenekler insanların nasıl yemek yiyeceklerinden, nasıl uyuyacaklarına, neyin insana zararı dokunacağından, neyin doğru olmadığına kadar geniş perspektifte bütüncül ahlaki sistemler öğretisidir. Gelenek temelli olgular üyelerine aidiyet ve benzersizlik hissi veren belirli bir kültürü ifade eder. Ancak gelenekler ister yerel ister ulusal düzeyde isterse de askeri veya dini bir alt kültürde olsun zaman içerisinde yavaş yavaş değişkenlik gösterdiğinden dolayı sürekli incelenmesi gereken bir olgudur (Moran ve Abramson, 2017:49).

Kültür oldukça karmaşık içerikli bir kavram olduğundan dolayı kültürü oluşturan unsurların açıklanması gerekmektedir. Schmitz (2003)'e göre kültür; çevresel unsurlar, geçmişe yönelim, eylem, iletişim, güç, bireycilik, rekabetçilik, toplumsal yapı ve düşünme yapısı gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Kültürü oluşturan çok fazla sayıda değişkenin olması ve kapsamı itibari ile birden fazla bilim dalının ilgi alanına girmesi geçerli, tek bir kültür tanımının da yapılmasını zorlaştırmaktadır. Kültürü tanımlamaya yönelik çabalar sosyoloji ve antropoloji biliminin ortaya çıkması ile bilim dünyasında gündeme gelmiştir. Bu disiplinlerin temel konusu 'insan olgusuna' odaklandığından dolayı, bilimsel teknikleri insanı anlamaya yönelik bilimsel çalışmalarda kullanmasından dolayı kültür kavramı inceleme konusu olmaktadır. İnsan denen olgu da kültür kadar karmaşık yapıların bir araya gelmesi ile oluştuğundan dolayı neredeyse benzer alanlarda yer alan ve birbirine yakın konuları işleyen iki bilim dalı olan sosyoloji ve antropoloji genellikle birbirleri ile hangi konu ve alanların hangi bilim dalı tarafından incelenmesi gerektiği tartışmalı bir konudur. Birbirine yakın bu iki disiplin arasında uzun tartışmalar sonucunda sosyoloji biliminin insan toplumu ile ilintili tüm olguları inceleyebileceği; antropoloji biliminin ise insan türünü köken ve kültür bakımından inceleyebileceği sonucuna varılmıştır. Yine aralarında konu bakımından kesin bir ayrımın olmadığı, birbirine yakın konular üzerinden her iki disiplininde incelemelerde bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda iki disiplinin kültür kavramına yaptıkları katkıları kesin çizgiler ile ayırmak oldukça güçtür (Hatch,

1997:202-203). Jenks (1993)'e göre kültür kavramı başlangıçta bitki yetiştiriciliğine atıfta bulunulan bir konu iken 19.yy dan itibaren sosyal bilimcilerin ilgi alanlarına girmeye başlamıştır. Bu aşamadan sonra antropologlar ve sosyologlar kültür üzerinde çalışmalar yaparak kültür konusuna modern bakış açısı kazandırmıştır. Kültür kavramına en eski ve en etkili tanımlarından biri 1871'de İngiliz sosyal antropolog EB Tylor tarafından "bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve insanın üyesi olarak elde ettiği diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün olarak" tanımlanmıştır. Antropolojide, insanların diğer canlı türlerinden hangi noktalarda farklılaştığı üzerinde odaklanması neticesinde farklılaşmanın temelinde yatan olgulardan birinin ise kültür kavramı olduğu görülmektedir(Tylor, 1871:1).

Kültür kavramının anlamını açıklığa kavuşturmak için, kelimenin farklı yorumlarını aramak gerekir. Kültür kavramı kelime olarak 'cultura' sözcüğünden gelmesine rağmen köken olarak Latince ekip biçmek, işlemek, yetiştirmek, inşa etmek, bakım ve özen göstermek gibi anlamlara gelen 'colere' fiilinden türetilmiştir (Pethö ve Heidrich, 2004:1). Bu fiilden türetilen cultura kelimesi ilk olarak Romalılar tarafından, insan emeği neticesinde yetişen bitkileri doğada kendiliğinden yetişen bitkilerden ayırmak amacı ile kullanılmıştır. Bu kök anlamından yola çıkarak yine Romalı olan filozof Cicero ve şair Horatius kültür kavramını insanın yetiştirilmesi ve eğitilmesi anlamında ilk kez kullanmışlardır. İnsanın yetişmesinden, kendisini eğitmesinden kastedilen husus tekil anlamlar içermektedir. Yani aslında kültür kavramı 18.yy'a kadar tek kişinin kültürlü olması anlamlarına gelecek bir kullanım alanına sahiptir. Bu aşamadan sonra Aydınlanma zamanlarının da etkisi ile kültür tekil kullanımının yanı sıra 'bir insan topluluğunun, bir toplumun, bir ulusun ve basamak basamak belli bir uluslar topluluğunun değer birliğini oluşturan; düşünsel, sanatsal ve bilimsel tüm varlıkları' olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda kültür kavramı tekil bir kullanım alanından çoğul bir kullanım alanına doğru geçiş yaparak sosyolojik bir anlam kazanmıştır (Doğan, 2012:158-159). Kültür alanında ulusal düzeyde yapılan çalışmaların en büyük handikaplarından biri üzerinde uzlaşılmış, kabul edilebilir bir kültür tanımının olmamasıdır. Yapılan araştırmalar da 160'dan fazla kültür tanımının var olduğu ortaya konulmuştur. Bunun en büyük nedenleri arasında ise kültür kavramının sosyolojiden antropolojiye, yönetim biliminden psikoloji bilimine kadar çok geniş alanlarda işlenmiş olmasıdır (Erkenekli, 2013:515).

Bir ulusun kültürü uzun zamandır davranışlardaki sistematik farklılıkların altında yatan kilit çevresel özellik olarak tanımlanmıştır. Kültürel normlar ve inançlar insanların algılarını, eğilimlerini ve davranışlarını şekillendiren güçlü unsurlardır (Markus ve Kitayama, 1991). Kültür, `` belirli durumlar için diğerleri üzerinde kalıcı tercihlerin genel eğilimleri, diğerleri üzerinde belirli sosyal süreçler için kalıcı tercihler ve seçici dikkat, çevresel ipuçlarının yorumlanması ve yanıtlar için genel kurallar" olarak ifade edilmektedir (Tse, Lee, Vertinsky ve Wehrung, 1988:82). Antropolog Tylor kültürü 'toplumun bir üyesi olan insanın ortaya çıkardığı ve yaşam şekillendiren inanç, davranış, bilgi, sanat, değer ve hedefler' olarak tanımlamıştır (Hatch, 2018:158). Bu tanımlama insanı diğer canlılardan ayıran bir anlam taşımaktadır. Bir başka kültür üzerinde yapılan eski çalışmalardan birini gerçekleştiren Voltaire (1745), kültürü 'insan zekasının oluşması, zekanın gelişimi veya geliştirilmesi' şeklinde tanımlamıştır (Güvenç,1979:96). Tylor ve Voltaire kültür tanımlamalarında 'insan' üzerinde durduklarından dolayı benzer nitelik taşımaktadırlar. Weber (1991:212)'e göre insanın kendi dünyasında anlamlandırmada zorlandığı olayların oldukça kısıtlı bir kısmının insanların bakış açıları sayesinde anlam ve öneme kavuşturulması olarak tanımlanmıştır. Burada kültürün insan hayatı içerisinde anlam vermekte zorlandığı olgu ve olayları açıklamada kullandığı bir argüman olarak tanımlamıştır. Şöyle de denilebilir; sosyolojik açıdan insanın kendi içerisinde ve toplum genelinde anlamlandırmakta zorlandığı her unsur, kültürün bir parçası olarak nitelendirilmektedir. Aslında kültür denilen olgu anlamsız parçaların anlamlı bir bütün olarak ifade edilmesini sağlayan bir güçtür. Mead (1951) kültürü, bir grup insan topluluğu tarafından paylaşılan ortak değerlerin o guruba yeni giren üyeler tarafından benimsenmesi, kabul edilmesi ve öğrenilmesi hali olarak ifade etmiştir. Hofstede (1984) ise; kültürü, zihinsel bir süreç olarak, bir insan topluluğunu diğer insan topluluğundan ayırt eden zihinsel unsurların toplamı, şeklinde tanımlarken; Herbing ve Dunphy (1998)'e göre kültür, insanların sözlü ve sözlü olmayan anlamlı davranışlarını kapsayan bir iletişim sistemi, bir topluluğun paylaştığı davranışlar, inançlar, değerler, kullandığı dil ve kabullendiği yaşam biçimlerinin toplamı, olarak tanımlanmıştır. Hofstede'e göre kültür doğrudan insanlara özgü bir özellik değildir; bir gurubun, topluluğun, kabilenin, coğrafi bir bölgenin ve bir ulusun kültürü söz konusu olduğunda; kültür insanların ortak paylaştığı zihinsel süreçlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. İnsanların sahip oldukları ortaklaşa benimsedikleri zihinsel

süreçlerinin toplamı, insan topluluğundan bir diğer insan topluluğuna, bir toplumdan diğer topluma farklılık gösterdiğinden, farklılaştığından kültür olarak nitelendirilmektedir. Kültür insan topluluğunun zihinsel süreçlerinin toplamı olarak nitelendirildiğinden dolayı Hofstede (1980:43)'e göre değişimi oldukça zor olduğu ve değişime uğrasa bile bu değişimin oldukça yavaş gerçekleşeceği ifade edilmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997:20) kültürü tanımlama çabasından *'balık ve su'* metaforunu kullanmıştır. Balık içinde bulunduğu suyun varlığını, suyun içerisinden çıktığında ancak anlayabilir. Sudan çıkartıldığında içinde bulunduğu, yaşamını idame ettirmede ana misyonlardan birini yüklenen unsurun su olduğu sonucuna varır. Ancak bunun fark edilebilmesi için 'balık'ın sudan çıkartılması ve bulunduğu ortamdan farklı ortam ile karşılaşması gerekmektedir. Aynen kültür ile insan arasındaki ilişki de 'balık-su' ilişkisine benzer nitelik göstermektedir. İnsan da içinde bulunduğu kültürü, kültür olarak tanımlayabilmesi, özelliklerini ve niteliklerini ortaya koyabilmesi için bulunduğu kültürel çevreden farklı bir kültürel çevreye geçiş yapması gerekmektedir. Trompenaars (1996:51-52) ve Trompenaars ve Hampden-Turner (1998:33-35) bir başka çalışmalarında kültürün 'soğan' gibi katmalardan oluştuğunu ve her katmanının farklı bir işlevi yerine getirdiğini ifade etmişlerdir. Kültür, 'soğan' gibi metaforize edildiğinde en dış katmanında gözlemlenebilir (giyim, dil, yemek, mimari), orta katmanlarında norm (neyin doğru neyin yanlış) ve değerler (neyin kötü neyin iyi), en iç katmanında ise temel varsayımlar bulunmaktadır. Bu en iç katmanında bulunan unsurlar bir kültürü diğer kültürlerden en temelde farklılaştıran unsurlardır. Burada bulunan ön kabuller ile insan topluluğu yaşamları boyunca karşılaştıkları ve üstesinden gelmekte zorlandıkları sorunlara karşı bir direnç göstererek, hızlı bir şekilde tepki göstermektedirler. Kültür kendisine yeni katılan veya kabul etme niyeti ile bulunan bir bireyi kültürel benzerlikler noktasında kültüre uyumlu hale gelmesinde tıpkı bu katmanlar ile aşama aşama gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Kültür hakkında yapılan tanımlar detaylı bir şekilde incelendiğinde aralarında ciddi ayrımların, farklılıkların olmadığı, benzer unsurlar üzerinde durulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Genellikle kültür kavramı insan topluluğu tarafından kabul edilmiş değerler ve yargılar bileşimi olarak ifade edilmektedir. Kültür kavramını oluşturan bu değerler ve yargılar bileşimi, insanlara neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış

olduğunu öğretir ve insanlar bu kendilerine öğretilen kabullenmeler neticesinde davranışlarını şekillendirir. Buradan bakıldığında kültür kavramının insan davranışlarını şekillendirdiği ve insan davranışlarının altında yatan unsurlar arasında kültürü oluşturan, değerler, yargılar, inançlar olduğu ifade edilebilir.

2.4.1. Kültür Üzerinde Yapılan Araştırmalar

Kültürü tanımlamak ve anlamak, o kültürün içerisinde doğmuş, büyümüş, kültürün bütün sokaklarını arşınlamış olunsa dahi oldukça zor bir uğraştır. Kaldı ki; çözümlenmeye, anlaşılmaya, kodları ortaya koyulmaya çalışılan kültürün bir parçası olmadan, bunu başarmak oldukça uzun uğraş gerektiren bir durumdur. Hatta çoğu zaman kültürün bir parçası olan birey dahi tam olarak kültürü ve dokusunu anlayabilmiş olmayabilir (Hofstede, 1984:82). Bu kapsamda kültür üzerinde yapılan çalışmalar oldukça uzun bir süre içerisinde gelişim göstermiş çalışmalardır. Ulusların kültürel dokularını ortaya çıkarmaya yönelik oldukça fazla sayıda çalışma mevcuttur. Kültür üzerine yapılan çözümlemeler birbiri ile ilişkili olarak, bir bütün olarak sınıflandırılarak; genellikle değer ve boyut olarak iki başlık altında tasnif edilmektedir (Sayğan Tunçay ve Süral Özer, 2020). Bu araştırmada, kültür kavramı değer ve boyut odaklı olmak üzere iki ana başlıkta incelenerek; değer odaklı olarak Rokeach'ın Çalışması, Schwartz'ın Çalışması ve Kluckhohn ve Strodtbeck'in Çalışması incelenecektir. Diğer yandan boyut odaklı olarak da Edward T. Hall'un Çalışması, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Çalışması, GLOBE Araştırması ve Hofstede'nin Çalışması açıklanmaya çalışacaktır.

2.4.1.1.Değer odaklı çalışmalar

Kültür kavramı hakkında değer odaklı ortaya konulan Rokeach'ın araçsal ve sonuçsal değerler sınıflandırması, Schwartz'ın değer sınıflandırması ve Kluckhohn ve Strodtbeck'in değer yönelimi yaklaşımı ifade edilecektir.

2.4.1.1.1. Rokeach'ın yaklaşımı: araçsal- sonuçsal değerler

Rokeach yaptığı değer çalışmalarında değerleri, araçsal ve sonuçsal değerler olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Araçsal değerler insanların davranış stillerini oluşturan, nihai olarak hedefledikleri noktaya ulaşma noktasında insanlara belirli

rotalar çizen unsurlardır. Araçsal değerler; insanların dürüst olması, bağımsız olması, affedici olması, olaylara karşı korkmadan ve cesurca davranmaları, sorumlulukların farkında olmaları ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri, şeklinde örneklendirilebilir. Sonuçsal değerler ise; var olmalarının nedenleri olarak yorumlanarak insanların yaşamları boyunca başarmak istedikleri hedefleri ve ulaşmak istedikleri nihai aşamayı ifade etmektedir. İnsanların ölüm sonrası inanışları, aile güvenliği, kendine saygınlık, özgürlük, hayatları boyunca barış ve eşitlik içerisinde yaşama arzuları ve yüksek içsel uyumları, sonuçsal değerlere örnek olarak verilebilir (Rokeach, 1969:550-551; Rokeach, 1973:7 ve Johnston, 1995:583-584). Rokeach'ın yaptığı oldukça kapsamlı olan ve kendisinden sonraki birçok araştırmacı tarafından ilgi duyulan değer sınıflandırmasının detaylı hali Tablo 2.11.'de verilmiştir.

Tablo 2.11. *Rokeach'ın değer sınıflandırılması*

Sonuçsal Değerler	**Araçsal Değerler**
Rahat bir yaşam (Müreffef bir yaşam)	Hırslı (Çalışkan, istekli)
Heyecan verici bir yaşam (Uyarıcı, aktif bir yaşam)	Geniş fikirli (Açık görüşlü)
Başarma hissi	Yetenekli (Yetkin, etkili)
Barış içinde bir dünya	Neşeli
Güzel bir dünya algısı	Temiz (Düzenli)
Eşitlik	Cesaretli
Aile güvenliği	Affedici olma (Başkalarına karşı)
Özgürlük	Faydalı (Başkalarının iyiliği için çalışan)
Mutluluk	Dürüst (Samimi)
İçsel Uyum	Hayal gücü yüksek
Gerçek sevgi	Bağımsız (Kendine yeten, kendine güvenen)
Ulusal güvenlik	Entelektüel
Zevk (Keyifli, rahat bir yaşam)	Mantıklı (Tutarlı, rasyonel)
Kurtuluş (Kurtarılmış, sonsuz yaşam)	Sevgi dolu
Özsaygı	İtaatkâr (Saygılı)
Sosyal tanıma (Saygı, hayranlık)	Kibar (İyi huylu)
Gerçek dostluk (dozunda)	Sorumluluk sahibi (Güvenilir)
Akıl (Olgun bir yaşam anlayışı)	Öz kontrollü (Öz disiplinli)

Kaynak: Rokeach (1969:554)

2.4.1.1.2. Schwartz'ın Yaklaşımı: Değer Sınıflandırılması

Değer üzerinde yapılan çalışmaların öncüleri, değer denilen kavramı tanımlama çabaları içerisinde girmişlerdir. Yapılan tanımlamalardan değerin; (1) inanç, (2) hedeflenen sonuç veya davranış biçimleri, (3) belirli durumların üstesinden gelen unsurlar, (4) davranış, kişi ve olayların seçimine veya değerlendirilmesine rehberlik ediciler ve (5) bir değer öncelikleri, sistemi oluşturmak için değerleri önem sırasına göre sıralamıştır (Schwartz, 1992; Schwartz ve Bilsky, 1987 ve Schwartz,1994). Bu özellikler değerler ile ihtiyaç ve tutumlar gibi kavramlar arasında ayrımı net bir şekilde ortaya koyarken, yine de değer sınıflandırmasını oldukça geniş perspektifte sunamamaktadır (Schwartz,1994:20). Rokeach değerleri devam ettirme, geliştirme ve aktarma konusunda vazgeçilmez toplumsal kurumlar olan aile, din ve siyasi bakış açısını kapsayacak şekilde değerlendirme yapmamıştır. Değer sınıflandırması için sistematik bilgilendirme temellerinden yoksun olan çalışmasında sadece kapsamlı bir alan araştırması yaparak kendi değer envanterini oluşturmuştur. Burada kapsamlı bir çalışma ortaya koyamamış olmasına rağmen Rokeach kişisel (örneğin kurtuluş) ve sosyal (örneğin dünya barışı) değerleri ile ahlaki (örneğin dürüstlük) ve yetkinlik (örneğin mantıksal) değerler arasında ayrım yapmaya devam etmiştir. Bu bağlamda Rokeach kültürel farklılıkların karşılaştırılmasının mantıklı olduğunu iddia ederek çalışmasına yön vermiştir.

Schwartz (1994:21) yaptığı değeler sınıflandırması çalışmasında değerlerin sınıflandırma sorunlarını çözme amacı ile başlamıştır ve değerleri; bir kişinin veya başka bir sosyal varlığın hayatına yön veren, önemi zaman içerisinde değişiklik gösterme eğilimi içerisinde olan, hedeflenen ve ulusların ötesinde geçerli olan unsurlar olarak tanımlamıştır. Değerlerin sahip oldukları özelikleri ise; (1) bazı sosyal varlıkların çıkarlarına hizmet ederler, (2) insanların veya sosyal varlıkların davranışlarını şekillendirerek, davranışlara yön ve duygusal yoğunluk kazandırırlar, (3) davranışları yargılamak ve temellerinde yatan nedenleri anlamlandırmak için bir standart görevi görürler ve son olarak (4) hem toplumun baskın değerlerine sosyalleşme yolu ile hem de bireysel düzeyde öğrenme/deneyim edinme yolu ile edinilirler şeklinde sıralanmıştır. Bu bağlamda temelde Rokeach ve Schwart'ın çalışmaları birbirinden ayrılmaktadır. Rokeach (1973:89) yaptığı değer çalışmasında kültürler arasında farklılıkları ortaya koyarak, makul derecede ve evrensel olarak

uygulanabilir bir değer sistematiği oluşturma amacı taşımaktadır. Ancak Schwartz (1994:20)'e göre Rokeach bu amacın dışında 'herhangi bir ülkenin değerlerini başka bir ülkenin değerleri ile karşılaştırma' noktasında araştırmacılara yol göstermiştir. Bu kapsamda Schwartz, Rokeach'tan farklı olarak, sadece kültürler arası değer farklılıklarına odaklanarak, farklılıkları tanımlamanın dışında değerler arasında farklılık ve benzerlikleri ortaya çıkartarak; değerlerin yapısal özelliklerini incelemek ve geçerli bir 'değerler kuramı' ortaya koymaya çalışmıştır.

Schwartz *'değer çalışmasını'* Rokeach'ın değer çalışmasından yola çıkarak, belirlenen değerler listesinde bazı değişiklikler yaparak ve benzer metodolojik yol izleyerek, gerçekleştirmiştir. Schwartz, 56 ifadeden oluşan bir liste hazırlamış, Türkiye'nin dahil edildiği 54 ülkede ve örneklemini öğretmen ve öğrencilerden oluşan bir katılımcı kitlesine uygulamıştır. Çalışmanın sonunda 56 ifadeden oluşan 10 değer grubu ortaya çıkarılmıştır (Schwartz, 1994:22-42). Yapılan çalışmada 56 ifadeyi kapsayacak şekilde 3 değer kaynakları (gereksinim) ortaya konulmuştur. Bunlar; biyolojik bir organizma olarak insanların evrensel ihtiyaçlarını ifade eden biyolojik gereksinimler, bireyler arasında sosyal ilişkilerin düzenlenmesini sağlamak için etkileşimsel gereksinimler ve insan grupların oluşumu, devamlılığının sağlanması ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesi için grupsal gereksinimler olarak sıralanabilir. Belirlenen gereksinim sınıflandırılmasında insanların hayatlarını idame ettirebilmesi için, belirli gereksinimlerin olduğunu ve bu gereksinimleri karşılamak için bireylerin zihinsel bir süreç yaşadıkları ve kendi değerleri ile uyumlu olan gereksinimlere öncelik vererek karşıladıkları ifade edilmektedir (Schwartz ve Bilsky, 1987:550-551; Schwartz, 1994:21 ve Schwartz ve Sagiv, 1995:94) . Aşağıda Tablo 2.12'de Schwartz'ın değer kuramını özetleyen, belirlenen 10 değer grubu, grupların tanımı, değer örnekleri ve değerlere kaynaklık eden gereksinimler verilmiştir.

Tablo 2.12. *Schwartz'ın motivasyonel değer sınıflandırılması*

Değer	Tanım	Örnek Değerler	Değer Kaynakları
Güç	Sosyal statü ve itibar, insanlar ve kaynaklar üzerindeki hâkimiyet	Sosyal güç, otorite ve zenginlik	Etkileşimsel-Grupsal
Başarı	Sosyal standartlara göre yeterlilik göstererek kişisel başarı elde etme	Başarılı, yetenekli ve hırslı	Etkileşimsel-Grupsal
Hedonizm (Hazcılık)	Kendisi için zevk ve duyumsal doyum.	Kişisel zevk ve hayattan zevk almak	Biyolojik
Harekete Geçme (Uyarılım)	Hayatta heyecan, yenilik ve meydan okuma.	Cesur olma, çeşitli yaşam deneyimi, heyecan verici yaşam	Biyolojik
Öz Yönetim (Kendi Kendini Yönetme)	Bağımsız düşünce ve bağımsız harekete geçme, yeniliğe açık olma, yeni şeyler keşfetme	Yaratıcılık, özgürlük ve meraklılık	Biyolojik-Etkileşimsel
Evrenselcilik	Tüm insanların refahı ve doğanın iyiliği anlayışı içerisinde olma, hoşgörülü	Farklı düşüncelere karşı saygılı olma, sosyal adalet ve eşitlik	Grupsal-Biyolojik
Yardımseverlik	Sıklıkla iletişimde olunan insanların refahının ve devamlılığının sağlanması	Yardımseverlik, dürüstlük ve affedici olma	Biyolojik-Etkileşimsel-Grupsal
Geleneklere Bağlı Olma	Ulusal ve dini bağlamda kültüre karşı bağlılık	Mütevazi olma, dindar ve başına gelenleri kabullenme	Grupsal
Uyumluluk	İnsanların, başkalarını üzecek veya onlara zarar verecek ve sosyal beklentileri veya normları ihlal edecek hareketlerinden kaçınması	Kibar, nazik ve itaatkar olma, büyüklere karşı saygılı olma	Etkileşimsel-Grupsal
Güvenlik	Toplumun, ilişkilerin ve benliğin güvenliğini, uyumunu ve devamlılığını sağlama	Ulusal güvenlik, sosyal düzen ve temizlik	Biyolojik-Etkileşimsel-Grupsal

NOT: Biyolojik: Biyolojik organizmalar olarak bireylerin evrensel ihtiyaçları; Etkileşimsel: Eşgüdümlü sosyal etkileşimin evrensel gereklilikleri; Grupsal: Grupların düzgün çalışması ve hayatta kalması için evrensel gereksinimler etmektedir.

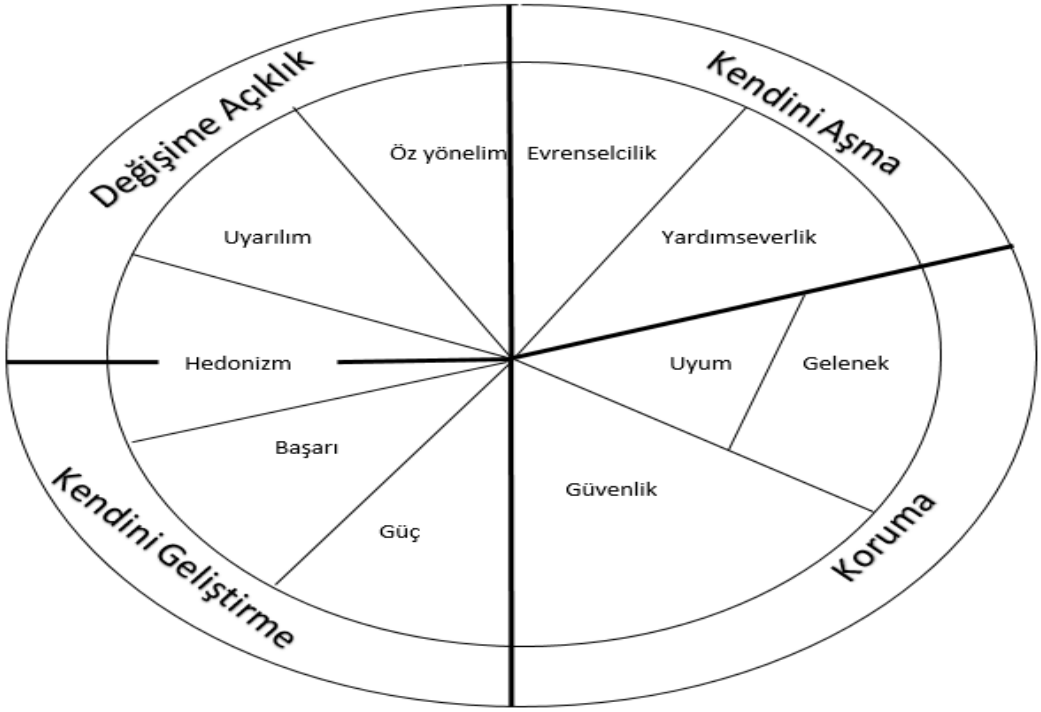
Kaynak: Schwartz (1994:24)

Tablo 2.12. incelendiğinde Schwartz çalışmasında güç, başarı, hedonizm, harekete geçme, öz yönetim (kendi kendini yönetme), evrenselcilik, yardımseverlik, geleneklere bağlı olma, uyumluluk ve güvenlik başlıkları altında 10 değer grubu belirlediği görülmektedir. Bu değerlerden 'kendisi için zevk ve doyum' anlamına gelen hedonizm ile 'hayatta heyecan, yenilik ve meydan okuma' anlamlarına gelen harekete geçme gurubu, insanlarda biyolojik temelli gereksinimleri ifade etmektedir. Yine değerlerden, 'Sosyal statü ve itibar, insanlar ve kaynaklar üzerindeki hâkimiyet' anlamlarına gelen güç, 'Sosyal standartlara göre yeterlilik göstererek kişisel başarı elde etme' anlamlarına gelen başarı, 'İnsanların, başkalarını üzecek veya onlara zarar verecek ve sosyal beklentileri veya normları ihlal edecek hareketlerinden kaçınması' anlamına gelen uyumluluk değerleri insanlardaki etkileşimsel-grupsal ikili gereksinimleri ifade etmektedir. Yine değer çalışmasında 'Toplumun, ilişkilerin ve benliğin güvenliğini, uyumunu ve devamlılığını sağlama' anlamına gelen güvenlik ve 'Sıklıkla iletişim bağımız olan insanların refahının ve devamlılığının sağlanması' anlamına gelen yardımseverlik değerleri insanlardaki biyolojik-etkileşimsel-grupsal üçlü gereksinimlerini ifade etmektedir. Bunların yanı sıra 'Bağımsız düşünce ve bağımsız harekete geçme, yeniliğe açık olma, yeni şeyler keşfetme' anlamına gelen özyönetim, biyolojik-etkileşimsel; 'Tüm insanların refahı ve doğanın iyiliği anlayışı içerisinde olma, hoşgörü' anlamına gelen evrenselcilik, grupsal-biyolojik; 'Ulusal ve dini bağlamda kültüre karşı bağlılık' anlamına gelen geleneklere bağlı olma, grupsal gereksinimleri ifade etmektedir.

Çeşitli kuramcıların üzerinde uzlaştıkları özelliklerden yola çıkarak; değerleri şu şekilde betimlemek mümkündür (Schwartz ve Bilsky, 1987).

1. Değerler inançtırlar. Değerlerin tamamıyla nesnel kabul edilip, duygulardan arındırılmadığından dolayı, aktive edildiklerinde duygularla anlam kazanırlar.
2. Değerler doğrudan insanları belirledikleri hedeflere veya istedikleri amaçlara ulaştıran davranış kalıplarıdır.
3. Değerler, insanların davranışları ve karşılaştıkları durumların üzerinde anlamlar taşırlar.
4. Değerler, sahip olunan insanları diğer insanlardan ayıran, aralarına belirli sınırlar çizen, farklılaştıran bir standartlar bütünü olarak görev üstlenirler.

5. Değerler, insanların gereksinimlerine göre sınıflandırılarak, öncelikleri belirleyen bir değer sistemi oluştururlar.



Şekil 2.6. Motivasyonel on değer türü arasındaki ilişkilerin teorik modeli
Kaynak: Schwartz, 2012:9

Şekilde 2.6.'daki dairesel görsel Schwartz'ın belirlemiş olduğu değer guruplarının birbiri arasındaki çatışma ve uyum düzeylerini gösteren toplam modeldir. Şekil 2.6. incelendiğinde belirlenen değerlerin birbirine zıt eksenlerde yer alan değer ile zıtlıklar oluşturduğu ve aynı eksende yer alan değer ile de bağlantı oluşturduğu görülmektedir. Uyum değeri ile gelenek değeri aynı dairesel kesit içerisinde yer almaları birbiri ile organik bağlarının olduğunu ve benzer motivasyonel güdülemeyi taşıdıklarını göstermektedir (Schwartz, 2012:8). Oluşturulan değerler listesini dairesel düzlemde görmemizi sağlayan modellemeye baktığımızda, Schwartz'ın değer listesinin iki kutuplu bir yapıda olduğu görülmektedir. Bir boyutta koruma ile değişime açıklık, diğer boyutta ise kendini geliştirme ve kendini aşma yer almaktadır. Kendini aşma boyutunda evrenselcilik ile yardımseverlik değerleri, karşıt boyut olan kendini geliştirme kısmında yer alan başarı, güç ve kısmen hedonizm(hazcılık) değerleri ile tezatlık yaşamaktadır. Aynı şekilde değişime açıklık boyutunda öz yönelim, harekete geçme (uyarılım) ve kısmen hedonizm (hazcılık) değerleri, karşıt boyut olan koruma kısmında yer alan güvenlik, uyum ve gelenek değerleri ile tezatlık yaşamaktadır.

Değer teorisi, değerleri 10 temel gruba ayırarak bir sınıflandırma yapmasına rağmen, değerleri ortaya çıkaran motivasyon kaynakları birbiri ile benzerlik gösterebileceğinden dolayı dairesel bir yapıda şematize edilmiştir. Bunun ana amaçlarının başında ise süreklilik yer almaktadır. İnsanların değer algılamaları zaman içerisinde ihtiyaçlarının/gereksinimlerin farklılık göstermesinden kaynaklı olarak değişiklik gösterebilir. Bir insanın gereksinim düzeyi o an kendi varlığına karşı tehdit algılamasını kırmaya yönelik bir düşünce içerisinde ise; koruma boyutunda yer alan güvelik değeri ön plana çıkacaktır. Schwartz (2012:9-10)'a göre dairesel düzemde yan yana duran değerlerin temelde benzer unsurlar tarafından ortaya çıkarıldığı savunulabilir.

- Güç ve başarı - sosyal üstünlük ve saygı;
- Başarı ve hazcılık - benmerkezli memnuniyet;
- Hazcılık ve uyarılma - duygusal olarak hoş bir uyarılma arzusu;
- Uyarılım (harekete geçme) ve kendi kendini yönetme - yenilik ve ustalığa içsel ilgi;
- Öz yönelim ve evrensellik - kişinin kendi muhakemesine ve varlığının çeşitliliği ile rahatlığına güvenmesi;
- Evrensellik ve yardımseverlik - başkalarının güçlendirilmesi ve bencil çıkarların aşılması;
- Yardımseverlik ve gelenek - kişinin kendi grubuna bağlılığı;
- Yardımseverlik ve uygunluk - yakın ilişkileri destekleyen normatif davranış;
- Uygunluk ve gelenek - benliğin toplumsal olarak dayatılan beklentiler lehine tabi kılınması;
- Gelenek ve güvenlik - hayata kesinlik veren mevcut sosyal düzenlemeleri korumak;
- Uygunluk ve güvenlik - ilişkilerde düzen ve uyumun korunması;
- Güvenlik ve güç - ilişkileri ve kaynakları kontrol ederek tehditlerden kaçınmak veya bunları aşmak.

Değerlerin dairesel düzlemde birbirine yakın olmaları benzer motivasyon unsurlardan kaynaklandıkları anlamına gelir. Aynı zamanda değerler ne kadar birbirinden uzak ise, motivasyon kaynakları birbirinden o kadar farklılık gösterdikleri anlamına

gelmektedir. Değerler insanların davranışlarını şekillendiren, belirledikleri hedeflere veya amaçlara ulaşma noktasında adeta yolara döşenen bir kilit taşı görevi gördüğünden, kültürü anlamlandırmada oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle de sınıflandırılması, birbiri ile ilişkilendirilmesi insanı, doğasını ve çevresini yorumlamada araştırmacılara önemli ipuçları vermektedir.

2.4.1.1.3. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı: Değer Yönelimi

İnsanlar ve insanların değer yargıları, değer yönelimleri birbirinden farklıdır. Burada insanların duygusal duygu durumları, sahip oldukları geçmiş yaşam ve tecrübeleri, biyolojik olarak değer yargılarına karşı eğilimleri oldukça etkilidir. İnsanlar arasındaki değer farklılıklarını bir örnek olay üzerinden anlatacak olursak (Pilch, 2002:93);

> *Afrika'da çalışan Kanadalı bir doktora bir gün yöre halkından bir kaza geçirmiş kız çocuğu getirirler. Doktor gerekli muayeneyi yaptıktan sonra, kızın ailesine, geçirdiği kazadan dolayı kızın uvzunun kesilmesi gerektiğini söyledi. Ailesi buna izin vermeyerek kızı evlerine götürdüler ve birkaç gün sonra kız hayatını kaybetti. Kanadalı Doktor, Afrikalı meslektaşına, kızın ailesinin neden böyle yaptığını sorduğunda; Afrikalı meslektaşı, burada kadınların tarlada çalıştıklarını ve yerel değerlere göre bir kadının ölmesi, tarlada çalışamaması ve engelli olmasından daha şerefli bir davranış olarak kabul edildiğini söyledi ve Kanadalı doktor bu duruma şaşırdı. Aradan zaman geçtikten sonra, Afrikalı Doktor, Kanadalı doktorun memleketi olan Kanada'ya ziyarete gittiğinde; sokakta kalan birçok evsiz insanın olduğunu gördü ve meslektaşına, bu kadar rahatlık içerisinde, evlerinde kalan insanlar varken; neden bu insanların sokaklarda kaldığını ve bu insanların ailelerinin neden sahip çıkmadıklarını sordu.*

Her iki insanında karşılaştıkları durumlarda birbirlerine karşı yargıladıkları, şaşırdıkları durumlar vardır. Kanadalı doktor, görev yaptığı yerde bir insanın hayatı ile şerefi arasında, insancıl olmayan, ama kabile yaşantısı ve yerel halkın tabularına karşı gayet de uygun olan bir durumla karşı karşıya kalmıştır. Afrikalı doktor ise; Kanada da, insanların kabile hayatından çoktan koptuğunu, aile ve birey ilişkilerinin

zayıfladığını ve kolektif bilinçten ziyade bireyselliğin ön planda olduğu bir aile ve toplum yaşantısının varlığını fark etmiştir. Her iki insanın da birbirlerinde yargıladıkları ve farklı anlamlar yükledikleri hususlar arasında temel fark, insanların sahip oldukları değer yargılarıdır. İşte burada insanların değer bilincini oluşturan unsurların neler olduğu ve nasıl oluştukları üzerinde durulması gerekmektedir.

Kluckhohn (1950) ve Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) her toplumda aşılması ve çözüme kavuşturulması gereken beş temel sorunun var olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; (Kluckhohn, 1950:378; Maznevski vd., 2002:276 ve Hills, 2002:4)

- Öncelikle zamanın hangi yönüne odaklanmalıyız? Geçmiş zamana mı, şimdiki zamana mı yoksa gelecek zamana mı?

- İnsanlık ve doğal çevresi arasındaki ilişki nasıldır? İnsan çevresine karşı bir üstünlüğü mü var? Ya da çevresine karşı bir uyum içerisinde mi? Yoksa insan çevrenin üstünlüğünü kabul etmiş mi?

- İnsanların birbirleri ile iletişimleri nasıl olmalıdır? Hiyerarşik bir ilişki mi? Eşitlikçi bir ilişki düzeyi mi? Yoksa insanların birbirleri ile ilişkilerinde bireysellik mi ön planda olmalıdır?

- İnsanın davranışı için motive edici unsurlar nelerdir? Kişinin kendisini ifade etmesi mi (Var olması mı)? Ya da kendini geliştirme duygusu mu? Yoksa başarı hissi mi?

- İnsan tabiatı itibarı ile nasıl bir varlıktır? İyi/kötü ya da değişebilen/değişmeyen?

Kluckhohn ve Strodtbeck'in dört temel sorusu, değer yönelimleri ve tanımları ile ilgili ayrıntılı bilgiler Tablo 2.13.'de verilmektedir.

Tablo 2.13. *Kluckhohn ve Strodtbeck'in değerleri*

Problem	**Değer Yönelimleri**	**Tanım**
Zaman Yönelimi	Geçmiş	Geçmişi (şimdiki zaman) ve geleneksel öğretileri ve inançları korumaya ve sürdürmeye odaklanma
	Bugün	Şimdiye (şimdi gerçekleşen), inanç ve geleneklerdeki değişikliklere uyum sağlamaya odaklanma
	Gelecek	Geleceğe (gelecek zaman), ileriye dönük planlamaya ve eskisinin yerini almak için yeni yollar aramaya odaklanma
İnsan ve Doğa ile İlişkisi	Üstünlük	Doğa ve doğaüstü üzerinde tam bir kontrol sağlanabilir ve sağlanmalı
	Uyumluluk	Doğaya ve doğaüstüne tam bir kontrol sağlamadan, uyumlu bir şekilde varlık devam ettirilebilir ve ettirilmeli
	İtaatkârlık	Doğa ve doğaüstüne insan olarak bir üstünlük sağlayamayabiliriz ve sağlamamalıyız, doğanın sahip olduğu güç kabul edilmeli
İnsanlar Arasındaki İlişki	Hiyerarşik (Doğrusal)	Grup içerisinde resmi otoriteyi vurgulama, saygı gösterme ve hiyerarşiye odaklanma
	Eşitlik (Tamamlayıcı)	Grup içerisinde eşitlikçi anlayışa odaklanma
	Bireysellik	Grup içindeki diğerlerinden bağımsız olarak karar veren bireysel veya bireysel ailelere odaklanma
Davranışa Yön Veren Motive Edici Unsur (Eylem Yönelimi)	Olmak	İçsel bir motivasyona sahip olduğumuzdan dolayı, kendimizin değer verdiği hususlara odaklanırız. Grubun diğerlerinin aynı hususlara odaklanmasını beklemeyiz
	Gelişme Göstermek	Kişisel anlamda motivasyonu sağlayacak, değer verilen yeteneklere odaklanarak, onların gelişim göstermesini sağlamalıyız
	Başarmak (Gerçekleştirmek)	Motivasyonu sağlayan unsurlar içsel değil, dışsaldır. Hem kendimiz hem de grubun diğer üyeleri tarafından değer verilen hususlara odaklanma

Tablo 2.13'ün devamı

İnsanın Tabiatı	İyi/Kötü	İnsanın, temelde, tabiatı gereği iyi veya kötü bir karakterde olması
	Değişebilir/ Değişmez	İnsan iyi karakterden kötü karaktere ya da kötü karakterden iyi karaktere evrilebilir. Aynı zamanda insanın karakteri hiç değişmeyebilir
Alan (Mesafe Yönelimi)	Özel Alan	İnsanın çevresel alanı kendisine aittir ve izinsiz olarak başkaları tarafından kullanılamaz
	Kamu Alanı	İnsanın çevresel alanı herkese aittir ve herkes tarafından kullanılabilir

Kaynak: Maznevski vd.,2002:277 ; Hills, 2002:5-6 ; Kluckhohn, 1950:378

Tablo 2.13'e göre insanların değer olgularında *birinci farklılaşma boyutu zaman yönelimidir*. Bazı toplumlar geçmiş zamana odaklanarak, gelenek-görenekleri gibi geçmişle sıkı bağlarını oluşturan hususları önceleyebilirler. Bazıları da yaşanılan zamana odaklanarak, şimdiki zamanın getirilerini ön planda tutabilmekte, bazıları ise geçmiş ve şimdiki zamandan ziyade tamamen gelecek zamana odaklanarak, uzun vadeli hedeflere ulaşma çabası içerisinde olabilirler. *İkinci farklılaşma boyutu insanın doğa ile ilişkisidir*. Bazı toplumlar, doğaya karşı üstünlük kurmaya çalışırken, bazıları doğaya karşı bir uyum içerisinde olmakta ve bazıları ise doğanın üstünlüğünü kabul ederek, itaatkâr bir davranış içerisine girebilmektedirler. *Üçüncü farklılaşma boyutu insanlar arasındaki ilişkidir*. Bazı toplumlarda, hiyerarşik (doğrusal) ilişkiler temeline kurulu bir ilişki ağı varken; bazı toplumlarda da grup içerisinde eşitlikçi bir anlayış, bazılarında ise tamamen grup ve toplumsal ilişkilerden soyutlanarak bireysellik ön plandadır. *Dördüncü farklılaşma boyutu eylem yönelimidir.* Bazı toplumlar meydana gelen olaylara karşı proaktif bir eylem içerisinde iken; bazı toplumlar olay olduktan sonra tepki göstermektedirler. *Beşinci farklılaşma boyutu insanın tabiatı ile görüşün ne olduğudur*. Bazı toplumlar insan tabiatını yok edici, saldırgan ve kötü olarak kabul ederken; bazı toplumlar ise insanın iyi özelliklerine odaklanmaktadır. *Son olarak altıncı farklılaşma boyutu ise; mesafe yönelimidir*. Bazı toplumlarda insanlar arasında mesafe algılamaları fazla ve özel mahremiyet sınırları keskin, mahremiyet algısı

yüksek iken; bazı toplumlarda insanlar arasındaki mesafe algısı düşük ve kamuya açık, birbirine daha yakın, kolektif ve paylaşıma açık bir ilişki ağı tesis edilmektedir.

2.4.1.2.Boyut odaklı çalışmalar

Kültür kavramını açıklamaya yönelik olan boyut odaklı Edward T. Hall'un yüksek ve düşük bağlamlı kültürler yaklaşımı, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın yaklaşımı, GLOBE araştırması ve Hofstede'nin çalışması bu kısımda ifade edilecektir.

2.4.1.2.1. Edward T. Hall'un yaklaşımı: yüksek ve düşük bağlamlı kültürler

Amerikalı antropolog Edward T. Hall çalışmasında toplumların kültürlerini, toplumdaki bireylerin birbiri ile 'ileşim'ine odaklanarak, iletişim esnasında verilen mesajlardan yola çıkarak; kültürü yüksek ve düşük bağlamlı kültürler olarak iki parçaya ayırmıştır (Richardson ve Smith, 2007:480). Hall çalışmasında bireyler arasındaki iletişimi kültürün temel unsuru olarak görmekte, kültürün sistemsel olarak bir iletişim bütünü olduğunu ve iletişim unsurunun toplumun kültürel özelliklerini yansıtan önemli bir ayraç görevi gördüğünü savunmaktadır. Kültürel çevre içerisinde bireylerin birbirleri ile iletişim kurmaları belirli ortama ve çevre koşullarına yani bağlama bağlı olarak şekillenmektedir. Bağlam olarak ifade edilen husus ise; bireyler arasında mesajın anlam kazanmasını sağlayan, anlamsal düzlemde olayı kuşatan bir bilgi ağı olarak tanımlamak mümkündür (Erkenekli, 2013:525). Yüksek ve düşük bağlam kavramlarını ifade etmek gerekirse; Edward T. Hall (1976)'da yayınladığı 'Kültürün Ötesinde' adlı kitabında, yüksek bağlam kültürü, bireylerin birbirleri ile derinden ilişkilerinin olduğu kültürler olarak tanımlamaktadır. Bireyler arasında yakın mesafeli ilişkiler olduğundan dolayı, sosyal bir hiyerarşik yapı mevcuttur, bireye özgü içsel duygular yoğun bir öz kontrol çatısı altında tutulmakta ve bireyler arasındaki mesajların içerikleri derin anlamlar taşıyan basit bir oluşuma sahiptir. Bunun aksi olarak düşük bağlamlı kültürlerde ise; insanlar kolektif bilinçten uzaklaşarak son derece bireyselliğe önem vermekte, birbirlerine karşı yabancılaşma duygusu içerisine girmekte, parçalanmış bir sosyal yapılanmanın olduğu nispeten daha az katılımlı sosyalliğe sahip kültürler olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak toplumların sosyal hiyerarşik algılamaları bireylerin davranışlarına etki ederek, bireylerin iletişim bağlamlarını değiştirebilmektedir. Bu nedenle toplumların hiyerarşik algılamaları

kültürlerinin yüksek bağlam mı düşük bağlam mı olduğunu belirleme noktasında önemlidir. Ayrıca her kültürün kendine has kültürel dinamikleri ve özgün yapısı kültürel bağlamı doğrudan etkileme gücüne sahip diğer argümanlardır (Hall, 1976:39; Kim, Pan ve Park, 1998:509).

Richardson ve Smith (2007:480) göre Japonya'nın kültürel yapısı ve bireyler arasındaki iletişim stilleri göz önüne alındığında yüksek bağlamlı ve ABD'nin ise açık, doğrudan ve çatışmacı bir iletişim stili benimsediğinden dolayı düşük bağlamlı kültürler için örnek teşkil ettiği ifade edilebilir. Bununla birlikte ulusların kültürlerini, yüksek bağlamlı veya düşük bağlamlı kültür olarak bir sınıflandırmaya tabi tutmak, kültürü oluşturan unsurların nispeten öznel ifadelere ve kişisel gözlemlere dayalı olmasından dolayı kolay ifade edilebilir bir durum değildir. Başka bir ifade ile, ulusların kültürlerini, yüksek bağlamlı kültür ile düşük bağlamlı kültür skalası içerisinde tam olarak nereye konulacağı, hangi hususlar göz önüne alınarak bu karşılaştırmanın yapılacağı çok açık bir şekilde ifade edilememektedir. Yine de ulusların kültürlerini sınıflandırdığımızda, Çin, Kore ve Japonya gibi ülkelerin yüksek bağlamlı bir kültür yapısına ve İsviçre, Norveç ve İsveç gibi ülkelerin ise düşük bağlamlı bir kültür yapısına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca Fransa, İspanya, Afrika ve Orta Doğu Arap ülkelerini skalanın orta kısmına yerleştirmemiz gerekmektedir (Kim, vd., 1998:509).

Türkiye'nin yer aldığı yüksek bağlamlı kültürlerde iletişim genellikle ima ya da dolaylı bir anlatım tarzına sahiptir. Gereğinden fazla ayrıntı verilmeden, iletişim genellikle kısa ve öz olay örgüsü içerisinde anlatılır. İnsanlar kullanılan cümlelerin altında yatan gerçeklik ile bağlarını, kültürel sahip oldukları dokulardan dolayı kolaylıkla anlamlandırabilmektedir. Düşük bağlamlı kültürlerde ise akıldan geçen hususlar doğrudan muhatabına ifade edilir, kişisel fikirler insanlara karşı sonuna kadar savunulur, birey karşısındaki bireylerin fikirlerine katılmıyorsa doğrudan açık olarak bunu ifade eder. Düşük bağlamlı kültürlerde bireyler iletişim esnasında çok fazla ayrıntı ve detaya girebilmekte, yüksek bağlamlı kültürlerde ise insanlar daha özlü bir anlatımı tercih etmektedirler.

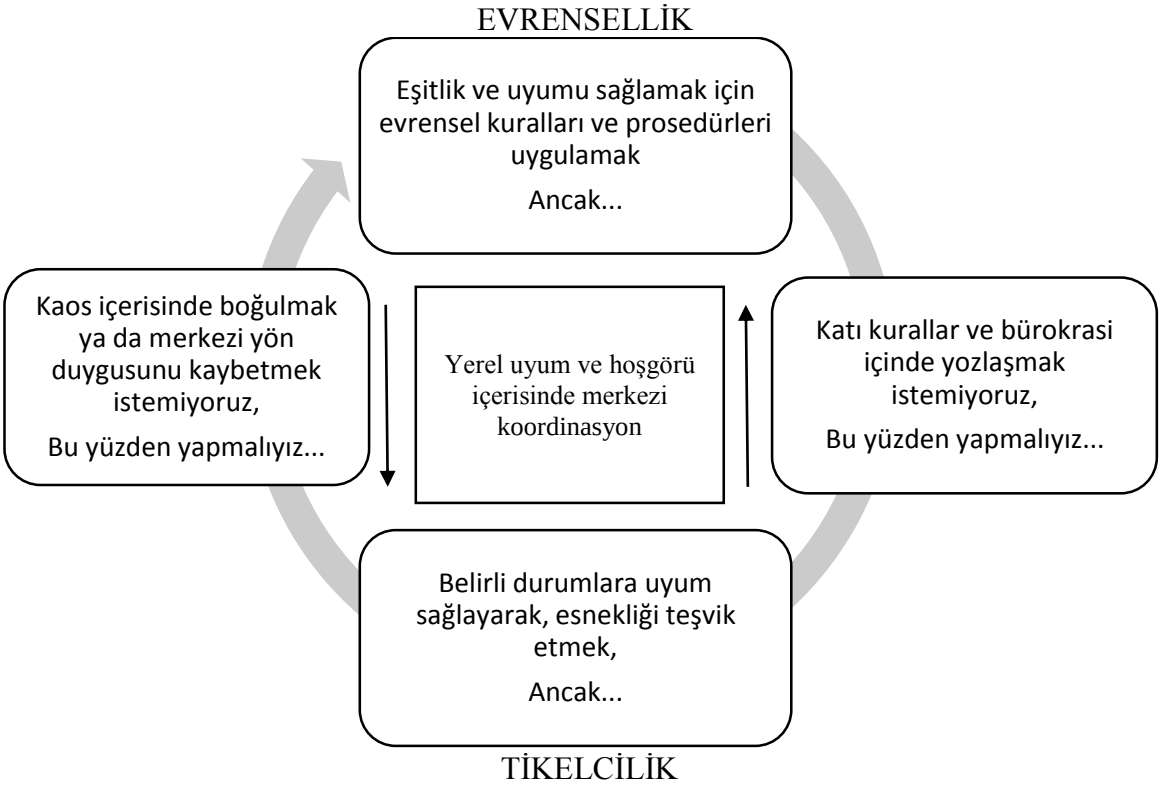
Erkenekli (2013:526)'a göre, Hall toplumların iletişim stilleri dışında, bireyler arası mesafe ve zaman faktörleri bakımından da farklılaştığını ifade etmektedir. Bu bağlamda ABD, İsveç, Norveç gibi bazı toplumlarda bireyler arasındaki mesafe yüksek iken; Türkiye ve Akdeniz ülkeleri gibi toplumlarda ise; bu mesafe düşüktür. Bireyler arasındaki mesafe toplum içerisinde bireylerin birbirlerine karşı yaklaşımlarını, iletişim kurma ihtiyaçlarını belirlemektedir. Yine toplumları farklılaştıran diğer hususun ise zamanı kullanma olduğunu ifade etmekte ve toplumları monokronik ve polikronik olarak ikiye ayırmaktadır. Monokronik toplumlar belirli bir zaman diliminde bir işe başlanarak, yine belirlenen süre içerisinde o iş tamamlamış olur. Polikronik toplumlarda ise; belirli bir zaman diliminde birden fazla işe başlanır ve belirlenen sürenin sonunda birden fazla iş tamamlanmış olur. Burada küreselleşmenin ve modernitenin zaman üzerinde etkileri göz önüne alındığında, günümüzde toplumların çoğunun polikronik yaşam tarzına doğru gittikleri ifade edilebilir.

2.4.1.2.2. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın çalışması

Trompenaars ve Hampden-Turner 50'den fazla ülkede bağlantıları bulunan 30 farklı şirkette, büyük çoğunluğu yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin kültürel farklılıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:1). Yapılan çalışma yöneticilerin sorunlarına odaklanarak, sorunlara uygulamalı çözümler getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle kültürel farklılıkların analiz edilmesi ve ölçümlenmesi gerekliliği üzerinden yola çıkarak, yedi boyutlu bir kültürel farklılaşma modeli ortaya koymuşlardır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1996,1998). Bunlar;

- Evrensellik/Tikelcilik
- Bireycilik/Kollektivizm
- Nötr/Duygusallık
- Kişiye Has/Genele Has
- Başarılı Olma(Kazanılmış Statü)/Atfedilme
- Zaman Yönelimi
- İçe Yönelik/Dışa Yönelik Yönlendirme

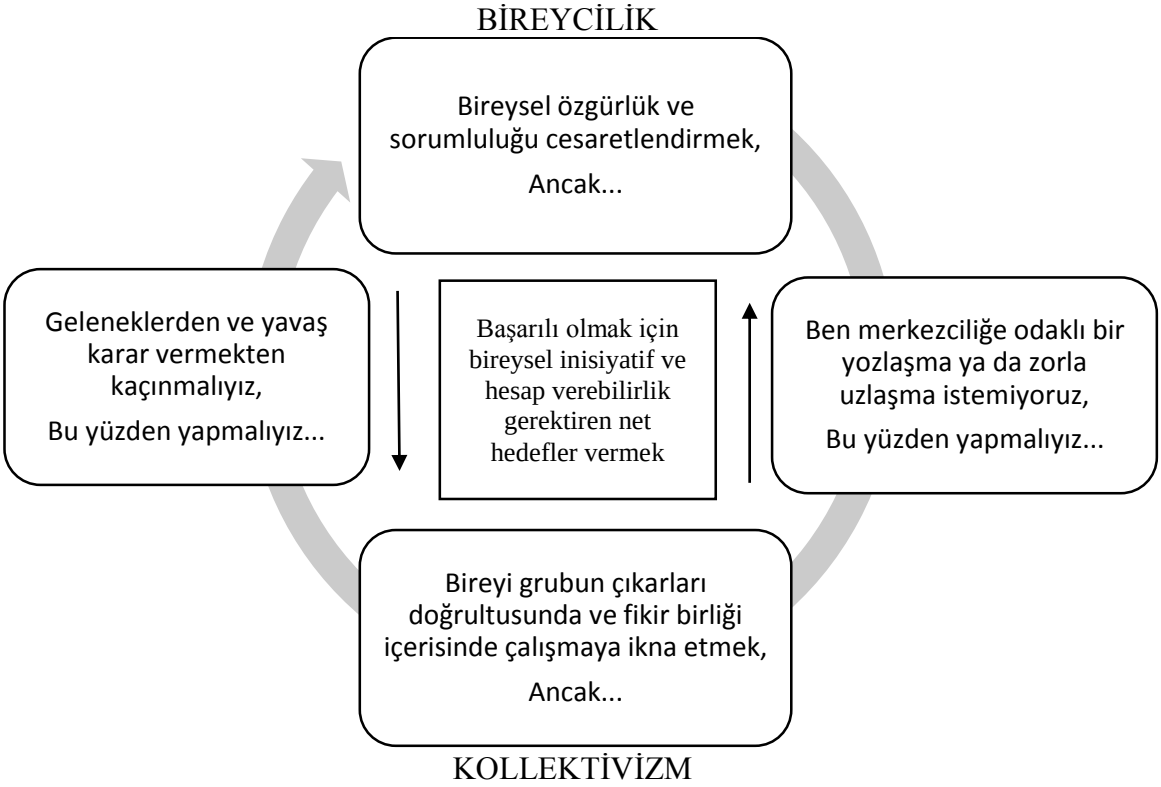
Evrensellik/Tikelcilik: Evrenselci ilkelere bağlı olan toplumlar, insanlık nezdinde genel kabul gören kural ve yükümlülükleri ahlaki bir referans kaynağı olarak kabul etmek; tüm olaylara karşı eşit ve adil bir bakış açısı içerisinde çözüm aramaya eğilimlidirler. Tikelci (kendine özgücülük) ilkelere bağlı toplumlar ise genel kabul edilen kurallardan ziyade 'özel' koşulların var olduğunu benimseyen ve bu koşulların genel kabul görmüş kurallardan daha önemli olduğunu düşünen toplumlardır. Aile, arkadaş gibi kabul gördükleri bağlar ve aralarındaki ilişki düzeyi herhangi bir soyut kuraldan daha güçlü ve daha önemlidir. Evrensellik/Tikelcilik arasında ayrımı daha iyi anlamlandırmak için bunu bir örnek ile ifade etmek mümkündür. "Diyelim ki, bir kişi bir arkadaşının kullandığı araç ile yolculuk yaparken, arkadaşı yasal hız sınırının üstünde araba kullanarak, bir yayaya çarpıyor. Arkadaşının avukatı, arkadaşının ceza almaması için, hızının yasal hız sınırının altında olduğuna dair yalan şahitlik yapmasını istiyor. Böyle bir durum ile siz karşılaşsanız ne yaparsınız? (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1996:52-53). Anlatılan örnek olayda iki olasılık bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; kişi, arkadaşının ceza almaması için, yasal hız sınırının üstünde araba kullanılmasına rağmen, yalan söyleyerek arkadaşının düşük hız ile gittiğini söyleyecektir. Bu durumda evrenselliğe karşı tikelcilik devreye girecek ve arkadaşı ile olan ilişkisinden dolayı genel kabul görmüş evrensel ilkeleri göz ardı edecektir. İkinci olasılık ise; her ne kadar arkadaşı ile ilişkisel bağları bulunsa da evrensel ahlak öğretileri doğrultusunda yalan söylemeyecek ve arkadaşının yasal hız sınırının üstünde araba kullandığını ifade edecektir. Bu durumda da tikelciliğe karşı evrensellik ön planda olacaktır.



Şekil 2.7.Evrensellik ve tikelciliğin uzlaştırılması
Kaynak: Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:58

Bireycilik/Kollektivizm: Kültürler arası farklılaşmanın ikinci boyutunda, bireycilik; kişisel çıkarlara odaklanmış bir davranış bütününü oluştururken; kollektivizm; bireyin yer aldığı grubun ortak çıkarlarına odaklanmaktadır. İki ayrımı daha net ifade etmek adına, kavramları örnek üzerinden anlatacak olursak; iki kişi, yaşam kalitesinin nasıl artırılacağı hakkında bir konuşma gerçekleştirmektedir. Bunlardan birincisi, bireysel çıkarların sağlanmasında, kişisel özgürlüklerin, kişisel gelişim imkânlarının sağlanması durumunda yaşam kalitesinin artacağını savunurken; diğer kişi, kişinin sürekli bir grubun içerisinde yer alması, grubun diğer üyeleri ile yakın ilişkiler geliştirmesi, bireysel anlamda yaşam kalitesini düşürse bile, topluluğunun (grubun) yaşam kalitesini artıracağını savunmaktadır (Trompenaars, 1996:55-56). Bireylerin yaşam kalitesinin artırılması hakkında anlatılan örnekte; birinci kişi yaşam kalitesinin bireysellik; kişisel çıkarların tatmin edilmesi, kişisel özgürlüklerin ve gelişim olanaklarının bireye verilmesi ile gerçekleşebileceğini ifade ederken; diğer kişi bunun ancak, kişinin bir gruba (topluluğa) üye olması ve toplumsal çıkarların sağlanması ile yani kollektivizm ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. İkinci kişinin düşüncesinde

aslında bireysel çıkarların kollektif düşünce etrafında tatmin edilmesi söz konusu olduğundan, kişisel gelişim nispeten göz ardı edilerek, kolektif gelişim öncelenmektedir. Aslında kollektif olarak yaşam kalitesi artırılırsa, o toplulukta yer alan bireylerin de yaşam kalitesinin artacağı ifade edilmektedir.



Şekil 2.8. Bireyciliğe karşı kollektivizm
Kaynak: Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:58

Bireyler genellikle farklı noktalardan başlamak kaydı ile bu döngülerden geçmektedir. Bireyci temelinde olan kültürler, bireyi 'son' olarak görmekte ve toplumsal düzenlemeleri bireysel çıkarlar üzerinden şekillendirmektedirler. Buna karşılık, kollektif temelli kültürlerde, birey bir grubun ya da toplumun üyesidir, amaç bireysel çıkarların tatmin edilmesinden çok, kollektif çıkarların tatmin edilmesine odaklanmıştır. Aslında kollektif toplumlarda, grubun/toplumun çıkarlarının sağlanması bireysel bağlamda da çıkarların sağlanması anlamına gelmektedir. Dairesel şekilde şematize edilen olguda, daireler sonsuz özellik taşır. Her bir daire aynı zamanda başka bir amacın gerçekleşmesi için öncül hedef olarak görülmektedir. Ebeveynlere, çocuğunuzu 18 yaşında bağımsız bir birey olarak mı yoksa iyi bir birey olarak mı yetiştirmek istersiniz? diye sorulduğunu varsayalım. Her iki durumda da

yanıtının evet olması istenilen bir durumdur. Genellikle ebeveynler çocuklarını, kendi kendini destekleyen iyi bir aile üyesi olarak yetiştirmeyi isterler. Aslında burada görülen durum, birbirine zıt iki durumun biri seçildiğinde aslında diğerini de kalite olarak etkilediğidir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:58).

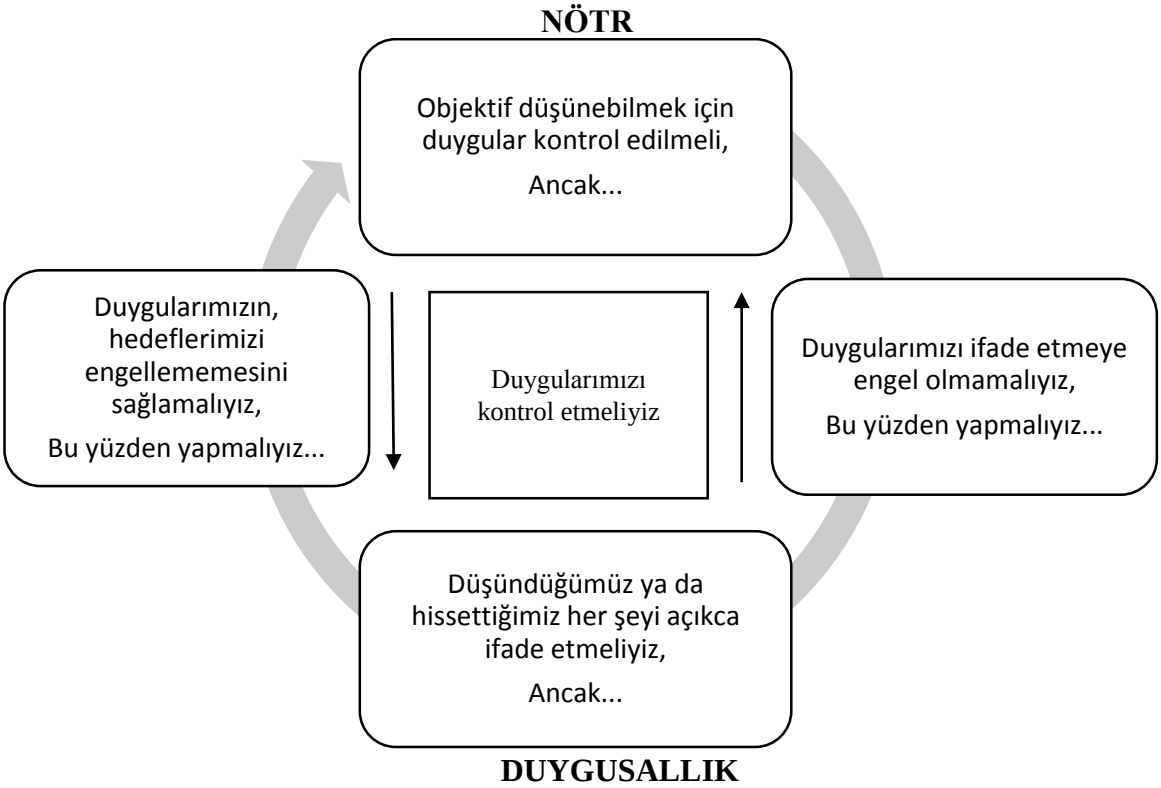
Nötr/Duygusallık: Kültürler arası farklılaşmada üçüncü boyut; nört/duygusallık boyutudur. Bireyler arasındaki ilişkiler, akıl ve duyguların evrilmesi çerçevesinde şekillenir. İnsan davranışları akıl ve duyguların eşgüdümü içerisinde gerçekleşir. Bazen insan davranışlarında akıl ön planda iken, bazen de duyguların ağır bastığı durumlar vardır. Bazı toplumlarda insanlar duygularını başkalarına karşı göstermekten çekinmez iken; bazı toplumlarda insanlar duygularını gizleme gereği duymakta ve davranışlarında akla yatkınlık aramaktadır. Her iki farklı özelliklere sahip toplumlardan bir araya gelen bireylerin birbirleri ile uyum sorunları ortaya çıkabilmektedir. Duygularını rahatlıkla dışa vuran toplumlarda yetişen bir birey, duygularını gizleme gereği duyan bir bireyi 'kalpsiz, duygusuz, buz gibi' nitelerken; duygularını gizleyen, nötr olan bir birey, duygusal davranan diğer bireyi 'kontrolünü kaybetmiş, değişken' olarak nitelendirebilir (Trompenaars, 1996:58). Nötr ve duygusal kültür arasındaki farklar Tablo 2.14.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.14. *Nötr ve duygusal kültür arasındaki farklar*

Nötr Kültür	**Duygusal Kültür**
Düşüncelerini ve duygularını açığa vurmazlar	Düşüncelerini ve duygularını sözlü veya sözsüz olarak açığa vururlar
Sert bir kişilik yapısına sahipmiş gibi duruş sergileyebilirler	Kişilik yapılarını (sert ya da değil) açık bir şekilde ortaya koyarlar
Sürekli baskılanan duygular nadiren de olsa açığa çıkar	Duygular kolaylıkla ve şiddetli bir şekilde açığa çıkar
Kişiye has tavırları vardır	Sıcak, canlı, hayat dolu bir kişilik yapıları vardır
Sürekli yapılan el ve yüz hareketleri, fiziksel temas gibi hususlardan kaçınırlar	El ve yüz hareketleri, fiziksel temas gibi davranışları sıklıkla yaparlar
İfadeler sıklıkla monoton yapıdadır	İfadeler akıcı ve çarpıcı yapıdadır

Kaynak: Trompenaars ve Hampden-Turner, (1998:79)

Yukarıdaki Tablo 2.14.'de görüleceği üzere, nötr kültür özelliklerine sahip toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler, duygusal kültür özelliklerine sahip toplamlarda ki bireyler arasındaki ilişkiden daha mesafeli, daha kuralcı bir yapıya sahiptir. Bireyler arasında ifadelerin genellikle gizlendiği, duyguların açık bir şekilde ortaya konulmadığı, açık, net ve sözlü iletişim kültürünü benimseyen batı toplumlarında, kişiler arasındaki iletişim tarzları genellikle birinin konuşmasını tamamlandıktan sonra diğerinin konuşması, karşılıklı sözlerini kesme durumlarının yaşanmadığı iletişim eksenine kurulu iken; doğu toplumlarında iki kişi arasındaki iletişim sıklıkla kesintiye uğramakta, duygular sözlü iletişimin temelinde yer alarak sürekli kendisini hissettirmektedir. Bu bakımdan bakıldığında doğu toplumlarının iletişim tarzlarının, batı toplumlarından farklı olduğu ve bu noktada birbirinden kültürel odakta farklılaştıkları ifade edilebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:74-77).

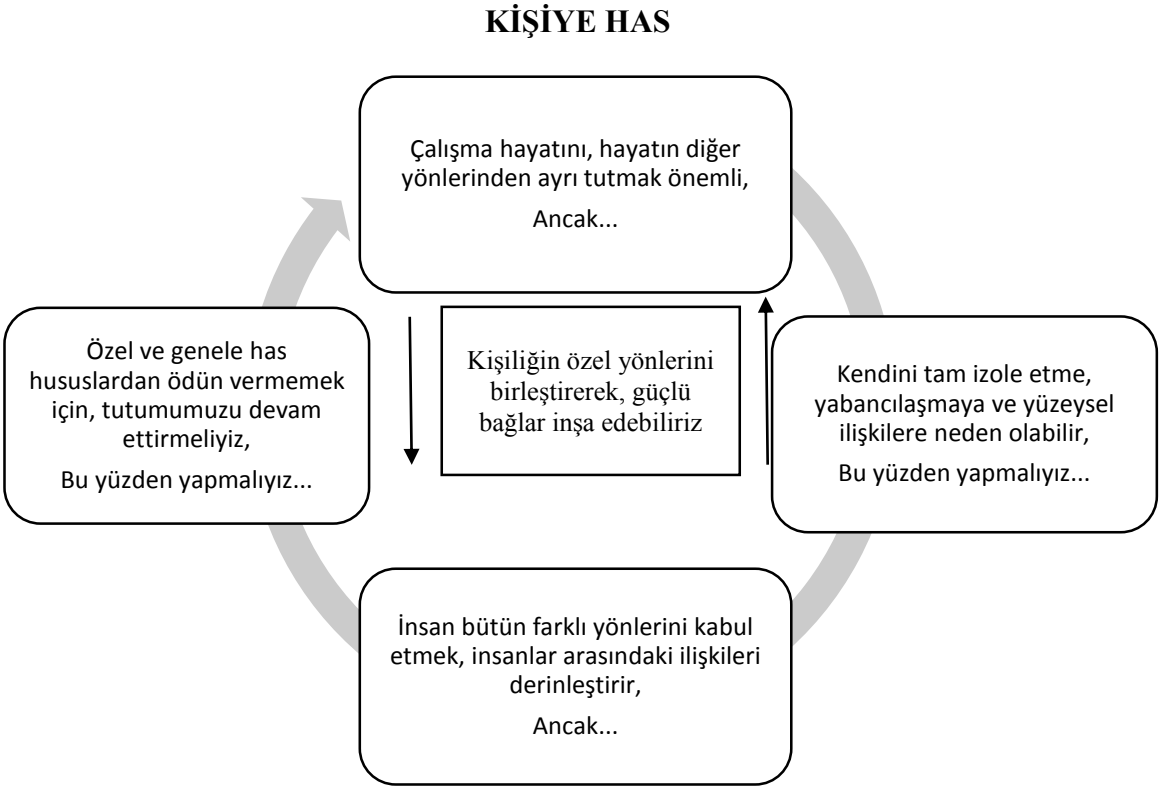


Şekil 2.9. Nötr kültüre karşı duygusal kültür
Kaynak: Trompenaars, 1996:59

Güney Kore, Etiyopya, Kanada, Hollanda, İsveç, Arjantin, Filipinler gibi ülkelerde nötr kültür anlayışı hakim iken; Umman, Kenya, Fransa, ABD, Danimarka gibi ülkelerde ise duygusallık ön planda olan kültür anlayışı vardır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:96).

Kişiye Has/Genele Has: Bireylerin genellikle diğer insanlara karşı kısmen kapalı tuttuğu özel alanları ile diğer bireylerin girişine müsaade ettikleri genele has alanları vardır. Bazı toplumlarda bireyin kişiye has alanı ile genele has alanlarının kapsamı arasında fark vardır. Bir kişiden çalışma hayatı içerisindeki tutum ve davranışını, çalışma hayatı dışında da sergilemesini beklemek, bireyin özel ve genel alanlarının birbirine geçirgen olmasından kaynaklanır. Bunu daha anlaşılır olması için bir örnek üzerinden anlatacak olursak; bir örgütte çalışan bir asttan, sorumlu olduğu üsttü mesai saatleri dışında da kendisine yardım etmesini söylemesi ve asttın da üstüm olarak düşünerek ona mesai saatleri dışında özel işlerinde de yardım etmeye devam etmesi kişilik alanları ile ilgili bir sorunsaldır. Bu durumda ast pozisyonunda çalışan birey,

mesai saatleri dışında da üstüne yardım etmeli midir? Ya da etmemeli midir? Bu iki durum arasında ki fark genel olarak toplumların, kişilik alanlarını nasıl algıladıkları, kültürel eksende nasıl konumlandırdıkları ve ne tür bir davranış tecrübesine sahip oldukları ile doğrudan bağlantılıdır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:92; Trompenaars, 1996:60-61).



Şekil 2.10. Kişiye hasa karşılık genele has kültür anlayışı
Kaynak: Trompenaars, 1996:61

Sırbistan, Finlandiya, İsveç, İtalya, ABD, İrlanda, İngiltere, İsrail gibi ülkelerde kişiye has alan anlayışı varken; Güney Kore, Kanada, Almanya, Umman, Kenya, Danimarka gibi ülkelerde ise genele has alan anlayışı vardır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:96).

Başarılı Olma(Kazanılmış Statü)/Atfedilme: Kültürler arası farklılaşmanın beşinci boyutu olan başarılı olma(kazanılmış statü) ile atfedilme bireyin toplum içerisindeki statüsünü nasıl elde ettiği ile ilintilidir. Birey toplum nezdinde statüsünü bireysel başarısı, bilgi birikimi, deneyimi ile elde ediyorsa bu başarılı olma boyutu ile ilgili iken; birey sahip olduğu statüsünü başarı faktörünün dışında, ekonomik gücünden,

ailesinin geçmişinden, iyi bir yerde eğitim almasından veya sahip olduğu meslekten dolayı alıyorsa atfedilme boyutu ile ilgilidir. Bireyin bir şeyler yaparak elde ettiği statüye, kazanılmış statü; belli özelliklere sahip olması ile elde ettiği statüye ise atfedilmiş statü denilmektedir. Bazı toplumlarda yaşlı insanlara bazı noktalarda ayrıcalık gösterilmesi (yaşından dolayı), erkeklere sadece erkek olduklarından dolayı kadınlardan daha fazla önem verilmesi (cinsiyetinden dolayı), bir kişiye bir örgütün sahibi olmasından dolayı fazla saygı ve hürmetin gösterilmesi (sahip olduğu gücünden dolayı) atfedilmiş kültürün özelliklerindendir. Bu tür kültürlerde bireysel başarılardan ziyade, bireyin belli üstün özelliklere sahip olması, güçlü tanıdıklarının olması, belli yüksek makamlarda olması, bireye verilen statüyü değiştirmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:108-109; Trompenaars, 1996:61-62).



Şekil 2.11. Başarılı olmaya-atfedilme kültür anlayışı
Kaynak: Trompenaars, 1996:63)

Kültürlerarası farklılaşmanın beşinci boyutunu temsil eden "başarılı olma/atfedilme"yi iyi bir şekilde belirleyebilmek için kişilere şu sorunun sorulması gerekmektedir: *Yaşamınızda en önemli olarak gördüğünüz şey, bulunduğunuz konumun gerektirdiği işleri düzgün bir şekilde yapmasanız dahi, konumun gerektirdiği gibi düşünmek ve hareket etmek midir?* (Trompenaars, 1996:61)**.**Bu soruyu, "Kesinlikle Katılıyorum"

şeklinde yanıtlayan toplumlarda, başarılı olmadan ziyade atfedilmiş kültürün egemen olduğunu, kişilerin işlerinde başarılı olmalarından ziyade sahip olduğu konumun gerektirdiği davranışları sergileyerek toplum önünde saygınlık kazandığını söyleyebiliriz. Karşıt olarak, soruya "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabını veren toplumların ise; başarılı olma kültürünün olduğunu, insanların hangi makamda bulunursa bulunsun, toplum önünde saygınlığını, yaptığı işi başarılı bir şekilde gerçekleştirerek elde edeceği vurgusu yapılmaktadır. Bu gibi toplumlarda atfedilmiş statüden ziyade kazanılmış statü söz konusudur.

Tablo 2.15. *Kazanılmış statü ve atfedilmiş statü ayrımı*

Kazanılmış Statü	**Atfedilmiş Statü**
Sahip olunan konum, sadece iş ile ilgili konularda kullanılır	Sahip olunan statü toplum içerisinde bireyin saygınlığı için oldukça önemlidir
Hiyerarşik yapı içerisinde bir astın üste saygısı, üstün işine ne kadar hâkim olduğu, alanında ne kadar yetkin olduğu ile bağlantılıdır	Hiyerarşik bir yapı içerisinde bir astın üste karşı saygınlığı, kurumsal misyon gereğidir
Üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun yaptıkları iş ile ilgili deneyimleri bulunmaktadır	Üst düzey yöneticilerin çoğunluğu orta yaşlarda ve sahip oldukları statü deneyimlerinden değil, geçmişlerinden kaynaklanmaktadır

Kaynak: Trompenaars ve Hampden-Turner (1998:118)

Zaman Yönelimi: Kültürlerarası farklılaşmanın altıncı boyutu zaman yönelimi boyutudur. Zaman kavramı antropologların üzerinde çalışmalar gerçekleştirdiği, kültürün zaman ile ilişkisini ortaya koymaya çalıştığı, insanların hayatlarında zaman kavramına yükledikleri anlamları bütünsel bir şekilde irdeledikleri bir konudur. İnsanlar olarak planlarımızı, günlük yaşam içerisinde uğraşlarımızı neredeyse bütün bir ömrümüzü belirli zaman aralığı içerisinde bazen sistemli bazen de tamamen rastlantısal bir şekilde yaşayan varlıklar olarak, zaman kavramının kültürel dokumuzu etkilediği, şekillendirdiği söz konusu olabilir. Trompenaars, Kluckhohn ve Strodbeck'in zaman sorunsalına verdikleri cevaplara yakın bir şekilde zaman

kavramının kültür üzerinde etkisini, geçmiş, bugün ve gelecek odaklı kültürel yapı şeklinde sınıflandırmıştır. Bazı toplumlar geçmişe odaklanarak, gelenek göreneklerine bağlılıklarını kültürel sistemlerinin bir vazgeçilmez parçası haline dönüştürebilirler. Bazı toplumlar ise yaşanılması gereken zamanın bugün olduğunu, bugün içerisinde bulunulan şartları göz önüne alarak değişimler yapmaları gerektiği, zaman kavramının bugün boyutuna odaklanılması gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca bazı toplumlarda ise; zaman kavramının bugün ve geçmiş boyutlarından ziyade gelecek boyutuna odaklanma ve geleceği planlama noktasında çaba gösterilmesi söz konusudur (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:121-122). Bununla birlikte zaman kavramında üzerinde durulması gereken diğer konu bölümsel(sıralı/ardışık) ve senkronize (eşzamanlı) zaman yönelimi kavramlarıdır. Bölümsel zaman yönelimi olan toplumlarda yapılacak aktiviteler belirli bir sıra izleyerek, zamansal ve mekânsal bütünlüğe sahiptir. Yapılacak işler belirlenen rutinlere bağlı olarak gerçekleştirilir. İnsanların zamanlarının çoğunluğunda yaptıkları işlerin belirli bir sırası ve o işin yapılması için belirlenmiş zamanı vardır. Bu toplumlarda insanlar genellikle bir işe odaklanarak, o işin bir an evvel yapılmasını sağlamaya uğraşırlar. Senkronize zaman yönelimi olan toplumlarda ise; insanların işlerini belirli zaman dilimi içerisinde tamamlamaları, sadece bir işe odaklanarak o işin tamamlanması için çaba harcamaları, bölümsel zaman yönelimi olan toplumlar gibi dakik, zamana sıkı sıkaya bağlı olmaları çok da önemli değildir. Bu tür toplumlarda insanlar genellikle aynı zaman dilimi içerisinde birden fazla işe odaklanmakta, belirlenen hedeflere ulaşma noktasında farklı stratejiler izleme eğilimindedirler. Bölümsel zaman yönelimi olan toplumlar ise insanlar bunun tam tersi olarak belirli bir işe odaklanmakta ve belirlenen hedeflere belirlenen stratejiler ile ulaşma uğraşı vermektedirler. Bu nedenle zaman anlamından farklı iki kültürel dokuya sahip olan insanların kendileri açısından oldukça uygun ve normal görülen davranışları, karşıt kültürel özelliklere sahip olan insanlar açısından oldukça kaba ve kırıcı olarak görülebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:122-125).

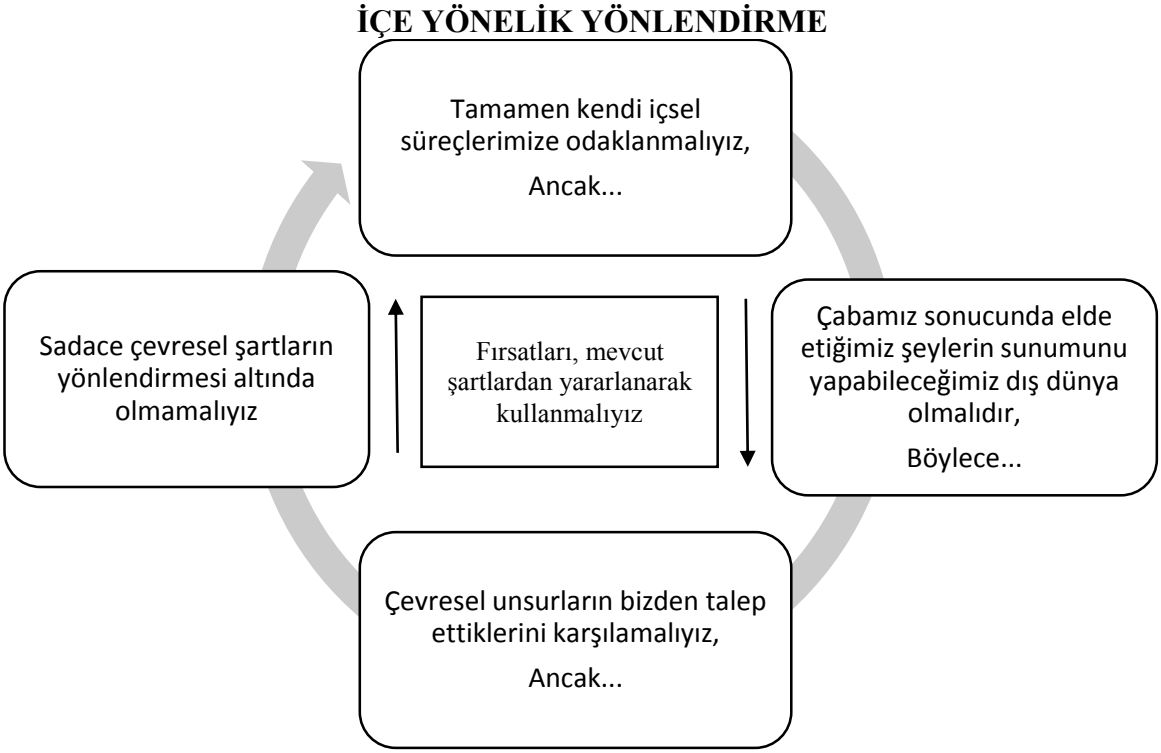


Şekil 2.12. Zaman yönelimi
Kaynak: Trompenaars, 1996:65

İçe Yönelik/Dışa Yönelik Yönlendirme: Kültürlerarası farklılaşmanın yedinci ve son boyutu insan ve çevresel değişim ile ilgili olan içe yönelik ve dışa yönelik yönlendirme boyutudur. Trompenaars'ın bu boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi yaklaşımında yer alan ve ikinci farklılaşma boyutu olarak anlatılan 'insan ve doğa ile ilişkisi' boyutuna benzemektedir. Kluckhohn ve Strodtbeck insan ve doğa ile ilişkisi boyutunda, bazı toplumların doğaya karşı bir üstünlük kurma çabası içerisinde olduklarını (Üstünlük), bazı toplumların doğaya karşı eşgüdümsel bir uyum içerisinde olacaklarını(uyum) ve son olarak bazı toplumlar ise insan ile doğa arasındaki ilişkide doğanın üstünlüğünü kabul ederek(itaatkârlık) doğanın kontrolü altında bir varlıklarını devam ettirme eğilimi güttüklerini ifade etmektedir. Tıpkı buna benzer bir mantık çerçevesinde Trompenaars ve Hampden-Turner (1998:141) insan çevresi arasındaki ilişkiyi ya insanların doğayı kontrol altına alarak, baskıladıklarını ya da insanın doğanın bir parçası olduğuna inanarak, doğayı kontrol edilemez bir olgu olarak

düşünerek, doğanın yasalarına, yönlerine ve güçlerine insanların uyması gerekliliği üzerinden kurgulanmaktadır. Bu kavramların ilkinde içe yönelik yönlendirme yani insanın çevresini mekanik bir bakış açısı içerisinde görerek kontrol altına alıp, yönetebileceği ifade edilirken; ikincisinde ise insan kendisini doğanın ekolojik denge sağlama noktasında bir parçası olarak görüp, doğa ile uyumlu yaşaması gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Doğa ile mekanik bir yönetim sisteminin egemen olduğu toplumlarda bireyin doğayı kontrol altına alabileceği düşünülürken; dışsal kontrol odağında bir anlayış benimseyen toplumlarda ise bireyler davranışlarının sebebini dış etkenlere dayandırarak çevresinin (insan vb.) kontrolü altında bir yaşam sürdüklerini ifade etmektedirler (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:141-142; Trompenaars, 1996:65-67).

Dış odaklı olan toplumlarda, yaşanılan olayların sorumluluğu bireysel düzeyden çevresel düzeye doğru kaydırılmaktadır. Bu mantıkla bireyler kendi hatalarını kabul etme, yanlışlarını düzeltme noktasında oldukça başarısız olabilirler. İçe odaklı olan toplumlarda ise bireyler sorumluluk noktasında başarısızlığın ortağı olduklarını kabul ederek, yapılması gereken hususları göz önüne alıp, sorunu kendileri düzeltmeye çalışabilirler. Burada aslında insanların içe yönelik yönlendirme ya da dışa yönelik yönlendirme yapmaları sadece olayların gelişimi, nedenleri açısından değil aynı zamanda sonuçları açısından da oldukça önemlidir. İçe yönelik yönlendirmenin egemen olduğu toplumlarda bireyler içsel dinamiklerini göz önüne alarak, içlerinden geldikleri gibi davranırlar. Dışa yönelik yönlendirmenin yapıldığı toplumlarda ise bireyler dış odaklı bir yaşam anlayışı güttüklerinden dolayı çevresel etkenlerin yaşamlarını yönlendirme sonucu ile karşı karşıya kalabilirler. Burada mutlak anlamda yönlendirmenin bir tanesi birey açısından avantajlıdır diğeri değildir diye kesin ayrıma varmak kolay değildir. Mesela bir işletme açısından düşünüldüğünde, müşteriler çevresel unsurlar olarak görülmekte ve müşterilerin istek, beklenti ve düşünceleri işletme açısından oldukça hayati bir öneme sahip olabilir. Bu nedenle çevrenin kaderci bir bakış açısı içerisinde yüceltilmesi de ya da içsel süreçlere odaklanarak göz ardı edilmesi de söz konusu olmamalıdır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:145).



Şekil 2.13. İçe yönelik ve dışa yönelik yönlendirme boyutu
Kaynak: Trompenaars, 1996:67

2.4.1.2.3. GLOBE araştırması

Ülkeler düzleminde belirli kültürel değişikliklerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerinde etkisini açıklamak, tahmin etmek ve anlamak üzerine geliştirilen, uygulama odaklı kuram olan GLOBE araştırması, 61 ülkeden 150 sosyal bilimci araştırmacının çalıştığı uzun vadeli ve programlı kültürler arası liderlik araştırmasıdır (House, Javidan ve Dorfman, 2001:492; House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002:4). Araştırma kapsamında cevap aranan altı sorunsalı aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür; (Chhokar, Brodbeck ve House, 2008:8)

- Kültürler arasında evrensel olarak kabul gören ve etkili olan lider davranışlar, özellikler ve örgütsel uygulamalar var mı?
- Sadece bazı kültürlerde kabul edilen ve etkili olan lider davranışlar, özellikler ve örgütsel uygulamalar var mı?
- Toplumsal ve örgütsel kültürlerin nitelikleri, kabul edilen ve etkili olan lider davranış ve örgütsel uygulama çeşitlerini nasıl etkiler?

- Liderlik ve örgütsel uygulamalarla ilgili kültürel normların ihlal edilmesinin etkisi nedir?
- Kültürün dokuz temel boyutunun her biri üzerinde incelenen kültürlerin göreceli olarak etkisi nedir?
- Lider davranışların, niteliklerin ve örgütsel uygulamaların evrensel ve kültüre özgü yönleri, kültürler arasındaki sistematik farklılıkları açıklayan temel teori ile açıklanabilir mi?

Araştırma kapsamında liderlikle ilgili 6 ve kültürle ilgili 9 boyut belirlenmiştir. Araştırmamızın kapsamı kültür olduğundan liderlikle ilgili belirlenen boyutlara çalışmamızda yer verilmeyecektir. Kültür ile ilgili belirlenen boyutları, girişkenlik, gelecek odaklılık, toplumsal cinsiyet eşitliği, insan odaklılık, toplulukçuluk (kurumsal), toplulukçuluk (grup içi), performans odaklılık, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma şeklinde sıralamak mümkündür (Chhokar vd., 2008:3-4).

Girişkenlik: Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin sosyal ilişkilerinde atılgan, girişken, rekabetçi olma derecesidir (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Girişkenlik boyutunun yüksek puan aldığı Avusturya, İspanya ve Yunanistan gibi ülkelerde insanlar daha atılgan bir yapıya sahip olmakla birlikte karşılaştıkları durumlarda genellikle 'yapabilirim-yaparım' yaklaşımı içerisine girerler. Bu ülkelerde yaşayan bireylerin iş hayatlarında rekabetçi bir yaklaşımı benimsedikleri ifade edilebilir. Girişkenlik boyutunun düşük puanlandığı Yeni Zelanda, İsveç ve Japonya gibi ülkelerde ise bireyler toplumda güçsüz şekilde yer alan bireylere karşı sempati duymakta, yanlarında yer almakta ve genel olarak uyuma, sadakate önem verdikleri ifade edilebilir (Javidan ve Dastmalchian, 2009:46).

Gelecek Odaklılık: Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin planlama yapma, geleceğe yönelik yatırımlarda bulunma ve elde edilen/edilecek doyumu erteleme gibi gelecek odaklı davranışlarda bulunulma derecesidir (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Gelecek odaklılık boyutunun yüksek olduğu Singapur, İsviçre ve Kanada gibi ülkelerde bireylerin olay veya olguların karşısında karar verme aşamaları uzun vadeli planlamalara bağlıdır. Bu gibi ülkelerde insanlar ileriki zamanlarının çoğunu planlayarak yaşama eğilimi içerisindedirler. Gelecek odaklılık boyutunun

düşük olarak sonuçlandığı Rusya, Arjantin ve Polonya gibi ülkelerde ise bireyler geleceğe yönelik daha az planlama yapmakta ve ani karşılaşılan fırsatlar çerçevesinde zamanlarını şekillendirmektedirler. Bu gibi ülkelerde yaşayan bireylerin zamanlarını uzun vadeden ziyade kısa vadeli aşamalar şeklinde öngördükleri söylenebilir (Javidan ve Dastmalchian, 2009:46).

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Örgütün veya toplumun bireyleri cinsiyetleri üzerinden ayrıştırma eğilimlerinin en aza indirildiği boyuttur. Burada bireylerin diğer bireyler içerisinde ön plana çıkartılmaları veya geri plana itilmeleri cinsiyetleri nedeniyle olmaması gerektiği vurgulanmaktadır (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Toplumsal cinsiyet eşitliğinin yüksek puanlandığı Macaristan, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerde kadınların toplum içerisindeki rollerine daha fazla vurgu yapılmakta ve kadınlar karar alma süreçlerine erkek hâkimiyetinin olduğu toplumlardan daha fazla katılım göstermektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin düşük puanlandığı Güney Kore, Çin ve Mısır gibi ülkelerde ise erkeklerin egemen olduğu bir toplum ve iş dünyası anlayışı vardır. Bu gibi ülkelerde, nispeten, erkekler toplumsal ve örgütsel düzlemde daha fazla rol almakta ve kadınlara daha az yer verilmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009:47).

İnsan Odaklılık: Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin diğer bireylere karşı adil, fedakar, arkadaş canlısı, cömert, şefkatli ve nazik davranış stillerinin sergilenme derecesidir (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). İnsan odaklılık boyutunun yüksek olduğu Malezya, Filipinler ve Endonezya gibi toplumlarda insanlar arasındaki ilişki düzeyleri oldukça yüksektir. İnsanların diğer insanlara karşı empati yetenekleri, özellikle savunmasız insanlara karşı yardım etme isteği son derece önemli bir husustur. İnsan odaklılık boyutunun düşük olduğu Almanya, İspanya ve Singapur gibi ülkelerde ise bireyler arasındaki güce, maddi mülkiyet kavramına ve bireysel özgürlüğe önem verilmektedir. Bireyler genellikle kendi sorunların çözümüne odaklanarak çevresinde bulunan bireylerin sorunları ile pek de ilgilenmezler ve çocuklarını sorumlulukların farkında olan, kendi ayakları üzerinde durabilen bağımsız bireyler olarak yetiştirme eğilimledirler (Javidan ve Dastmalchian, 2009:46). Genellikle astın, üstün yönlendirmesi ile astın kararlar alması ve üstüne karşı mutlak itaat kültürünün egemen olduğu paternalist doğu toplumlarında yüksek bir insan odaklılık söz konusu iken, tam

karşıt olarak paternalist kavramının olumsuz yorumlandığı batı toplumlarında ise düşük bir insan odaklılık söz konusudur.

Toplulukçuluk (Kurumsal): Örgütsel veya toplumsal bağlamda yer alan kurumsal uygulamaların, kaynakların ve kolektif davranışların eşitlikçi bir bakış anlayışı ile konumlandırılma derecesidir (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Kurumsal kolektivizmin yüksek puan aldığı Singapur, Güney Kore ve Japonya gibi ülkelerde örgütsel düzlemde grup uyumuna ve iş birliğine oldukça fazla önem verilmesi söz konusudur. Bu gibi ülkelerde bireylerin kişisel başarılarından ziyade ait oldukları grubun, takımın başarısı ödüllendirilerek, grup çalışmasına teşvik edilmektedir. Kurumsal kolektivizmin düşük olarak puanlandığı Yunanistan, Macaristan ve Arjantin gibi ülkelerde ise kollektif bir bilinçten ziyade bireysel bir bilinç düzeyi söz konusudur. Bu gibi toplumlarda ise grup çalışmalarından ziyade kişisel başarılar ön plana çıkmakta, bireysel başarı ve kişisel çıkarların tatmin edilmesi öncelenmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009:46).

Toplulukçuluk (Grup İçi): Bireylerin bulundukları örgütlere veya topluma karşı duyduğu bağlılık ve sadakat derecelerini ifade eder (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Grup içi kolektivizmin yüksek olduğu İran, Çin ve Hindistan gibi ülkelerde bir ailenin ya da bir grubun üyesi olmak bireyler açısından oldukça önemlidir. Bu gibi ülkelerde bireylerin içerisinde bulundukları grupların beklentilerini karşılamaları, grup normlarına uygun davranışlar sergilemeleri bireyler için kritik bir öneme sahiptir. Grup içi kolektivizmin düşük puanlandığı Danimarka, İsveç ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde ise bir ailenin ya da grubun üyesi olan bireyler kendine özel bir muamele beklemezler, grupsal normlara uyum sağlamak noktasında kendilerini mecbur hissetmezler. Bu gibi ülkelerde bireylerin bir gruba ya da aileye karşı aidiyet hissetmeleri ve uyum sağlamaları beklenilen bir davranış değildir. Ne gruplar ne de aileler böyle bir beklenti içerisinde kendilerini görmezler. Grup normları ve ailelerin olmazsa olmaz olarak görülen gelenekleri bireyler tarafından göz ardı edilebilir (Javidan ve Dastmalchian, 2009:46).

Performans Odaklılık: Bir örgütün veya toplumun grup üyelerini performans iyileştirme ve mükemmelliğe yaklaşma noktasında ne derecede teşvik ederek

ödüllendirdikleri ile ilişkili bir boyuttur (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Performans odaklılık boyutunun yüksek olduğu Singapur, Hong Kong ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde örgütlerin ve toplumların bireyleri kişisel eğitim ve gelişim noktasında teşvik ettikleri söylenebilir. Buna karşılık, performans odaklılık boyutunun düşük puanlandığı Rusya, Arjantin ve Yunanistan gibi ülkelerde ise aile bağlantıları ve ailenin geçmişi daha ön planda tutulmaktadır (Javidan ve Dastmalchian, 2009:45). Performans odaklılık boyutu Trompenaars'ın kültürel farklılaşma boyutu olan kazanılmış statü/atfedilmiş statü kavramları ile ilişkili bir boyuttur. Kişisel performansın yüksek olması ile kişinin başarılı olacağı ve toplum içerisinde bu şekilde tanınacağı, Trompenaars'ın kazanılmış statü kavramı ile doğru orantılıdır. Bunun yanı sıra; kişinin, kişisel performansından ziyada ailesi, aile bağlantıları ve sahip olduğu geçmişi ile toplum içerisinde ön planda tutulması Trompenaars'ın atfedilmiş statü kavramı ile aynı anlama gelmektedir.

Güç Mesafesi: Bir örgütün veya toplumun üyelerinin iktidarın ve gücün bireyler arasında eşit paylaşılmasını ne derece bekledikleri veya kabul ettiklerini belirlemeye yönelik boyuttur (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Güç mesafesi boyutunun yüksek olduğu Rusya, Tayland ve İspanya gibi ülkelerde iktidar ve güç sahibi olan insanlar ile olmayan insanlar arasında ayrım yapılmakta ve olmayanların olanlara karşı itaat etmeleri beklenmektedir. Buna karşılık güç mesafesinin düşük puanlandığı Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde ise iktidar ve güç sahibi olanlar ile olmayanlar arasında ayrım yapılmamakta ve nispeten bireyler arasında daha eşitlikçi bir anlayış söz konusu olmaktadır (Javidan ve Dastmalchian, 2009:47).

Belirsizlikten Kaçınma: Bir örgütün veya toplumun üyelerinin gelecekte gerçekleşecek olayların öngörülemezliğinin ve tahmin edilememezliğinin sonuçlarını hafifletmek için sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara güvenerek belirsizliği önlemek, mümkün olduğunca en aza indirmek ile ilgili çabalarının derecelendirildiği boyuttur (House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4). Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu İsveç, İsviçre ve Danimarka gibi toplumlarda, düzen ve tutarlılık, yapılandırılmış yaşam tarzları ve sorunların üstesinden gelmek için gerekli kural ve yasaların varlığı söz konusudur. Buna karşılık belirsizlikten kaçınmanın düşük puanlandığı Rusya, Macaristan ve Bolivya gibi

ülkelerde ise belirsizlik ve daha az yapılandırılmış bir yaşam söz konusu olmakta, bireylerin belirlenen kurallara uyma noktasında daha esnek davrandıkları ve uymadıklarında cezai yaptırıma uğrama konusunda daha az endişe duydukları söylenebilir (Javidan ve Dastmalchian, 2009:47).

GLOBE araştırmasından 61 ülke toplam 10 küme altında toplanmıştır. Bu kümeler, Anglo, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, Cermen Avrupa, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Sahra-altı Afrika, Orta Doğu ve Konfüçyüs Asya. Türkiye, Mısır, Kuveyt, Katar ve Fas ile birlikte Orta Doğu kümesinde yer almaktadır (Chhokar vd., 2008:13).

GLOBE araştırmasına örneklem seçiminden, kullanılan yönteme kadar geniş kapsamda çeşitli eleştiriler getirilmektedir. Minkov ve Blagoev (2011)'e göre GLOBE girişkenlik boyutu dışındaki diğer boyutların anlamaları belirsiz ve onay sorunları bulunmaktadır. McCrae (2008)'e göre GLOBE araştırmasının dili nesnellikten ziyade kalıplaşmış sözlere daha yakındır. Hofstede (2006)'e göre GLOBE değer ölçümleri kendisinden önceki (Schwartz (1994) gibi) değer ölçümleri ile gerekli mantıksal bağlantıya sahip değildir. Peterson ve Castro (2006)'a göre GLOBE araştırması, kültürlerarası araştırmaların merkezinde yer alan çeşitli metodolojik konuların nasıl ele alındığını ve ölçüm geliştirmenin tanımının belirsiz olduğunu açıklamakta eksiktir.

Bunun yanı sıra; Graen (2006)'a göre GLOBE araştırması verileri için hazırlanan anketler, daha büyük bir heterojen akademisyenler grubunun işbirliği olmadan insüler (dar kapsamlı) bir süreçle geliştirildi, bu nedenle ortaya çıkan yapılar geçerli değildir. Yine yazar, GLOBE araştırmasının çok sayıda tek seferlik, kültürel olarak ön yargılı bir anket çalışması olduğunu, uygun örnekleme yönteminin kullanılmadığını, yanlış ülke kümelemesi yapıldığını ve son olarak da GLOBE araştırmasının liderlik türlerini belirlemekte yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Bu eleştirilere GLOBE araştırmacıları tarafından; GLOBE araştırmasının geliştirildiği süreç açık olarak ifade edildiği, araştırmanın kültürlerarası bağlamda işbirliğine dayanan uluslararası kapsayıcı bir araştırma olduğu, GLOBE araştırma grubunun 64 ülkeden 160'ın üzerinde araştırmacıdan oluştuğu ifade edilmektedir. Ayrıca araştırmacılardan 145'inin projeyi oluşturmak ve kolaylaştırmakla doğrudan ilgilenen ülke ortak araştırmacıları olduğu ve maddelerin toplumlarıyla ilgili olan kısımlarda kolaylıkla uygulanabilirliği

noktasında katkıda bulundukları söylenmektedir. House vd. (2004)'e göre GLOBE projesi, bütünleştirici bir yaklaşımda medya analizleri, bireysel ve odak grup görüşmeleri, arşiv verileri ve göze çarpmayan tedbirler de dâhil olmak üzere çok çeşitli nitel ve nicel analizler kullandığı ifade edilmektedir. Örneklem konusunda yapılan eleştirilere Hanges ve Dickson (2006) seçilen örneklemin kültürlerarası karşılaştırılabilirliği sağlamak adına yerli katılımcılardan belirlendiğini, çalışmada hem lider hem de lideri takip eden kişiler olarak orta düzey yöneticilerin görüşlerinden yararlandığı söylenmektedir.

2.4.1.2.4. Hofstede çalışması

Yönetim bilimi açısından önemli olan hususların başında, ulusal kültürlerin yönetim üzerinde etkisi gelmektedir. 20.yy'lın ortalarında, ortaya konulan teoriler ve yöntemler doğrultusunda, yönetim kavramının evrensel olduğu, ülke bazlı değişim göstermediği kanısı hâkimdi. Bu zaman dilimi içerisinde evrensel yönetim ilkeleri ile çelişen yerel uygulamalar sıklıkla değiştirilmekte ve yerelin yönetim anlayışı evrensel yönetim anlayışına doğru evirilmeye zorlanmaktaydı. 20. yüzyılın sonlarına doğru ise; ülkelerin üretim ve pazarlama sistematiklerinde yaşanan değişimler, yeni pazarlara ulaşarak ürün ve hizmetlerini pazarlama zorunluluğu, firmalar arasında yoğun rekabet ortamının oluşması gibi etkenlerden dolayı işletmeler ulusal sınırlarının dışında faaliyet göstermeye başlaması ile birlikte, yerel hatta bölgesel kültürel farklılıkların işletme yönetimi tarafından dikkate alınmasına neden olmuştur. Bu aşamadan sonra işletmelerin ulusal kültürleri göz önüne alarak faaliyetlerini ve uygulamalarını şekillendirmeleri söz konusu olmaktadır (Hofstede, 1983a:75).

Hofstede bireyin kültürel sistemi içerisinde şekillenen belirli kalıplar çerçevesinde bir olay örgüsünün varlığını savunmaktadır. İnsanlar bir programlanma gibi belirli hisleri, duyguları ve hareketleri sergileme eğilimi içerisindedirler. İnsanlar bu hususların öğrenme temellerini çocukluktan, ailesinin etrafından almak üzere yaşamı boyunca çevresel kazanımları olarak şekillendirmektedir. Tabi ki insanın geçmiş tecrübelerinden veya çevresel unsurların etkisinde kalarak göstermiş olduğu hususlar, bir bilgisayar gibi programlanmış asla olamaz. Çünkü insanların duyguları, hisleri ve olaylara karşı tepki verme süreçleri, olayları algılama düzeyleri, zamansal ve mekânsal farklılıkları bu süreci doğrudan etkileyen unsurlardır. Ancak yine de insanların

yaşamları süresince karşılaştıkları olaylara tepki verme becerileri kültürel dinamikleri ile doğru orantılı bir gelişim göstermektedir. Ve insanlarda kültürel dinamikler ailesinden başlayan kodlama ile yaşamı süresince devam eden bir olgudur. Bireysel anlamda kültürel farklılıkların analiz edilip ortaya konulmaması, bireyler arasında davranışsal farklılıkların anlaşılamamasına ve insanların belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirilememesine sebebiyet verebilir (Hofstede vd., 2010:5).

Ulusal kültürün, yönetim bilimi tarafından dikkate alınması üç nedene bağlanmaktadır (Hofstede, 1983a:75-76). Bunlardan birincisi; politik gerekçelerdir. Ulusların hükümet biçimleri, hukuk ve eğitim sistemleri, emek ve işveren örgütlenme düzenleri gibi politik unsurlar birbirinden farklılık gösterebilir. İnsanların belirli politik sistem içerisinde yetişmiş olması ve bu bağlamdan farklı bir bağlama doğru geçiş esnasında birtakım sorunlar yaşaması muhtemel olduğundan, ulusal kültürün önemli unsurlarından birisini ulusal politik sistem oluşturmaktadır. İkincisi olarak; sosyolojik gereklilik söylenebilir. Bireyler açısından mensup oldukları bölgenin ya da ülkenin vatandaşlık açısından sembolik bir önemi vardır. Hissedilen bu sembolik değer bir ulusun paylaştığı ortak unsurların bileşimini bireyin bütün hayatı boyunca taşımasını sağladığından dolayı, bireyi diğer sosyolojik yapılarda yetişen bireylerden ayıran en önemli hususların başında gelir. Bu nedenle sahip olduğu sosyolojik yapı birey açısından oldukça önemli ve anlamlıdır. Son olarak üçüncü neden ise; psikolojiktir. Bireyler çocukluk zamanlarından beri sürekli değişim ve gelişim gösteren psikolojik bir çevrenin, bu gerek aile olsun, gerek aile dışı çevresel unsurlar olsun, etkisi altındadır. Davranış ve değer kalıpları bu psikolojik çevrenin etkisi altında şekillenmekte ve dışa vurumu gerçekleştirmektedir. Bu nedenle bireyi alışık olduğu politik sistemden, mensup olduğu ve aidiyet duyduğu sosyolojik bağlamdan ve etkisi altında kaldığı psikolojik süreçlerden bağımsız düşünmek, kültürel etkileri göz ardı etmek, evrensel yönetim ilkelerinin arkasına sığınarak, yerel ve bölgesel etkilerin olmadığını savunmak oldukça güçtür ve bu gerçek durumla çok da bağdaşan bir husus değildir.

Ulusal kültürleri anlamak, evrensel ve geçerli iyi kategorize edilmiş bir kültür terminolojisi oluşturmak, izlenimden çok sistematik veri ağına bağlı ülkelerin ulusal kültürlerini ortaya koymak amacıyla Hofstede tarafından 1967 ve 1978 yılları arasında

gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, ulusal kültürlerin farklı boyutlar altında incelenebileceği tespit edilmiştir. Hofstede yaptığı çalışma sonucunda ulusal kültürün boyutlarını tesadüfi olarak ortaya koymuştur (Hofstede, 1983a:77-78). Gerçekleştirdiği çalışmaların sonuçlarına baktığında bulduğu sonuçlar ile daha önceki yıllarda yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına doğru benzerlik olduğunu fark etmekte ve akabinde ulusal kültürü başlangıçta dört boyut olarak(Hofstede, 1980a:45-49; Hofstede, 1983a:78; Hofstede, 1983b:46; Hofstede, 1984:83-84) olarak ortaya koymaktadır. Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ya da toplulukçuluk ve eril ya da dişil kültür şeklindedir. İfade edilen kültür boyutlarına Hofstede ve Bond (1988) çalışmasından esinlenerek Hofstede ve Minkov (2010:496) beşinci boyut olarak uzun-kısa vadeli yönelim (zaman yönelimi) ortaya koymuştur. Yapılan kültür çalışmasının sonuncu ve altıncı boyutu olarak da Hofstede vd., (2010) tarafından hoşgörü-kısıtlama boyutu eklenmiştir.

Güç Mesafesi Boyutu: Hofstede'nin kültür boyutlarından birincisi güç mesafesi boyutudur. Bir toplumda kurum ve kuruluşlarındaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılması ile ilgilidir. Toplumda bireyler arasındaki güç ilişkisinin, bireyler arasında nasıl dağıtıldığı, nasıl belirlendiği üzerine durulan boyuttur (Hofstede, 1980:45). Bu boyutta ele alınan temel sorun, bir toplumun insanlar arasındaki ortaya çıkan eşitsizliklere karşı nasıl bir yaklaşım içerisinde olduğuna yöneliktir. Bu sorunsalın muhakkak ki toplum içerisinde kurumları ve örgütleri inşa edilme biçimleri üzerinde sonuçları vardır (Hofstede, 1984:83). Toplum içerisinde yaşayan bireyler fiziksel ve fiziki olmayan noktalarda birbirinden ayrılmakta ve aralarında eşitsizlik oluşmaktadır. Bu nedenle aynı toplumda yaşayan bireylerin tamamen eşit olduğunu söylemek yanlış bir ifade olur. Neredeyse dünya genelinde, bütün ulusların bireyleri arasında bir eşitsizlik algısı vardır. Ancak güç mesafesi boyutunda önemli olan toplumun bu eşitsizliği nasıl algıladığı, eşitsizliğin toplumun güçlü bireyleri tarafından daha da derinleştirilip, derinleştirilmediğidir. Bazı toplumlarda bireyler arasındaki maddi ve manevi güç eşitsizliği kapatılmaya, küçültülmeye çalışılırken; bazı toplumlarda bu eşitsizlik daha da derinleştirilmektedir. Örgütlerde ise; güç mesafesi boyutu ile örgüt yönetiminde otoritenin merkezileşme derecesi ve liderlerin otokratik liderlik derecesi ile ilgilidir. Örgüt içerisinde gücün tanımlanması ve kabul edilmesi, kültürün güç mesafesine karşı tutumu ile ilgilidir. Ayrıca güç mesafesi ile toplumların kolektif ya

da bireysel bakış açıları arasında ilişki bulunmaktadır. Genellikle kolektif bakış açısını benimseyen toplumlarda yüksek güç mesafesi varken; bireysel bakış açısına sahip toplumlarda ise düşük güç mesafesi vardır (Hofstede, 1983:81). Malezya, Slovakya, Filipinler ve Rusya gibi ülkelerde güç mesafesi yüksek iken; Avusturya, İsveç, İrlanda ve Yeni Zelenda gibi ülkelerde güç mesafesi düşüktür (Hofstede vd., 2010:57-59).

Tablo 2.16. *Düşük güç ve yüksek güç mesafesi farkları*

Düşük Güç Mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Güç kullanımı meşrudur ve iyi/kötü ayrımına tabidir	Güç, toplumun geçmişine dayalı iyi ya da kötüyü sembolize eden temel bir gerçekliktir ve gücün meşruiyeti önemsizdir
Aileler çocuklarına eşit davranır	Aileler çocuklarına itaat etmeleri gerektiğini öğretir
Bireylerin yaşlı insanlara karşı bakış açıları nötrdür	Bireyler yaşlı insanlara karşı saygı ve minnet duyarlar
Eğitim sistemi öğrenci merkezlidir	Eğitim sistemi öğretmen-öğretici merkezlidir
Toplum nezdinde hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulan rollerin eşitsizliği anlamına gelir	Toplum nezdinde hiyerarşi, temelden bir eşitsizlik anlamına gelir
Üstlerin, astlara danışması normal karşılanmaktadır	Astların, üstlerden yapacaklarını söylemesini beklemesi normal karşılanmaktadır
Barışçıl ve çoğunluk onayına dayalı çoğulcu hükümetler vardır	İşbirliğine dayanan ve devrim tarafından değiştirilen otokratik hükümetler vardır
Yolsuzluk nadir olan bir olaydır ve skandallar siyasi kariyeri sona erdirir	Yolsuzluk sıklıkla olur ve skandallar gücü elinde bulunduranlar tarafından kapatılır
Toplumda adil bir gelir dağılımı vardır	Toplumda gelir dağılımı adil değildir
İnanç eşitliği söz konusudur	Dini inanış toplumun bir kesimine atfedilmiş hiyerarşik bir yapıya bağlıdır

Kaynak: Hofstede (2011:6)

Tablo 2.16.'da görüldüğü gibi düşük güç mesafesine sahip toplum ile yüksek güç mesafesine sahip toplum arasında toplumsal yaşantıyı etkileyen farklar vardır. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda gücün meşru bir otorite tarafından paylaşılması söz

konusu iken; yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda gücün meşru kaynağı, gücü elinde bulunduranın geçmişine dayalıdır. Bu toplumlarda gücün meşruiyetinin sorgulanması, gücün toplumun diğer kesimleri içerisinde yer değiştirmesi oldukça zordur. Toplumda gücü elinde bulunduran bireyler ile bulundurmayan bireyler arasında keskin ayrımlar oluşabilmektedir. Bunun yanı sıra; düşük güç mesafesine sahip toplumlarda öğrenci merkezli bir eğitim sistemi varken; yüksek güç mesafesinde öğretici merkezli bir eğitim sistemi vardır. Düşük güç mesafesi olan toplumlarda aileler çocuklarına eşitlikçi bir bakış açısı sunarken, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda aileler çocuklarına gücü elinde bulunduranlara, otoriteye karşı itaati öğütleyen bir bakış açısı sunmaktadır. Son olarak düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ülke yönetimleri bireylerin dini inanışlarına karşı eşitlikçi bir bakış açısına sahip iken; yüksek güç mesafesi olan toplumlarda ülke yönetimleri belirli dini inanışın tahakkümü altında olduklarından dolayı, bireylerin dini inanışları belirli bir hiyerarşik dini yapının kontrolü altındadır.

Bireycilik ya da Toplulukçuluk Boyutu: Hofstede'nin kültür boyutlarından ikincisi bireycilik/toplulukçuluk boyutudur. Bu boyut toplum içerisindeki bireyi ve bireyin diğer bireyler ile ilişkisini tanımlamaktadır. Bazı toplumlarda bireyler kendi çıkarlarını maksimize etmeye, 'ben' merkezli bir hayat bakışına sahip olma eğiliminde iken; bazı toplumlarda bireyler, diğer bireyler ile ilişkilerine önem verme, diğer bireylerin çıkarlarını tamamlama, en az kendisini düşündüğü kadar diğer bireyleri de düşünme eğilimi içerisindedir. Bireylerin kendilerini düşündükleri, çıkarlarını maksimize etme amacı taşıdıkları toplumlarda bireycilik söz konusu olmaktadır. Bu toplumlarda bireyler arasındaki ilişki zayıftır, iletişim genellikle kişisel çıkarlar üzerine kurulu, sosyal bağlar güçlü değildir. Bunun aksi olarak, bireylerin en az kendilerini düşündükleri kadar diğer bireyleri de düşündüğü, sosyal ilişkilerin toplum içerisinde özel bir yerinin olduğu toplumlar ise toplulukçu (kolektif) özelliklere sahiptir (Hofstede, 1983:78-79). Bu boyutta ele alınan temel sorun, bir toplumun bireyler arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir. İnsanların 'ben' ya da 'biz' şeklinde ifade edilebilen benlik kavramı ile ilgilidir (Hofstede, 1984:83). Dünyamızda insanların çoğunluğu, grubun menfaatinin bireyin menfaatine üstün geldiği kolektivist toplumlarda yaşamaktadır. Birey olarak dünyaya geldiğimiz andan itibaren karşılaştığımız ilk grup kendi ailemizdir. Çoğu kolektivist toplumlarda aileler

antropolojide geniş aile olarak tanımlanan aile tipi özelliklerine sahiptir. Bu toplumlarda çocuklar büyüdüklerinde, kendilerini "biz" grubunun bir parçası olarak düşünmeyi öğrenirler, bu gönüllü değildir, aksine doğa tarafından verilir. "Biz" grubu (veya grup içi) kişinin kimliğinin en önemli kaynağıdır ve kişinin hayatın zorluklarına karşı sahip olduğu tek güvenli korumadır. Bu nedenle, kişi kendi grubuna yaşam boyu sadakat borçludur ve bu sadakati kırmak, bir insanın yapabileceği en kötü şeylerden biridir. Kişi ve iç grup arasında, hem pratik hem de psikolojik bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi gelişir. Bunun yanı sıra insanların az bir kısmı, bireysel çıkarların grup çıkarlarından üstün olduğu, bireyci olarak ifade edebileceğimiz toplumlarda yaşarlar. Çoğu bireyci toplumlarda aileler antropolojide çekirdek aile olarak tanımlanan aile tipi özelliklerine sahiptir. Bu tür ailelerden gelen çocuklar, büyüdükçe, kendilerini 'ben' merkezli düşünmeyi öğrenirler. Bu şekilde kişisel kimliğe sahip olan bireyler, kendilerini diğer insanlardan farklı görmekte, bireyleri sahip oldukları gruplara göre değil, bireysel özelliklerine göre sınıflandırmaktadır. Bu toplumlarda eğitimin amacı çocukların kendi ayakları üzerinde durmalarını sağlamaktır. Bu gerçekleşir gerçekleşmez çocukların ebeveynlerinden ayrılmaları beklenmektedir. Genellikle çocuklar, evden ayrıldıktan sonra, ebeveynleri ile olan ilişkileri en aza indirir veya tamamen koparmaktadır. Bu gibi toplumlarda bireylerin ne pratik ne de psikolojik olarak bir gruba bağımlı olması beklenmemektedir (Hofstede vd., 2010:90-91). ABD, Avustralya, Kanada ve Macaristan gibi ülkeler bireyci iken; Endonezya, Pakistan, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkeler kolektivist olarak görülmektedir (Hofstede vd., 2010:95-97).

Tablo 2.17. *Bireyci ve toplulukçu toplumlar arasındaki farklar*

Bireyci Toplumlar	**Toplulukçu (Kolektivist) Toplumlar**
Bireyler 'ben' merkezli düşünce yapısına sahiptirler	Bireyler 'biz' merkezli düşünce yapısına sahiptirler
Bireysel yaşama doğru bir yönlendirme	Kolektif yaşamaya doğru bir yönlendirme
Bireysel düşünme stilleri ön planda	Toplumsal uyum özendirilmekte
'Ben' dışındaki diğerleri bireysel olarak kategorize edilir	'Diğerleri' grup içi ya da grup dışı olarak kategorize edilir
İş yapma tarzları bireyin düşünce tarzı ile şekillenir	İş yapma grup normları etkisi ile şekillenir
Toplum kurallarının ihlali bireysel suçluluk duygusuna sebep olur	Toplum kurallarının ihlali utan verici duygu durumlarına sebep olur
Bireyler arasındaki ilişki 'Ben' odaklıdır	Bireyler arasındaki ilişki 'Biz' odaklıdır
Eğitimin amacı öğrenmenin nasıl öğrenileceğini öğrenmektir	Eğitimin amacı öğrenmenin nasıl yapılacağını öğrenmektir
Görev ve sorumluluklar toplumsal ilişkilerden önce gelir	Toplumsal ilişki bir görev ve sorumluluk olarak görülür

Kaynak: Hofstede (2011:8)

Tablo 2.17.'de ifade edildiği gibi bireyci toplumlar ile kolektivist toplumlar arasında temel farklar bulunmaktadır. Bireyci toplumlarda, bireyler 'ben' merkezli bir davranış eğiliminde iken; kolektivist toplumlarda bireyler, içinde bulundukları gruplardan kolay kolay bağımsız düşünme yapısı geliştiremezler. Bireyci toplumlarda, bireylerin gruplara ya da topluma karşı güçlü bağları yokken; kolektivist toplumlarda bireylerin toplumun diğer gruplarına karşı güçlü bağları bulunmaktadır. Bireyci toplumlarda toplum kuralları bireylerin öncelikleri arasında değil iken; kolektivist toplumlarda bireyler toplumsal kurallara sıkı sıkıya bağlı bir yapıdadır. Bireyci toplumlarda kişisel görev ve sorumluluklar toplumsal ilişkilerden bağımsız ve öncelikli yapıda iken; kolektivist toplumlarda bireyin toplumsal ilişki geliştirmesi, bunun devamlılığının sağlanması bir görev ve sorumluluk olarak görülmektedir.

Erillik ya da Dişilik Boyutu: Hofstede'in ifade çalışmasında tespit ettiği dördüncü boyut erillik ya da dişilik boyutudur. Bu boyutta temel olarak toplum içerisinde kadın ve erkeklerin rollerinin nasıl paylaşıldığı üzerinde durulmaktadır. Toplum içerisinde

bireylerin cinsiyeti üzerinden yapılan keskin ayrım, doğurganlık üzerine kurulu bir algılamadan kaynaklanmaktadır. Erkekler doğurganlık özelliğine sahip olmadığından dolayı, toplumsal roller kadın ve erkek olarak ayrılma gösterirken, biyolojik etkiden ziyade sosyal etki altında kalmaktadır. Toplum içerisinde paylaşılan kültürel yapıdan kaynaklı olarak sosyal rollerin kadın ve erkekler arasında paylaşılması, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bazı toplumlar eril özelliklere sahip olduğundan sosyal rol paylaşımında erkeklere daha çok güç göstergesi olan, beğenilme ve takdir edilme gibi iddialı ve baskın roller verilmekte iken; kadınlara daha çok şefkat gösterebilecekleri, nispeten daha az fiziki güç gerektiren roller verilmektedir. Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda, erkekler rol paylaşımında öncelik alırken, genellikle kadınlar pasif görevler almakta ve ikincil plana atılmaktadır. Hatta eril özellik gösteren kültürlerde, kadınlar dahi kültürün eril özellik gösterdiğini benimseyerek, toplumsal alanda kendilerine biçilen rollere karşı yüksek kabul göstermektedirler (Hofstede, 1983:83-85). Toplumun cinsiyete farklılaşmasına bakış açısı çerçevesinde bazı toplumlar yüksek sosyal farklılaşmayı tercih ederken; bazı toplumlar düşük sosyal farklılaşmayı tercih ederler. Yüksek sosyal farklılaşmanın olduğu toplumlarda eril kültürel yapı söz konusu olmakta, toplumsal rollerin paylaşımı noktasında erkeklere güçlü roller verilirken, kadınlar daha çok duygusal döngü çerçevesinde roller almaktadırlar. Yüksek sosyal farklılaşmanın olduğu toplumlara aynı zamanda performans odaklı toplumlar da denilmektedir. Düşük sosyal farklılaşmanın olduğu roller kadın ve erkekler arasında dağıtılırken kadın odaklı rol paylaşımı gerçekleşmektedir. Aynı zamanda refah toplumları olarak ifade edilebilen bu toplumlarda, toplumsal roller kadınların istekleri doğrultusunda şekillenirken bile erkekler bazı önemli rolleri alabilmektedir (Hofstede, 1984:83). Danimarka, Hollanda, Norveç ve İsveç gibi ülkeler dişil özellikler gösteren kültürlere sahip iken; Slovakya, Macaristan, Japonya ve İtalya gibi ülkeler eril kültür özellikleri göstermektedir (Hofstede vd., 2010:141-143).

Tablo 2.18. *Dişil ve eril kültür arasındaki farklar*

Dişil Kültür	**Eril Kültür**
Cinsiyetle arasında düşük düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması	Cinsiyetle arasında yüksek düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Erkekler ve kadınlar ılımlı ve yardımsever olmalı	Erkekler iddialı ve hırslı olması gerekirken; kadınların iddialı ve hırslı olmaları çok da gerekmez
Aile ve iş arasında bir denge söz konusudur	Toplumda çalışma hayatı, aile hayatından önemlidir
Toplumda güçsüz bireylere karşı sempati vardır	Toplumda güçlü bireylere karşı hayranlık vardır
Anne ve baba hem gerçeklerle hem de duygularla ilgilenir	Baba gerçeklerle ilgilenirken; anne genellikle duygularla ilgilenir
Anneler aile büyüklüğüne karar verebiliyor	Babalar aile büyüklüğüne karar verebiliyor
Kadınların siyasi arenada daha fazla rol alması	Erkeklerin siyasi arenada daha fazla rol alması
İnsan odaklı bir inanış vardır	Güç ve gücü elinde bulundurana atfedilen bir inanış vardır
Kadın ve erkek rollerinin mücadele halinde olduğu bir rol paylaşımı yoktur	Kadın ve erkek rollerinin mücadele halinde olduğu keskin bir rol paylaşımı vardır

Kaynak: Hofstede (2011:8)

Tablo 2.18.'de görüldüğü gibi eril kültürel özelliklere sahip toplumlar ile dişil kültürel özelliklere sahip toplumlar arasında fark bulunmaktadır. Eril kültürel özelliklere sahip toplumlarda, toplumsal rollerin paylaşımı erkek merkezli iken; dişil kültürel özelliklere sahip toplumlarda, rollerin paylaşımı kadın odaklıdır. Eril kültürde bireyler cinsiyetlerinden dolayı belirli haklara doğuştan sahip olmakta, kadınlara karşı daha fazla söz sahibi olan rol paylaşımları yapılmakta ve toplumda kadın ve erkekler arasında rol paylaşımı arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Dişil özelliklere sahip toplumlarda toplumsal roller kadın odaklı dağıtılırken, hoşgörünün, şefkatin, yardımseverliğin egemen olduğu bir anlayış vardır.

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Hofstede'nin kültür boyutlarından dördüncüsü, belirsizlikten kaçınma boyutudur. Belirsizlikten Kaçınma, riskten kaçınma ile aynı şey değildir; toplumun belirsizlik toleransıyla ilgili bir algılamadır. Bir toplumda

bireylerin önceden öngörülen, yapılandırılmış durumlar ile öngörülemeyen, yapılandırılmamış durumlara karşı bakış açılarını yansıtmaktadır (Hofstede, 2011:7; Drogendijk ve Slangen, 2006:363). Burada asıl sorun toplumun zamanın kaçınılmaz bir zorunluluğu olan belirsizlik durumuna karşı nasıl bir yaklaşım içerisinde olduğudur. Bazı toplumlar belirsizliği zamanın zorunlu bir bileşeni olarak görmekte, belirsizliği kabul ederek belirsizlik ile yaşamaya alışmaktadır. Bu tür toplumlarda bireyler riskleri olduğu gibi kabul etmekte ve kolaylıkla risk alma eğilimi içerisine girebilmektedir. Bazı toplumlarda ise bireyler belirsizlik karşısında kendilerini aşırı derecede güvensiz hissetmekte, belirsizliğin verdiği olumsuz duygu halini yaşamının genelinde çok derinden hissetmektedir. Bu gibi toplumlarda insanlar risk almaktan kaçınmakla birlikte, belirsizliği ortadan kaldırıcı çeşitli yöntemlere başvururlar. Genellikle belirsizlikten kaçınmak adına toplumlar kendilerini güvende hissetmeleri için öznel olarak almaları gereken bütün tedbirleri alarak, daha güvenlikli bir yaşam alanına sahip olmaya, daha az tehlike ve risk içeren meslekleri tercih etmeye, belirsizlik sarmalından kurtulmak adına yüksek belirsizlik içeren zaman planlamalarına karşı ön yargılı bir tutum içerisinde olabilirler. Bunun yanı sıra insanlar, yaşadıkları belirsizlik algısını kırmak adına, belirli ve güvence altına alınmış yasalar, düzenlemeler ve hukuki yaptırım gücü olan kararlar belirleyebilir. Bu perspektifte toplumsal alanın hemen hemen her alanına müdahale eden, bireylerin yaşam esnasında karşılaşacakları birçok soruna çözüm getirme amacı güden çok sayıda hukuki düzenlemenin, hayata geçirilmesi söz konusu olabilir. Son olarak belirsizlik durumundan kaçınmak için bireyler günlük düzeydeki belirsizliğin verdiği olumsuz duygu durumunun, ileride ve mutlak manada gerçekleşeceğine inanılan bir zamanın gelmesine olan inanç ile kapatılması çabası içerisine girebilirler. Muhakkak ki her dini inanış belirli bir belirsizlik katsayısı içerir. Nitekim ki din denilen olgunun temelinde gerçekleşme ihtimalleri üzerine kurulu olan bir planlama vardır. Daha doğrusu ileride gerçekleşecek mutlak bir şey varken, bireylerin günlük sorunların içerisinde boğulmasının manasızlığı söz konusudur. Bu nedenle insanlar ne yaparlarsa yapsınlar ileride dini inanışları doğrultusunda belirli bir mutluluğa ulaşma amaçları taşıdıkları müddetçe, günlük sorunlara takılıp kalmaları anlamsız olarak algılanmaktadır (Hofstede, 1983:81-83). Belirsizlikten Kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizlik ve belirsizlikten rahatsız olma derecesidir. Bu duygu onları kesin vaat eden inançlara ve uygunluğu koruyan kurumları sürdürmeye yönlendirir. Yüksek

belirsizlikten kaçınmanın söz konusu olduğu toplumlar, katı inanç ve davranış kurallarına sahiptir, farklı kişilere ve fikirlere karşı hoşgörüsüzlük hâkimdir. Düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumlarda ise; bireyler risk almada daha rahat hareket etmekte ve karşılaşılan belirsizlik toplum tarafından tolere edilmektedir. Esas olarak toplumun geleceği kontrol etmeye mi yoksa gerçekleşmesine izin vermesi gerekliliği mi üzerine odaklanan boyutta, temel sorun toplumun zamanın sadece bir şekilde ilerlediği ve geleceğin bilinmediği gerçeğine nasıl tepki verdiğidir (Hofstede, 1984:83-84). İsveç, Danimarka, Singapur ve İrlanda gibi ülkeler düşük belirsizlikten kaçınma skoruna sahip iken; Yunanistan, Rusya, Portekiz ve Sırbistan gibi ülkeler yüksek belirsizlikten kaçınma skoruna sahiptir (Hofstede vd., 2010:192-194).

Tablo 2.19. *Düşük ve yüksek belirsizlikten kaçınma arasındaki farklar*

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	**Yüksek Belirsizlikten Kaçınma**
Yaşamın doğasında olan belirsizlik kabul edilir ve onunla mücadele edilir	Yaşamın doğasında olan belirsizlik ile sürekli karşılaşılır
Bireylerde düşük kaygı, düşük stres düzeyi vardır	Bireylerde yüksek kaygı, yüksek stres düzeyi ve psikolojik sorunlara yatkınlık vardır
Bireylerin kişisel sağlık ve refah düzeyleri yüksektir	Bireylerin kişisel sağlık ve refah düzeyleri düşüktür
Bireylerin farklı olana karşı hoşgörüsü vardır	Bireylerin farklı olana karşı hoşgörüsü sınırlıdır
Belirsizlik ve kaos durumlarında rahatlık	Toplumda yapısal süreçlerin belirlenmesine yönelik ihtiyaç hali
Öğreticiler her şeyi bilmek zorunda değil	Öğreticiler sorulan soruları kesinlikle bilmeli
İş değiştirmek sorun olarak algılanmamakta	Bireylerin sevmedikleri işlerde devam etmeleri normal karşılanmakta
Bireyler yazılı ya da yazılı olmayan kurallardan hoşlanmamakta	Bireylerin, uymasalar bile, kuralların olması gerektiğine dair kuvvetli inançları
Bireyler siyasetçileri beceriksiz olarak görürler	Bireyler siyasetçileri olduğundan fazla yetkin olarak görürler
Din, felsefe ve bilimde görecelik ve amprizm hakimdir	Din, felsefe ve bilimde: nihai gerçeklere ve büyük teorilere inanç hakimdir

Kaynak: Hofstede (2011:7)

Tablo 2.19.'da görüldüğü gibi belirsizliği algılama düzeyleri toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Düşük belirsizlikten kaçınmanın söz konusu olduğu toplumlarda belirsizlik hayatın doğası olarak görülmekte ve bireylerin bu doğal olan husus ile yaşaması gerekliliği üzerinde ön kabul gösterdiği görülmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınmanın söz konusu olduğu toplumlarda ise belirsizliğin olumsuz duygu durumlarına sebebiyet verdiği, bireylerin stres ve kaygı düzeylerini yükselttiği söylenebilir. Düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumlarda kişiler kurallara daha az ihtiyaç duyuyorken; yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumlarda bireyler sosyal hayatın her aşamasında kurallara yüksek düzeyde ihtiyaç duymaktadırlar.

Uzun-Kısa Vadeli Yönelim Boyutu: Hofstede'nin kültür boyutlarından beşincisi uzun-kısa vadeli yönelim boyutudur. Hofstede (2001) çalışmasında ortaya konulan bu boyut, Çin Kültürü'nün yapısal özelliklerini belirlemek adına 1987 yılında gerçekleştirilen çalışmada Konfüçyüsçü Çalışma Dinamizmi olarak adlandırılan boyut ile eşdeğerdedir. Kültür çalışmalarının genellikle Batılı araştırmacılar tarafından yapılması, Çin'e özgü kültürel dokunun ortaya konulmasında yine batı kültürlerine özgü geliştirilen ölçeklerin kullanılması eleştirilerine karşılık gerçekleştirilen çalışmada ortaya çıkan zaman yönelimi bağlamında boyut, Hofstede'in kültürel boyutlarının beşincisi olarak eklenmiştir (Venaik, Zhu ve Brewer, 2013:363; Hofstede, 2011:9). Boyut, pratik anlamda bireylerin uzun vadeli yönelim özelliklere sahip olmasına karşılık, kısa vadeli yönelim özelliklere sahip olması durumunu ifade eder (Hofstede, 2001:354). Uzun vadeli yönelimde bireyler gelecek zamanda elde edilecek kazanımlara, azim ve tasarrufa yönelik erdemlerin teşvik edilmesine odaklanırken; buna karşılık, kısa vadeli yönelimde bireyler geleneklere yüksek bağlılık, bireysel anlamda istikrar ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile ilgili geçmiş ve şimdiki zamandaki erdemlerin teşvik edilmesine odaklanmaktadır (Hofstede, 2001:359; Hofstede, 2011:9 ; Hofstede vd., 2010:236-237).

Uzun vadeli yönelimin söz konusu olduğu örgütler, pazar ağlarında güçlü pozisyonlar oluşturmak amacı ile hareket ederler ve ortaya koydukları çabaların hemen sonuçlanmasını beklemezler (Hofstede, 2001:361). İleriye dönük sistematik adımlar atarlar ve planlama aşamalarını uzun vadeli değişimsel etkileri kapsayacak şekilde

genişletirler. Buna karşılık kısa vadeli yönelim özelliklerine sahip örgütler, gerçekleştirilen faaliyetlerden kısa zaman içerisinde istenilen sonuçlara almaya odaklanmakta ve geleceği okuyarak, ileriki zaman içerisinde daha fazla getirisi olan atılımların içerisine girmemektedirler. Bu bağlamda kısa vadeli yönelime sahip olan örgütlerin kısa zaman içerisinde gerçekleşecek olaylara odaklanarak, kısa vadeli planlar ortaya koyarken; uzun vadeli yönelime sahip örgütlerin geleceğin belirsizlik düzleminde getirisi yüksek olacak planlama yapma eğilimi içerisinde olacağını ifade edebiliriz. Hofstede'in uzun ve kısa vadeli yönelim boyutu ile GLOBE'nin gelecek odaklılık boyutu izomorfik etkileşim içerisindedirler. Hofstede (2006:883)'e göre iki boyut arasında görünür bir uyum var ve GLOBE yaptığı çalışmasında Hofstede'in zaman yönelimini kendi çalışmasında dokuz boyuttan biri olarak ele almaktadır. Buna karşılık Venaik vd. (2013:364)'e göre Hofstede'nin uzun ve kısa vadeli yönelim boyutu, temelde geçmiş ve bugüne karşılık azim ve istikrara vurgu yaparken; GLOBE'nin gelecek odaklılık boyutu bugüne odaklanmaya karşılık geleceğin planlanmasına vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda da düşünce tarzları olarak her iki boyutun birbirinden farklılaştığını ifade edebiliriz. Aralarında ciddi farklar olmaması ile birlikte hem Hofstede hem de GLOBE kültürel sınıflandırma kapsamında 'zaman' kavramına vurgu yapmaktadır. Geçmişten günümüze kadar olan sürede bireylerin zaman algılamaları ve zamana dair yükledikleri anlamlar toplumdan topluma ve tarihsel alanda farklılık göstermektedir. Bu farklılık hiçbir zaman, zaman kavramının öneminin yitirilmesine neden olmamakta, sadece zamanı değerlendirme konusunda farklılıklar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda toplumların zaman kısıtlamasını göz önüne alarak toplumsal yaşantısını şekillendirmesi, neslin kültürel dokusuna işlemektedir. Bazı toplumlar kısa vadeli bir yönelim, planlama, hayatını yaşamaya odaklanırken; bazı toplumlar uzun vadeli yönelim, ileriye dönük planlama, gelecekte elde edeceği kazanımlara odaklanma gibi bakış açısına sahip olmaktadırlar. Hofstede (2011:10)'e göre uzun vadeli yönelime sahip olan bölgelerin başında Doğu Asya ülkeleri gelmektedir. Doğu Asya ülkelerini, Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri izlerken; ABD, Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve İslam ülkeleri ise kısa vadeli yönelim özelliklerine sahip olarak sıralamak mümkündür. Bunun yanı sıra; Güney ve Kuzey Avrupa ile Güney Asya ülkelerinin ise orta vadeli yönelime sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2.20. *Kısa-uzun vadeli yönelim arasındaki fark*

Kısa Vadeli Yönelim	**Uzun Vadeli Yönelim**
İyi bir insan koşullara her durumda uyum sağlar	
Neyin iyi ya da kötü olduğunu ayırt ettiren geniş kapsamlı yönergeler vardır	İyi ya da kötü olan şey o anki koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilir
Gelenekler adeta kutsal ritüeller olarak görülür ve toplumun bireylerinin geleneklere bağlı olması beklenir	Gelenekler, zaman içerisinde değişen koşullara göre uyarlanabilir
Aile hayatı bir zorunluluk olarak görülmekte ve klasik bakış açısı ile ilişkiler dizayn edilmektedir	Aile hayatı ortak görev ve sorumlulukların paylaşılabildiği bağlamda dizayn edilmektedir
Ulusal düzeyde milliyetçilik daha fazla egemen	Dış dünyaya karşı daha açık bir bakış açısı egemen
Başkalarına hizmet etmek önemlidir	Azim ve tutarlılık önemlidir
Kazanç genellikle sosyal içerikli ve tüketime dönük harcamalarda kullanılır	Kazanç genellikle geleceğe dönük yatırımlar ve fonlarda değerlendirilir
Öğrenciler başarı ve başarısızlıklarını şansa bağlar	Öğrenciler başarıyı kişisel çabalarına, başarısızlıklarını ise yetersiz çabaya bağlar
Ülke ekonomisinin yavaş büyümesi ve hatta ülkenin yoksul ülke olarak görülmesi söz konusu	Ülkelerin bir refah düzeyine kadar hızla ekonomilerinin büyümesi söz konusu

Kaynak: Hofstede (2011:10-11)

Tablo 2.20.'den de anlaşılacağı üzere, kısa vadeli yönelime sahip olan ülkelerde geleneklere bağlılık, başkalarına hizmet etmede isteklilik, ulus düzeyinde yüksek milli duyguların gelişimi söz konusudur. Uzun vadeli yönelime sahip ülkelerde ise, toplumsal gelenekler zamana bağlı olarak değişim göstermekte ve geleneklere bağlılık düşük düzeyde kalmakta, bireyler açık görüşlü ve kendi geleceklerini belirleyebilmek için istikrarlı ve azimli bir çabanın içerisinde olmaktadırlar. Boyutun iki kutbu arasındaki önemli ayrımlardan biri toplum genelinde bireylerin kazançlarını harcama alışkanlıkları ile ilgilidir. Kısa vadeli yönelimde bireyler genellikle kazançlarını sosyal ve tüketim odaklı alanlarda harcama eğilimde iken; uzun vadeli yönelimde bireyler genellikle kazançlarını ileriye dönük getirisi olan yatırım ve fon kanallarında değerlendirme eğilimindedirler. Bu eğilim aynı zamanda ülkelerin ekonomik anlamda

gelişim düzeyini de belirlemektedir. Kısa vadeli yönelim gösteren ülkelerin ekonomileri nispeten yavaş büyümekte ve ülkenin ekonomik kalkınmayı istenilen düzeyde gerçekleştirmesi zamana yayılmaktadır. Bunun aksine uzun vadeli yönelime sahip olan ülkelerin ekonomileri belirli bir refah düzeyine kadar hızlı bir büyüme göstermektedir. Bu bağlamda ülkelerin zaman yönelimlerinin gelecek planında dünya ülkeleri içerisinde ilk sıralarda yer alabilmek ya da almayabilmek arasındaki ikilemi belirleyen önemli unsurların başında geldiği ifade edilebilir.

Hoşgörü-Kısıtlama Boyutu: Hofstede'nin kültür boyutlarından altıncısı ve sonuncusu; hoşgörü/kısıtlama boyutudur. Hofstede bu boyutu belirlerken Minkov'un çalışmasında ele aldığı bir boyuttan esinlenerek ortaya koymuştur (Hofstede, 2011:11). Esasında geçmiş zaman dilimlerinde üzerinde sıklıkla durulan ve akademik literatürde de öznel psikolojik iyi hal olarak ifade edilen kavram bu boyutun temelini oluşturmaktadır. İnsanları diğer insanlardan daha mutlu eden şey ne? Neden bazı insanlar bazı insanlardan daha fazla hayatlarından hoşnut ve mutlu? Elbette ki bu soruların cevaplarını birkaç cümle ile anlatmak çok da olanaklı değil. Örneğin mutluluk denen olgu insanların dini inanışları, sahip oldukları dünya görüşü tarafından şekillenmektedir tarzında bir sorunun cevabı çok da açık değildir. Ya da insanların ekonomik durumları mutlu/mutsuz olmalarına sebep olmaktadır, şeklinde kesin bir yargı cümlesi kurulamaz. Klasik Budizm gibi felsefe okulları, mutluluğun peşinde koşar ve onu aydınlanmış bir insanın meşgul olmaması gereken onarılabilir bir zaman kaybı olarak görür. Yani insanların mutluluğun peşinden koşması gerektiği, ancak mutlu olmayı arzulama sonucunda mutluluğa ulaşılabileceği varsayımı üzerine kurulu olan bir dünya bakışına sahiptirler. Ancak bu tür seçkin doktrinler kitleler tarafından kolaylıkla benimsenemediği ve dünyanın Budist felsefeden habersiz olan kesimlerinde insanların mutlu olması bu gerçeği zorlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra; insanların sahip oldukları ekonomik imkânlar mutluluklarını etkilemektedir şeklinde bir varsayım da doğru sonuçlara götürmez. Zengin ve fakir uluslararasındaki farkları açıklayan ve belirli bir ülkenin ekonomik kalkınmaya başladıktan sonra hangi kültürel ve sosyal değişimleri beklediğini gösteren çalışmalar bu konuda iyi işlev görür. Bununla birlikte, bu teleskopik görüş birçok belirgin ayrıntıyı açıklamamaktadır. Özellikle, bazı fakir ulusların neden bu kadar yüksek mutluluk düzeyine sahip olduğu hakkındaki önemli sorusu cevapsız kalmaktadır

(Hofstede vd., 2010:278-279). Bu bakış açısı çerçevesinde Hofstede çalışmasında toplumları hoşgörülü ya da kısıtlayıcı perspektifinde sınırlandırmaktadır. Hoşgörülü toplumlar, eğlence ve yaşamdan zevk almak için temel insani dürtülerinin yerine getirilmesini teşvik eder ya da en azından kısıtlayıcı bir çaba içerisine girmez. Bununla birlikte, kısıtlayıcı toplumlar, genellikle bireylerin davranışlarını yönetmeye çalışırlar ve kontrol etme amacı ile katı sosyal normlar oluştururlar (DeBode, Haggard ve Haggard, 2019:67). Güney ve Kuzey Amerika, Sahra-altı Afrika'nın bazı bölgeleri ve Batı Avrupa'da ülkeler hoşgörü boyutunu benimsemiş iken; Doğu Avrupa, Asya ve İslam ülkelerinde kısıtlama boyutu benimsenmiştir. Avrupa'nın Akdeniz'e kıyısı olan ülkeler ise iki kutbun orta noktasında yer almaktadırlar. Boyutun iki kutbu arasındaki farklar Tablo 2.21.'de verilmiştir.

Tablo 2.21. *Hoşgörülü ya da kısıtlayıcı toplum arasındaki farklar*

Hoşgörülü Toplum	**Kısıtlayıcı Toplum**
İnsanların büyük çoğunluğu mutludur	İnsanların çok azı mutludur
İnsanlar kendi yaşamlarını kendileri kontrol eder ve şekillendirirler	İnsanlar, uymaları için belirlenen normlara göre yaşamlarını şekillendirirler
İfade özgürlüğü insanlar için öncelikli bir konudur	İfade özgürlüğü insanların birincil önceliği değildir
İnsanların boş zamanlarını nasıl geçirdikleri önemlidir	İnsanların boş zamanlarını nasıl geçirdikleri o kadar da önemli değildir
İnsanların olumlu duygulara verdikleri değer daha yüksektir	İnsanların olumlu duygulara verdikleri değer o kadar da yüksek değildir
Toplum daha yüksek eğitim ve doğum oranlarına sahiptir	Toplum nispeten daha az eğitim ve doğum oranlarına sahiptir
Sportif faaliyetlerde bulunan insanların sayıları fazladır	Sportif faaliyetlerde bulunan insanların sayıları azdır
Toplumda obez insanların sayısının fazlalığı	Toplumda obez insanların nispeten azlığı
Bireylerin cinsiyet tercihlerine karşı daha hoşgörülü yaklaşım	Bireylerin cinsiyet tercihleri noktasında daha tabusal bir yaklaşım
Ülkedeki yasal düzenin sağlanması için daha az çaba	Ülkedeki yasal düzenin sağlanması için daha fazla çaba

Kaynak: Hofstede (2011:11)

Tablo 2.21.'den de anlaşılacağı üzere hoşgörülü toplumlarda birey odaklı bir toplumsal düzen kurgulanmaktadır. Bireysel hak ve özgürlükler daha geniş aralıklarda sunulmakta ve insanların kendi alanlarına doğrudan müdahale edici uygulamalardan kaçınılma söz konusu olmaktadır. Bunun aksi olarak kısıtlayıcı toplumlarda toplumsal düzen katı normlar ile belirlenmekte ve bireysel yaşam alanına müdahale etme daha olası duruma gelmektedir. Bu gibi toplumlarda insanların yaşam alanlarının birçoğuna karışılmakta, bireysel hak ve özgürlükler belirli çerçeve içerisinde insanlara sunulmaktadır. Bu bağlamda da insanların genelinin mutluluk düzeyi düşüktür. Aksi olarak da hoşgörülü toplumlarda bireysel mutluluk düzeyi yüksek bireyler vardır ve insanların yaşamlarından daha yüksek doyum alırlar.

Ulusal kültür çalışmalarının başında Hofstede kültürel boyutlaması gelmektedir. Çok eski dönemlerden beri bireylerin kültürel farklılıklarının örgütler üzerinde etkisi tartışılagelmiş bir konudur. Kültürel farklılıkların, küreselleşme bağlamında, örgüt yönetimi alanında etkilerinin hissedilmesi ile kültür ve kültürel farklılıkları odak noktasına alan yönetim stilleri araştırma konusu olmuştur. Bu kapsamda çalışanların kültürel özelliklerinin çalışanların örgüt içerisinde tutum ve davranışlarını belirlediği, toplumun kültürel özelliklerinin belirli kıstaslar bağlamında belirlenmesi gerektiği, ulus çerçevesinde kültürel yapının belirlenmesi doğrultusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan ilk çalışmalar arasında olan çalışma Hofstede'in çalışmasıdır. Hofstede ulusal kültürü başlangıçta dört boyut (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysel/kolektif ve erilik/dişilik) olarak ölçmektedir. Sonraki zamanlarda yapılan çalışmalar ile bu boyutlara sırasıyla zaman yönelimi (uzun/kısa vadeli) ve hoşgörü/kısıtlama boyutu eklenmesi ile Hofstede'in kültürel boyutları altı olarak belirlenmektedir ve kültürel sınıflandırma içerisinde dâhil ettiği ülke sayısı bakımından önemli bir boyuttadır. Ulusal kültür alanında bu kadar detaylı bir çalışma olmasına rağmen, Hofstede'nin çalışması hakkında çeşitli eleştiriler de yapılmaktadır (Brett ve Okumura, 1998; Schwartz, 1994). Drogendijk ve Slangen, (2006:363)'e göre (1) Hofstede çalışmayı gerçekleştirirken, kültürel boyutları ortaya koyma amacında olmadığından, belirlenen kültürel boyutlar tam olarak kapsamlı bir boyutlama değildir, (2) Hofstede'nın ülke örnekleminin ulusal kültürlerin tüm spektrumunu doğru bir şekilde yansıtmadığı ve ek ülkelerin eklenmesinin başka veya farklı boyutlarla sonuçlanabileceğini, (3) Hofstede tarafından ankete tabi tutulan IBM çalışanları,

eğitim, bilimsel ve teknolojik altyapı ve 'modernizasyon güçlerine maruz kalma' açısından kendi ülkelerinin genel nüfusunu temsil etmediği ve son olarak (4) Hofstede boyutlarını 1967 ve 1973 arasında elde edilen verilerden türetmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra; Hofstede ile GLOBE kültür çalışmaları sıklıkla karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma yapılan hususlar genellikle çalışmanın örnekleminin belirlenmesi ve yapılış şekli ile ilgilidir. Javidan vd. (2006)'a göre Hofstede'in çalışması eylem içermeyen bir çalışmadır, eylem içeren çalışmalarda, bilgiye ulaşma, planlama yapma, değerlendirme, yapılan planları değiştirme ve daha fazla plan yapma söz konusu iken Hofstede'in çalışmalarında bunlar söz konusu olmadığı ifade edilmektedir. Bir diğer eleştiri konusu olarak da Hofstede'in çalışmayı 1960 yıllarında IBM çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş olmasıdır. Hofstede (2002:1356)'a göre kültür çalışmasının uluslar üzerinde yapılması gerektiği ve kültür belirlemesi noktasında geçerli olan birimin uluslar olduğu ifade edilmektedir. Öte yandan; IBM çalışmanın gerçekleştirilmesinde araştırmacıların firma bünyesinde istihdam edilmesinin söz konusu olduğu ve çalışmanın anket, yorumlama ve sonuçlarına önemli katkılarının olduğu ifade edilmektedir. Kirkman, Lowe ve Gibson (2006), Hofstede çalışmasını belirlenen boyutların ulusun hangi tanımlayıcı kültürel değerlerine sahip olduğunu, hangi bireysel özelliklerin kültürel değerlerden daha fazla çalışanın duygularını veya davranışlarına bağlı olarak şekillendiği üzerinde durulduğu net olarak söylenememektedir. Hofstede (2002:1356)'a göre bu hususlar belirlenen boyutlardan hem kavramsal hem de istatistiksel olarak bağımsız olmalı ve kavramsal olarak aralarında korelasyonlar doğrulanmalıdır.

McSweeney (2002)'e göre Hofstede'in kültürel boyutlaması aşırı ve tekil teori olarak oldukça sorunsal bir yapıya sahiptir, tek düzeyde gerçekleştirilen analiz mikro ve makro kültürel düzeyler arasındaki etkileşimin dikkate alınmasını engeller, yapılan kültürel çalışmanın mutlak nedensellik ilkesine dayalı olması ve ulusal kültürel ortaklık çerçevesinde bir ulus içerisindeki bütün bireylerin benzer kültürel ortaklığa sahip olduğunu baştan kabul etmenin sorun teşkil edeceği ve son olarak da çalışmanın belirli bir çokuluslu şirketin çalışanları üzerinde yapılmasının ulusal kültürden ziyade örgütsel kültürü yansıtacağı şeklinde eleştiri getirmektedir. Bu eleştirilere Hofstede (2002:1356; 2006:885) ölçülenin ulusal kültürler arasındaki farklar olduğunun, ulusal popülasyonlardan alınan herhangi bir örneğin bu farklılıklar hakkında bilgi verme

gücüne sahip olduğunu, yapılan çalışmanın hem ampirik hem de teorik (hatta felsefik) özellikte olduğunu ve örneklem büyüklüğünün bunu belirlemek için yeterli güce sahip olduğunu ifade etmektedir.

Sivakumar ve Nakata (2001), Hofstede çalışmasının kültür içerisindeki heterojenliği göz ardı ettiğini, kültürleri homojen bir yapıda gördüğünü ifade etmektedir. Hofstede'in ise; katılımcıların ülkeler arasında aynı şekilde temsilci olmadığı sürece bu önemli değildir, şeklinde ifadesi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra; Schwartz (1994)'e göre Hofstede'nin tasarladığı anket, başlangıçta bir örgütsel çalışma için tasarlandığı için bir toplumsal kültürel çalışma için tüm ilgili soruları içermemiş olabilir şeklinde gerçekleştirilen eleştiriye ise Hofstede çalışmasının gerçekleştirildiği 1980 yılından bu yana farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmaların kendisini desteklediğini ifade etmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar kapsamında genellikle Hofstede ve GLOBE kültürel karşılaştırması yapılmaktadır. Her iki araştırma arasındaki farkları Tablo 2.22.'de özet olarak sunulabilir.

Tablo 2.22. *GLOBE araştırması ve Hofstede çalışması karşılaştırması*

Karşılaştırma Konusu	**GLOBE Araştırması**	**Hofstede Araştırması**
Veri	GLOBE araştırmasında, 62 ülkeden yaklaşık 1000 yerel kuruluşta veri toplamak için büyük bir gönüllü grubu kullanıldı.	Hofstede araştırması, tek çokuluslu şirket (IBM) tarafından toplanan mevcut bir çalışan tutum anketi puanları veri tabanının yeniden analiz edilmesine dayanmaktadır. Başlangıçta 72 ülke olarak gerçekleştirilen çalışma daha sonra 75 ülke olarak sonuçlanmaktadır.
Araştırma Grubu	GLOBE verilerinin analizi, tasarımcısı Robert House tarafından yakından koordine edilmesine rağmen bir ekip çalışması.	Analizim genellikle tek kişilik bir çaba.

Tablo 2.22.'in devamı

Katılımcı	GLOBE araştırmasının veri toplanma sürecinde katılımcılar yöneticilerdir.	Hofstede çalışmasında katılımcılar (1980) iki yönetimsel, beş yönetimsel olmayan departman çalışanlarıdır. Bununla birlikte GLOBE araştırmasının diğer yönü olan liderlik kısmında da eleştiri olarak; liderleri, liderlerin anket cevaplarından ölçmek tartışmalı bir yaklaşımdır.
Çalışma Altyapısı	GLOBE anketinin geliştirilmesi ve analizi, Hofstede kültürel boyutlama çalışmalarına dayanmaktadır. Yani gerçekleştirilen çalışma mevcut literatüre ve istatistiksel ön testlere dayanmaktadır.	Hofstede çalışması IBM çalışanlarının üzerinde gerçekleştirilen tutum anketi verilerinin analiz edilmesine dayanmaktadır.
Toplumsal-Örgütsel Kültür Ayrımı	GLOBE kültür sorularını iki biçimde sormakta: 'bu toplumda' ve 'bu örgütte'. Ankete katılanların yarısı birinci biçimi, diğer yarısı ikinci biçimi baz almıştır. Temel olarak aynı maddeler her iki bağlamda da kullanılmıştır ve analizde GLOBE araştırmacıları ilk formattaki "toplumsal" ve ikinci formattaki "örgütsel" kültürün cevaplarını etiketlemiştir. Çoğu durumda toplumsal ve örgütsel kültür boyut puanları birbirleriyle yakından ilişkilidir ve GLOBE kitabında ayrı olarak ele alınmamaktadır.	Hofstede'de (1980) açıklanan çalışma sadece toplumsal kültürlere (farklı ülkelerden IBM çalışanları arasındaki farklılıklar) odaklanmaktadır.

Kaynak: Hofstede, (2006:883-885)'den uyarlanmıştır.

Bütün bunlar göstermektedir ki her çalışmanın güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Hofstede ulusal kültürel boyutlama çalışmalarında öncü bir nitelik taşıması, kültür alanında araştırma yapan birçok araştırmacı tarafından üzerinden çalışılan bir modelleme olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle de başlangıçta dört boyut olarak ifade edilen kültürel boyutlar şu an altı olarak ifade edilmektedir. Hofstede'in kapsamının fazla sayıda ülkeyi kapsamasından ve bizim yaptığımız çalışmada diğer kısıtlar göz önüne alınarak en fazla gözlem değerini Hofstede kültürel boyutlama çalışması verdiğinden, bu tezde ulusal kültürel mesafenin ortaya konulması için Hofstede'in kültürel boyutları kullanılmaktadır.

Araştırmacılar tarafından yapılan kültür çalışmalarını Tablo 2.23.'de özet olarak vermek mümkündür.

Tablo 2.23. Değer ve boyut odaklı kültür yaklaşımları özet tablosu

DEĞER ODAKLI YAKLAŞIMLAR			BOYUT ODAKLI YAKLAŞIMLAR			
Schwartz'ın Yaklaşımı	**Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı**	**Rokeach'ın Değer Yaklaşımı**	**Edward T. Hall'un Yaklaşımı**	**Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Yaklaşımı**	**GLOBE Araştırması**	**Hofstede'nin Çalışması**
Güç: Sosyal statü ve itibar, insanlar ve kaynaklar üzerindeki hâkimiyet Örneğin; Sosyal güç, otorite ve zenginlik	**Zaman Yönelimi** Geçmiş-Bugün-Gelecek	**Araçsal değerler;** İnsanları sonuçsal değerlere götüren değerlerdir Örneğin; dürüst olma, bağımsızlık, cesur olma, başkalarını affetme	**Yüksek Bağlamlı Kültür:** İnsanlar arasındaki derin ve manalara dayalı bir iletişim ağının oluşması	**Evrensellik/Tikelcilik (kendine özgücülük)** *Evrensellik*; belirlenen kuralların bütün insanlar tarafından benimsendiği toplumlar. *Tikelcilik*; Özel normların evrensel normlardan önde geldiği toplumlar	**Girişkenlik:** Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin sosyal ilişkilerinde atılgan, girişken, rekabetçi olma derecesidir	**Güç Mesafesi Boyutu:** Bir toplumda kurum ve kuruluşlarındaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılması ile ilgilidir.
Başarı: Kişisel başarı elde etme Örneğin; Başarılı, yetenekli ve hırslı	**İnsan ve Doğa ile İlişkisi** Üstünlük- Uyumluluk-İtaatkârlık	**Sonuçsal değerler**; İnsanların varlıkları dolayısıyla nihai amaçlara götüren değerlerdir Örneğin; aile güvenliği, kişinin kendisine saygısı, yüksek içsel uyum	**Düşük Bağlamlı Kültür:** İnsanlar arasında yüzeysel düzeyde ve zorunlu kalınan durumlarda iletişimin kullanılması.	**Bireycilik/Kolektivizm** **Bireysellik;** kişisel çıkarlara odaklanan toplumları,	**Gelecek Odaklılık:** Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin planlama yapma, geleceğe yönelik yatırımlarda bulunma ve elde edilen/edilecek doyumu erteleme gibi gelecek odaklı davranışlarda bulunulma derecesidir	**Bireycilik ya da Toplulukçuluk Boyutu:** Bu boyut toplum içerisindeki bireyi ve bireyin diğer bireyler ile ilişkisini tanımlamaktadır
Hedonizm (Hazcılık): Kendisi için zevk ve duyumsal doyum. Örneğin; Kişisel zevk ve hayattan zevk almak	**İnsanlar Arasındaki İlişki** Hiyerarşik (Doğrusal) Eşitlik (Tamamlayıcı) Bireysellik			**Nötr/Duygusallık** Nötr olan kültürlerde; bireyler arasında ilişkide, bireyler duygularını katmazken; duygusallığın egemen olduğu kültürlerde ise; duygular egemendir	**Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:** Örgütün veya toplumun bireyleri cinsiyetleri üzerinden ayrıştırma eğilimlerinin en aza indirildiği boyuttur	**Erilik ya da Dişilik Boyutu:** Bu boyutta temel olarak toplum içerisinde kadın ve erkeklerin rollerinin nasıl paylaşıldığı üzerinde durulmaktadır.
Harekete Geçme (Uyarılım): Hayatta heyecan, yenilik ve meydan okuma. Örneğin; Cesur olma, çeşitli yaşam deneyimi, heyecan verici yaşam	**Davranışa Yön Veren Motive Edici Unsur (Eylem Yönelimi)** Olmak Gelişme Göstermek Başarmak (Gerçekleştirmek)			**Kişiye Has/Genele Has** Bireylerin kişiye has özel alanları ile genele has alanları arasında ayrımlar vardır	**İnsan Odaklılık:** Örgütlerdeki veya toplumlardaki bireylerin diğer bireylere karşı adil, fedakar, arkadaş canlısı, cömert, şefkatli ve nazik davranış stillerini sergileme derecesidir	**Belirsizlikten Kaçınma Boyutu:** Belirsizlikten Kaçınma, riskten kaçınma ile aynı şey değildir; toplumun belirsizlik toleransıyla ilgili bir algılamadır
Öz Yönetim (Kendi Kendini Yönetme): Bağımsız düşünce ve bağımsız harekete geçme, yeniliğe açık olma, yeni şeyler keşfetme Örneğin; Yaratıcılık, özgürlük ve meraklılık	**İnsanın Tabiatı** İyi/Kötü Değişebilir/Değişmez			**Başarılı Olma(Kazanılmış Statü)/Atfedilme** Başarılı olma da; toplum içerisinde bireyin kendi özellikleri ile statü elde etme söz konusu iken; atfedilme de toplum içerisinde birey statüyü sosyal bağlantılarından, ailesinden dolayı elde etmektedir.	**Toplulukçuluk (Kurumsal):** Örgütsel veya toplumsal bağlamda yer alan kurumsal uygulamaların, kaynakların ve kolektif davranışların eşitlikçi bir bakış anlayışı ile konumlandırılma derecesidir	**Uzun-Kısa Vadeli Yönelim Boyutu:** Toplumda yaşayan bireylerin zaman kavramına bakışları ile ilgili bir boyuttur.

Evrenselcilik: Tüm insanların refahı ve doğanın iyiliği anlayışı içerisinde olma, hoşgörü Örneğin; Farklı düşüncelere karşı saygılı olma, sosyal adalet ve eşitlik	**Alan** **(Mesafe Yönelimi)** Özel Alan Kamu Alanı			**Zaman Yönelimi** Bazı toplumlar geleneklerine (bugüne/geçmişe) bağlı iken; bazı toplumlar geleneklerine sıkı sıkıya bağlı olmazlar.	**Toplulukçuluk (Grup İçi):** Bireylerin bulundukları örgütlere veya topluma karşı duyduğu bağlılık ve sadakat derecelerini ifade eder	**Hoşgörü-Kısıtlama Boyutu:** Toplum genelinde bireylerin farklılıklara karşı bakış açısının yansıtıldığı boyuttur.
Yardımseverlik: Sıklıkla iletişimde olunan insanların refahının ve devamlılığının sağlanması Örneğin; Yardımseverlik, dürüstlük ve affedici olma				**İçe Yönelik/Dışa Yönelik Yönlendirme** Bireyin çevre ile ilişkisini nasıl konumlandırdığı ile ilgilidir	**Performans Odaklılık:** Bir örgütün veya toplumun grup üyelerini performans iyileştirme ve mükemmelliğe yaklaşma noktasında ne derecede teşvik ederek ödüllendirdikleri ile ilişkili bir boyuttur	
Geleneklere Bağlı Olma: Ulusal ve dini bağlamda kültüre karşı bağlılık Örneğin; Mütevazi olma, dindar ve başına gelenleri kabullenme					**Güç Mesafesi:** Bir örgütün veya toplumun üyelerinin iktidarın ve gücün bireyler arasında eşit paylaşılmasını ne derece bekledikleri veya kabul ettiklerini belirlemeye yönelik boyuttur	
Uyumluluk: Başkalarına karşı uyumlu olması Örneğin; Kibar, nazik ve itaatkar olma, büyüklere karşı saygılı olma					**Belirsizlikten Kaçınma:** Bireylerin riske karşı bakış açılarının anlamlandırıldığı boyuttur.	
Güvenlik: Toplumun, ilişkilerin ve benliğin güvenliğini, uyumunu ve devamlılığını sağlama Örneğin; Ulusal güvenlik, sosyal düzen ve temizlik						
Kaynak: Schwartz (1994:24)	**Kaynak:** Maznevski vd.,2002:277 ; Hills, 2002:5-6 ; Kluchohn, 1950:378	**Kaynak:** Rokeach, 1969:550-551; Rokeach, 1973:7 ve Johnston, 1995:583-584	**Kaynak:** Rokeach, 1969:550-551; Rokeach, 1973:7 ve Johnston, 1995:583-584	**Kaynak:** Trompenaars, 1996:67 Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:145	**Kaynak:** House vd., 2001:495 ; Chhokar vd., 2008:3-4	**Kaynak:** Hofstede, 1980:45 Hofstede, 1983:78-79/83-85 Hofstede, 2011:7; Drogendijk ve Slangen, 2006:363

2.5. Kurumsal Mesafe

Kurumsal mesafe kavramının net bir şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle ‘kurum’ ve ‘kurumsallaşma’ kavramlarının açıklanması gerekliliği düşünülmektedir. Bu nedenle öncelikle ifade edilen kavramlar kısaca açıklanmaya çalışılarak; kurumsal kuram hakkında bir literatür taraması sunulacaktır.

2.5.1. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Mesafe

Kurumsal mesafe kavramının anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülen kurum ve kurumsallaşma kavramları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu bağlamda kurumsal kuramın ele alınırken, tartışılırken çeşitli varyantlarının olduğu unutulmamalıdır. Farklı yaklaşımlar ekseninde hem kurum hem de kurumsallaşma kavramları üzerinde görüş birliğine varılmış gibi görünmesine rağmen; detaylı bir şekilde bakıldığında aslında görüş birliğinin yüzeysel kaldığı ve detayları tam anlamı ile kapsamadığı görülmektedir. Bu nedenle kavramlar üzerinde kesin tanımlamalar yapmak yerine, farklı bakış açıları dâhilinde üzerinde durulan tanımlamalardan bahsedilmiştir. Bu bağlamda öncelikle kurumsal kuramın tarihsel gelişimi ve ardından kurumsallaşma kavramı özetlenecektir.

2.5.1.1. Kurumsal Kuramın Tarihsel Gelişimi

Kurumsal kuramın temelleri, Marx ve Weber, Cooley ve Mead'den Veblen ve Commons'a kadar çeşitli bilim adamlarının görüşleri dahil edilerek, sosyal bilimlerin biçimlendirici yıllarından zengin bir şekilde geçerek günümüze kadar gelmiştir (Scott, 1987:493; Scott, 2005:2). Yeni kurumsalcılık kuram olarak da ifade edilen kurumsal kuramın temelleri 1970’li yılların öncesine dayanmakla birlikte (Gouldner, 1954; Selznick, 1949) örgüt teorileri yazınında 70’li yılların sonlarından günümüze kadar üzerinde çalışmalar yapılarak yaygınlık kazanmıştır (DiMoggio ve Powel, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Meyer ve Scott, 1983; Zucker, 1983, 1987). Her ne kadar örgüt alanında 1970’li yılların sonlarından itibaren çalışılan bir konu olsa da kurumsal kuram ekonomi, siyaset ve sosyoloji alanlarında 19. YY sonlarından 20.YY ortalarına kadar süren erken dönem kurumsalcı kuram çalışmalarına dayanmaktadır (Scott, 2008). Bu bağlamda kurumsal kuram üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde, kuram eski-yeni kurumsal kuram ayrımına tabi tutulmaktadır. Çalışmamızda kuram iki ayrı

kapsamda değerlendirilmeyecek olup, bütüncül çerçevede kronolojik bir sıralama ile özetlenecektir.

Günümüzde kurumsal kuram çalışmalarının önemli bir esin kaynağını Weber oluşturmaktadır. Weber çalışmalarında sosyal gerçeklik olgusuna vurgu yaparak, bu gerçekliğe neden-sonuç örüntüsüne dayalı açıklamalar getiren nesnel anlamda bir sosyal bilim oluşturmaya çalışmıştır; ancak toplumsal olaylar açıklanırken insan olgusunun göz ardı edilmemesi gerektiği, kişilerin sosyal olaylara öznel anlamlar yüklediği ve yükledikleri anlamlara göre davranışlarını şekillendirdiklerini ileri sürmüştür (Burrell ve Morgen, 1979: 83; Freund, 2002: 174). Weber sosyoloji temelli çalışmalarında kurum kavramından bahsetmemesine rağmen gelenekler, adetler, yasalar, genel kural sistemleri gibi kültürel unsurların toplumsal yapıları şekillendirdiğini ve birey davranışı üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir (Scott, 2008: 13). Weber'in takipçilerinden biri olan Parsons, Weber gibi sosyal olayları açıklamak için öznel ve nesnel durumları bir arada incelemiştir (Scott, 2008: 14). Parsons'a göre kurumsallaşma durumu bireylerin davranışlarının, belirli toplumsal örüntüler, değer yargıları ve normlara yönelik yönelimleri ile ortaya çıkmakta ve süreç içerisinde bireyler tarafından içselleştirilen olgular kurumsallaşmaktadır. Yeni toplumsal değerler toplumda oluşan kurumların içine gömülü bir haldedir (Smith, 2005: 54).

Parsons'a göre bir sosyal sistem kendini oluşturan alt sistemlerden oluşmaktadır. Sistemin varlığı bu alt sistemlerin birbiri ile süregiden ihtiyaç karşılama çabasına bağlıdır. Bu mantık çerçevesinde düşünüldüğünde sistemin varlığı belirlenen amaca ulaşma, uyum, bütünleşme ve meşrutiyet kazanımı ile doğru orantılıdır (Scott, 1992, 69). Parsons örgüt yapısının üç katmandan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu katmanlar teknik, yönetsel ve kurumsaldır. Örgüt çalışanlarından oluşan teknik katmanda doğrudan faaliyet alanı ile ilgilenmektedir. Teknik sistemin üstünde yer alan yönetsel sistemde ise örgüt ve örgüt çevresi ile ilgili faaliyetle ilgilenmektedir. Bu katmanın üstünde ise kuramsal sistem yer almaktadır. Kurumsal sistem ile örgüt kendisi ve içinde bulunduğu toplum arasında ilişkiler düzenlenir. Örgütün içinde yer aldığı toplumda meşrutiyet kazanması, amacına uygun adımları atması söz konusudur.

Parsons'ın ve öğrencisi ve önemli takipçilerinden biri olan Merton kurumsal kuram alanında çalışmalar yapmıştır. Metron'un, Parsons'tan ayrıldığı temel nokta kapsayıcılığı yüksek büyük kuramlar yerine, kapsayıcılığı sınırlı durumlarda geçerli olan orta büyüklükteki kuramlar oluşturulmasını savunmasıdır. Diğer yandan Merton sosyal kurumların topluma faydalı ya da işlevsel gibi bir çıkarımlarda bulunarak, örgütlerin bozuk işlevlerinin olabileceğini ispatlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır (Wallace ve Wolf, 2006). Sözgelimi modern toplumlarda bürokratik örgütlenme, yazılı ve sabit prosedürlerin varlığı, işlemlerin yapılması düzenin ve kaidelerin önceden belirlenmesi, örgütlerde çalışanların yeteneklerine bağlı olarak yükseldikleri, yasalarla çizilmiş sınırların olduğu ve çevresel değişimlere yönelik en etkili cevabın verildiği işlevsel kabul edilen örgütlenme tipidir. Ancak, Merton bürokratik yapılarda bürokratların kurallara sıkı sıkıya bağlı olması, çizilmiş sınırların, yazılı olan talimatların ve iş yapma prosedürlerinin her durumda ve her aşamada harfiyen takip edilmesi gerekliliği, örgütsel anlamda bozuk işlev göstermesinin ve toplumsal sorunların çözüme kavuşturulması noktasında faydadan çok zarar verdiğini belirtmektedir (Burrell ve Morgan, 1979; Scott, 2008).

Eski kurumsal kuramın öncü araştırmacılarından biri ise Selznicktir. (Merton'un öğrencisi) Selznick 1930'lu yıllarda ABD'de Tennessee Vadisinin ekonomik kalkınması için kurulan TVA adlı örgütün faaliyetlerini incelemektedir. Merkezi yönetime bağlı olan TVA'nın ana amacı vadide meydana gelen su baskınlarını kontrol altına alarak, vadide barajlar ve hidroelektrik santralleri kurmaktadır. Bu amacı gerçekleştirme doğrultusunda örgütün üst düzey yöneticileri bölgedeki yerel liderleri örgütün karar alma mekanizmalarına dâhil ederek, toplumsal bir fikir birliği yaratmak ve yerel halkın desteğini de alarak projenin başarı şansını artırma amaçlanmıştır. Ancak bu uygulama yerel halkın desteğini sağlamanın yanında yerel aktörlerin de örgütün amaçlarına müdahale ederek kendi lehlerine değişiklik yapması ile neticelenmiştir. Böylelikle kamu amacı gözetilerek oluşturulan bir örgüt yerel liderlerin kişisel amaçlarına hizmet etmekle başlamıştır. Proje kapsamında yapılması gereken hususlar başkalarına şahsi çıkarlar sağlamış ve güçlü aktörler mali anlamda daha fazla bu projeden nemalanmışlardır. Bu çalışma sonucunda çıkartılacak genel sonuç; örgütlerin programları, amaçları ve uygulamalarının zaman içerisinde faaliyette

bulunduğu kurumsal çevrede farklılıklar gösterme eğiliminde olabileceğidir (Scott, 1992; Perrow, 1986)

Selznick'e göre örgütler tasarlanma aşamasında formel ve akılcı yapılar olarak kurgulanmalarına karşılık; uygulama insan faktörünün işin içine girmesi sonucunda başlangıçtaki formellikte sapmalar ile şekillendiği söylenebilir. Bununla birlikte örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevre prosedürleri, baskıları, değer ve normları örgütlerin yapısını doğrudan etkilemekte ve örgütleri akılcı yapılarından uzaklaştırılabilmektedir (Burrell ve Morgan, 1979: 153) (Scott, 2008: 21) Buradan hareketle Selznick örgütleri verimlilik ve etkililik sorunsalına odaklı, rasyonel-akılcı mekanik örgütler olarak görürken; diğer yandan kurumsal çevrenin baskısından ve örgüt üyelerinin sosyal bir varlık olmalarından dolayı organik sistemler olarak görmektedir. Kısaca ifade edilen eski kurumsalcılık çalışmaları günümüzde yeni olarak ifade edilen yeni kurumsal kuramın temellerini oluşturmakla birlikte, her iki kuramsal bakış açısının aynı noktalara odaklandıkları ve aynı savlara sahip olduğu söylenemez. Eski kurumsal bakış açısı bir örgütün iş yapma biçimlerinin ve uygulamalarının içinde bulunduğu çevrede nasıl şekillendiği üzerine odaklı iken; yeni kurumsal bakış açısının ise, belirli bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin belirlenmiş kurumsal mekanizmaları ne oranda gerçekleştirdiği ve meşruluk elde etme gibi uygulamalara odaklandığı ifade edilebilir (Çakar ve Danışman, 2017:262).

1970'li yıllarda şekillenen, yeni kurumsalcılık olarak ifade edilen kuram esasında Selznick'in araştırmalarına dayalı olarak ortaya konan eski kurumsal bakış açısı ile önemli benzerlikler göstermesine rağmen, eski ve yeni arasında en büyük fark gerçeklik olgusunun inşası noktasında yer almaktadır (Scott, 2008; 1992). Bu alanda kurama yön veren çalışma 1967 yılında Berger Luckmann tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacılar çalışmasında gerçekliğin inşasının insanların davranışları ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan nesnel durumlara dayanan ve kişisel tecrübe ve deneyim ile şekillenen ve paylaşılan bir gerçeğin sürekli olarak üretilmesi süreci olarak tasarlamaktadırlar. Buradan (Wallace ve Wolf, 2006: 324) hareketle günlük faaliyetlerin devamlılığı noktasında oluşturulan gerçeklik, esasında hem nesnel hem de öznel durumların bir arada şekillendiği bir gerçekliktir.

Berger ve Luckmann'a göre sosyal gerçeklik insanların sosyal etkileşim süreci sonucunda oluşturulan bir gerçekliktir. Sosyal çevreyi oluşturan eylemlerin sürekli olarak tekrarlanması ve buna çevrede bulunan insanların benzer bakış açıları ile benzer anlamlar yüklemesi sonucunda kurumsallaşma denilen olgu oluşmaktadır. Bu bağlamda yeni kurumsal kuramın baz aldığı gerçeklik, sosyal etkileşim süreçleri sonucunda gerçeklik olgusu toplumsal olarak tanımlanması yaklaşımını taşımaktadır. Bu çerçevede belirli kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapısı, uygulama ve planlarının kurumsallaşma süreçleri kendiliğinden oluşmamakta, toplumda karşılıklı etkileşim ile sürece yüklenen anlamlar yolu ile alışılagelmişliğe bağlı olarak oluştuğu ifade edilebilir (Çakar ve Danışman, 2017:263). Berger ve Luckmann (1967) tarafından ortaya konulan gerçekliğin toplumsal düzlemde kurulması anlayışını kurumsal kuram analizlerine dâhil eden Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1977)'in araştırmaları çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Meyer ve Rowan (1977) ABD'nin San Francisco körfez bölgesindeki okullarda, koşul-bağımlılık teorisinin "örgütün teknolojisinin örgüt yapısını belirlediği" yönündeki tezini test etmek amacı ile bir saha araştırması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada teknolojinin, sınıf müfredatının, eğitici malzemelerinin ve eğitim yöntemlerinin ve okulun çevresinin karmaşıklık düzeyinin yüksek olmasının okulun karmaşıklığını artıracağı şekilde iki öngörü bulunmaktaydı. Ancak araştırma sonuçlarına bakıldığında kullanılan eğitim yöntemleri örgütün yapısı üzerinde kısmi etkisinin olduğu ile birlikte, örgüt yapısının ve teknolojinin okul yönetimi ve örgütün içinde bulunduğu çevre ile kayda değer bir ilişki içerisinde olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya tabi tutulan okulda yer alan sınıflar ile o bölgede yer alan diğer okulların sınıf düzenleri arasında ne karşılıklı bağımlılık ne de bir benzerlik tespit edilememiştir. Araştırmacılar çalışmalarını 1977 yılında "Kurumsallaşmış Örgütleri: Efsane ve Tören olarak Biçimsel Yapı" adlı çalışmayı yayınlayarak (Meyer ve Rowan 1977: 340) modern toplumlarda formel örgüt yapılarının kurumsallaşma düzeyi yüksek olan çevresel konjonktürde ortaya çıktığı ve örgütlerin gerçekleştirdiği uygulamaların verimlilik ve etkililik kaygısından ziyade örgütsel meşrutiyetini artırmak güdüsü ile yapıldığı ortaya konulmaktadır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında örgütlerin kurumsal çevrede oluşan ve törensel anlamlar taşıyan uygulamaları verimlilik sağlama düşüncesi ile değil çevresel meşrutiyet, kabul görme güdüsü ile gerçekleştirdiği görülmektedir. Çoğu zaman verimlilik güdüsü ile yapılan teknik faaliyetler örgütün meşrutiyetini tartışmalı hale

getirmekte ve örgütleri çevreleri ile sorunlu hale getirmemek için meşrutiyetlerini sağlama ve gerçek iş faaliyetlerini gerçekleştirme arasında mesafe koymayı zorlayarak; örgütleri gevşek şekilde yapılanmış sistemlere dönüştürmektedir.

Örgütler kurumsal çevrelerinde olan kurumsallaşmış uygulamalar ile eş biçimli hale gelirken bir yandan teknik faaliyetlerinde verimlilik ve etkililiğe odaklanan örgütlerde törensel prosedürlere uyma davranışı çelişkilere sebep olmakta, diğer yandan ise; çevrede oluşan törensel prosedürler çevrede yer alan diğer örgütlerin uyumu sonucunda ortaya çıktığından dolayı örgütsel olgularla çelişmektedir. Bu durumda örgütler sorunun çözümünü teknik faaliyetleri ile örgüt yapısı faaliyetlerini birbirinden ayırmada bulmaktadırlar. Bu bağlamda örgütler verimlilik beklentisine odaklanarak teknik faaliyetlerini bir yandan devam ettirirken; diğer yandan kurumsallaşmış örgüt yapısının varlığını devam ettirme çabası ile meşrutiyetini korumayı amaçlamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 355). Başka bir ifade ile örgütler çevre tarafından baskılandığı kurumsallaşmış prosedürlere tabi olduğunu gösterirken; diğer taraftan örgüt içinde faaliyetin en etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine devam edilmektedir. (Çakar ve Danışman, 2017:265).

Kurumsal kuramın gelişmesinde önemli bir konumda bulunan bir diğer çalışma ise Zucker (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Berger ve Luckmann (1967) çalışmasından esinlenerek mikro düzeyde örgütlerde örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşması sorunsalına odaklanan Zucker (1977)'e göre örgütlerde kültürel kalıcılığın ancak bir eylemin herkes tarafından kabul edilmesi, bir eyleme herkes tarafından benzer anlamlar yüklenmesi, eylemin tekrarlanan bir hal alması ile mevcudiyetinin sorgulanmayacak derecede kabul edilmesi ile gerçekleşecektir. Örgütsel anlamda ortaya konulan eylemler başkaları tarafından sorgulanmadığında, doğrudan kabul edildiğinde kurumsallaşmış olur. Ve böylelikle söz konusu eylemin kültürel kalıcılığından bahsedilir. Yeni kurumsal kuram alanında Berger ve Luckmann (1967), Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1977) çalışmaları her ne kadar kuramın gelişmesi adına katkılarda bulunsalar da kuramın gelişmesi noktasında DiMaggio ve Powell'in 1983 yılında Weber'in bürokrasi yaklaşımını baz alarak gerçekleştirdiği "Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi Örgütsel Alanlarda Eş biçimsel ve Ortak Ussallık" başlıklı eseri önemli rol oynamıştır. Weber çalışmalarında "bürokrasi

anlamında belirlenen kurallar ile örgütlerin etkili ve verimli şekilde güçlü olacağı ve tıpkı bir demir kafes gibi toplumun bütün kesimini içine alıp hapsedeceği" öngörüsünde bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda DiMaggio ve Powell örgütlerin yapısal değişimlerin altında yatan nedenlerin verimlilik kaygısından ve rekabetten kaynaklanmadığını, örgütlerin çevresel belirsizlik ve karmaşıklık düzeyi yüksek durumlarla karşılaştıklarında heterojen yapıdan homojen yapıya doğru evrildiklerini ifade etmektedir. Başlangıçta aynı kurumsal çevrede birbirinden farklı biçimsel yapılarda fazla sayıda örgütler bulunuyorken zaman içerisinde örgütlerin homojen hale gelerek birbirine benzedikleri söylenmektedir. Kurumsal çevrede bulunan devlet aygıtının, mesleki örgütlenmelerin, tedarikçilerin, tüketicilerin ve ürün ve kaynakları üreten diğer örgütlerin heterojen yapıyı homojen yapıya dönüştürme noktasında müdahalede bulunmaktadırlar. (Scott, 2008). Kurumsal kuramın gelişimine katkı sağlayan bir diğer çalışma Meyer ve Scott (1983) "Örgütsel Çevreleri Törensellik ve Ussallık" adlı kitabıdır. Kitapta yazarlar örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin "kurum" olarak örgüt üzerinde etkisinin olduğunu çıkış olarak kabul ederek örgüt çalışmalarında yeni bir analiz birimi olarak "toplumsal sektör" kavramını kullanmışlardır. Bu kullanılan kavram ise; benzer özelliklere sahip olan benzer ürün ve hizmetler üreten örgütler, örgütün rakipleri, tedarikçileri, müşterileri olarak oldukça geniş bir alan şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda yazarlar örgütün faaliyette bulunduğu çevredeki teknik ve kurumsal çevre olarak ayrıma gitmişlerdir. Bazı durumlarda örgütlerin teknik çevreyi bazı durumlarda kurumsal çevreyi ve bazı durumlarda ise hem teknik hem de kurumsal çevreyi önceliklerini ifade etmektedir. Aynı kitapta yer alan Meyer, Scott ve Deal (1983) çalışmasında ayrımı yapılan teknik ve kurumsal çevrenin birbirine karşıt olarak algılanmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Sözgelimi teknolojik gereksinimi olan bir örgütün bu ihtiyacını karşılaması teknik çevreye uyum sağlaması açısından elzem bir durumdur. Bu durumda örgüt etkililik ve verimliliğe odaklanarak gerçek faaliyetini idare ettirme yolunu seçmektedir. Bu adım aynı zamanda kurumsal çevrede olumsuz olarak algılanmamakta, kurumsal çevre tarafından bastırılan bir gereklilik olabilmektedir.

Kurumsal kuram kavramının bir bileşeninden biri olan kurum, Marshall (2003: 438)'e göre kavramsal olarak değişim tanımlamaları olsa da genel olarak "belli başlı toplumsal ilgi alanlarını (hukuk, din, aile vb.) kapsayan davranış kalıpları, halkın

gelenek ve göreneklerini, halkın vuku bulan olayları algılama ve anlama biçimleri" olarak ifade edilebilir. Kurum kavramına yönelik tanımlar incelendiğinde toplumun yapısal faktörleri ile kültürel argümanların birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Esasında kurum kavramını dolduran anlamlar toplumun yaşantısı boyunca karşılaştığı sorunlara karşı çözüm yolları geliştirmesi ile ilgilidir. İnsanlar benzer zorlukları aşarken kullandığı argümanları zaman içerisinde sabit hale getirir ve sabitler nesilden nesile aktarılırken kurumlar hüviyetine kavuşur. Toplumun içerisinde bulunan belirli bir birey, belirli değer, norm, olaylara atfedilen anlamlardan oluşan kültürel yapıya uygun davranışlar göstererek, toplumda kendi dışındaki diğer bireylerden ayrışır. Bu mantık çerçevesinde kültürel kalıpların bireyleri belirli sınırlar etrafında tuttuğu ifade edebilir. Böylelikle de kurumları, belirli ilişkisel ağlarla sarılı olan belirli bireylerin, bir diğer ilişkisel kodla sarılı olan diğer bireylerle etkileşim içerisinde iken ortaya çıkan bir ortak paydada buluşulan kültürel kodları, bireylerin birbirinden beklentileri olarak ifade etmek mümkündür (Vander Zanden, 1986: 50). Bu bağlamda bir toplumsal anlayışının kalıplaşarak, kendine özgü anlamalar taşımasına kurum, bu sürecin geneline ise kurumsallaşma denilmektedir. Bir başka ifadeyle kurum toplumsal düzlemde önemli role sahip çeşitli aktörlerin fiili olarak söylem ya da uygulama üzerinden alışkanlık haline getirilen, aktörlerin etkileşimleri sonucunda onaylanan, güçlendirilen, düşünsel olarak toplumun geneli tarafından paylaşılan hususların dışsal bir gerçeklik kazanmasıdır (Berger ve Luckmann, 1967: 53-54). Bununla birlikte dışsal gereklilik kazanan unsurların kural gibi statü kazanma sürecine ise kurumsallaşma denilmektedir (Meyer ve Rowan 1977: 341). Kurumsal kurama göre kurumsallaşma, belirli bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren bir örgütün nasıl biçimde ve hangi uygulamalar ile varlığını devam ettirme konusunda çevre tarafından kanıksanmış düşünce ve uygulamalar, çevreyi oluşturan örgütler tarafından uygulama durumun yaygınlaşmasıdır. Böylelikle o çevrede faaliyet gösteren örgütler, yaygınlık kazanan, herkes tarafından doğru ön kabulü olan uygulamaları gerçekleştirerek, kendilerini çevreye uyumlu hale getirirler (Boxenbaum ve Jonsson, 2008).

Kurumsallaşma teorisinin öncül çalışmaları örgütleri tekil düzeyde ele alarak; örgüt topluluklarından ayrı bir bakış açısında incelemiş ve örgütün içinde bulunduğu çevresel şartların uyum sağlama amacıyla değiştiğini ifade etmiştir. Bu bakış açısı ile örgütler; çevresel değişim dinamiğine uyum sağlama örgütsel aktörlerin desteğini ve

katılımını sürekli olarak elde etme, iletişim ve yetki kanallarının istikrarının sağlanması gibi nedenler ile kurumsallaşma teorisi, örgütleri çevresine uyum sağlayan sosyal örgütlenmeler olarak tanımlamaktadır. Örgütler varlıklarını çevrelerine uyum sağlama kabiliyetleri neticesinde devam ettirebilme yeteneğine sahip olmaktadırlar. (Keskin, vd., 2016: 313)

Kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi gibi 1970'li yılların ortalarında gelişimine başlayan açık sistem anlayışını benimseyen örgüt modellerinden biri olan K. Teorisinin hareket noktası, Robert Merton'ın örgütleri toplumun sosyal aktör güçleri olarak gördüğü ve toplumsal dinamikler açısından vazgeçilmez etki gücüne sahip olduğunu iddia ettiği 'Sosyal Teori ve Sosyal Yapı (Social Theory and Social Structure)' adlı eserine dayanmaktadır. Merton bu çalışmasında toplumun bir parçası olarak gördüğü örgütlerin değişim dinamiklerini inceleyerek; toplumsal yapının birbirine bağlı olan farklı bileşenlerinin, bağlılık perspektifinde nasıl değişime uğradığını ve belirli bir yapısal formun oluşması için ortaya çıkan faydalı ve faydasız output'un kendileri arasında bir dengenin nasıl sağlandığı üzerinde oluşmaktadır. Bu çalışma sonucunda Merton, örgütlerin değişimsel süreçlerini tamamlayarak değişimin gerçekleşmesi için süreç boyunca ortaya çıkan faydalı çıktıların faydasız çıktılardan yüksek olması gerektiğini savunmaktadır (Tolbert ve Zucker, 1999).

Örgüt anlamında sosyolojik analize odaklanan Merton, örgütlerde ortaya çıkan sosyal yapıların devamlılığı ve değişime maruz kaldığında hangi şartlarda değiştiği üzerine sorgulamalar yapmıştır. Ancak; örgüt üzerinde çalışmalar yapan teorisyenler Amerikalı sosyolog Philip Selznick'i kurumsallaşma teorisinin ana kurucusu olarak görmektedir. Selznick, örgütlerin sadece içsel süreçlerine odaklanmadığını, aynı zamanda dışsal paradigmalara da uyum gösterdiğini gözlemlemiştir. P. Selznick, Amerika'da federal bir kurum olan, Tennensee vadisinde baraj yapımı, elektrik üretimi, sel önleme e ekonomik gelişim sağlama gibi amaçları olan TVA (Tennensee Volbay Authority)'de örgütün varlık nedeninin ortaya konulması amacıyla, örgütün yapısını incelemiştir. Bu incelemenin sonucunda Selznick, örgütlerin örgüt yapılarının dış çevrede kendi etki altında kalan örgüt topluluklarının ihtiyaçlarına uyum sağlayarak değiştirdiklerini iddia etmektedir. Çalışma sonunda araştırmacı, örgütleri kendi içsel süreçlerinin dışında, dış çevrede ortaya çıkan engellere karşı bir uyum

çabası içerisinde olan sosyal araçlar olarak tanımlamaktadır. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla şekillendirdikleri örgüt yapısını, dış çevreye uyum kabiliyetleri neticesinde elde ederler. Örgütler kurumsal çevrelerde bulunan örgütler tarafından sahiplenen değer ve normların tıpkı bir varlıksal sorun halinde kendilerine dayatılması ile sonuçlanan uyumudur.

Fenomonoloji akımının felsefe tabanlı kökeninden hareketle sosyal oluşumların devamlılığını sağlayan unsurun kurumsallaşma olduğu ifade edilebilir. Kurumsallaşma teorisinde ifade edilen kurum ise, sürecin bir çıktısı ve örgütle alışkanlık haline gelen prosedürlerin, örgütsel aktörler tarafından 'paylaşılan anlam' geliştirme çabası olarak ifade edilmektedir. Burada ifade edilen örgütsel süreçlerde alışkanlık haline gelen eylemlerden kasıt örgüt için süreklilik arz eden problemlerin çözümünde otomatik olarak uygulanan, asgari bilişsel çaba gerektiren eylemlerdir. Bu eylemler başlangıçta örgütsel aktörler tarafından oluşturulmuş olmasına rağmen, zaman içerisinde oluşturulan aktörlerden bağımsız hale gelecek kurumsallaşmış örgütsel süreçler olmaktadırlar (Berger ve Luckmann 1967).

Meyer ve Rowan (1977)'ye göre örgütler kurumsal devamlılığını sağlayabilmek adına kurumsallaşma noktasında kurumsal bir inanç istemi oluşturmak, örgütün temel yapısını oluşturmak için kurumsal kurallar belirlemek gibi argümanlar gerekmektedir. Kurumsal teori, örgütlerin devamlılığı açısından rasyonelleştirilmiştir ve öznel bir bilgiye bağlı olmayan inanç sisteminin dolaylı bir şekilde belirlenmesi ile belirlenen inanç sisteminin mutlak manada çalışanların onayı ve kabulü olmadan örgütsel yapıyı ve dinamiğini desteklediği ifade edilmektedir (Scott, 1987). Öte yandan örgütlerin çevreye uyumlaştırılma süreçlerinin sağlanabilmesi, meşruiyet ve istikrarının devam edebilmesi adına gerekli olan kurumsal çevre; semboller, normatif inançlar ve bilişsel sistemlerin bileşenlerinden oluşan kültürel kodlamalar içermelidir. Yüksek derecede kurumsallaşmanın olduğu çevrelerde çevresel aktörler tarafından belirlenen kurumsal kurallar, örgütler açısından bir hedef olarak algılanacağından, örgütsel sonuca ulaşma aracı olmaktan çıkar.

Kurumsal kuramcılara göre örgütlerin kendilerini çevreye karşı uyumlu hale getirmelerine örgütsel meşruluk denilmektedir. Örgütler verimlilik ve etkililik

kaygısından ziyade örgütsel meşruluk kaygısından dolayı varlıklarını devam ettirme açısından örgütsel meşruluğu sağlamak zorundadırlar. Aslında örgütsel meşruluk, çevre tarafından örgüte verilen kültürel destek olarak düşünülebilir (Meyer ve Scott, 1983). Kurumsal kuramcılara göre örgütlerin, örgütsel meşruluk kazanmaları, örgütlere faaliyette bulundukları kurumsal çevrede daha fazla yaşam hakkı vermektedir (Çakar ve Danışman, 2017:271). Örgütlerin ekonomik verimlilik üzerine odaklanmak yerine kurumsal çevrede var olan uygulama ve prosedürlerin kabullenme eğilimine odaklandıklarını vurgulayan yeni K.K. da örgütlerin ana amacı bulundukları çevrede meşruiyetini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütler faaliyet gösterdikleri geniş kurumsal çevrede egemen olan uygulama ve örgütsel yapılanma biçimini benimsemeye çalışırlar. Yani birbirinden farklı bir örgütsel yapılanma yerine birbirine benzeyen yapılanma söz konusudur. Alternatif örgütlenme biçimlerinden ziyade tek düze bir örgütlenme biçiminin söz konusu olduğu durumlarda, örgütlerin birbirine benzerlik durumlarına kurumsal izomorfizm denilmektedir (Keskin, vd., 2016:317). Yeni kurumsal kurama göre örgütsel çevrede yeni örgütlerin ortaya çıkması açık sistem anlayışında olduğu gibi kaynak temin etmeye ya da performansı artırmaya bağlı bir süreç değil; örgütün geniş çevrede meşruiyet elde etmesine bağlı bir süreçtir. Bu sebeple kuramın örgüt çalışmalarına sağladığı önemli teorik katkı örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri için gerekli olan meşruiyet kavramıdır (Miles, 2012). Örgütlerin ihtiyaçları sadece, hammaddeye ulaşma, nitelikli işgücü bulma, faaliyetlerini gerçekleştirecek yeterli sermaye sağlama gibi unsurlardan oluşmaz. Aynı zamanda örgütler faaliyette bulundukları kurumsal çevre tarafından kabul edilme/onaylanma ihtiyacı duyarlar. Bu bağlamda örgütlerin meşruiyeti sorunsalı varlıklarını devam ettirme kabiliyetleri için oldukça önemli bir kavramdır. Örgütlerin kurumsal çevrede ortaya konulan kurumsal baskılara ve normlara uyum sağlayarak meşruiyetlerini sağlamaları yani varlıklarını devam ettirmeleri gereklidir (Hatch ve Cunlifte, 2006). Bu kurama göre örgütler çevrelerinde pasif bir alanda konumlanmamakta, çevresinin yönlendirmesi ile şekillenen bir oluşum olmamakta ve örgütlerin içinde bulundukları aynı zamanda yönlendirdikleri durumu da ifade etmektedir. Örgütlerin kendileri, çevresel alanda yeni kurallar, normlar ve diğer örgütlere yönelik çeşitli baskılar oluşturabilir. Yani kısaca örgütler çevrelerini değiştirme gücüne sahip olarak, değişim aktörleri olarak davranabilirler (DiMaggio, 1988).

Örgütlerin, örgütsel meşruluk kazanmaları için kurumsal çevrede kanıksanmış davranış ve uygulamaları gerçekleştirmesini, daha öz bir ifade ile çevredeki diğer örgütlere benzemesini izomorfizm (eş biçimlilik) kavramı ile açıklamaktadırlar (DiMoggio ve Powell, 1983). Buna göre, popülasyon ekolojisi teorisyenlerin ifade ettiği gibi örgütlerin birbirine benzer homojen yapıda olmalarının tek sebebi piyasa şartlarında rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını devam ettirmeleri olgusu değil; aynı zamanda kurumsal çevrede örgüte yönelik sosyal baskılara karşı örgütün ayakta kalması için meşruluğunu sağlaması ya da meşruluğunu devam ettirme güdüsü, örgütleri homojenliğe iten önemli bir sebeptir. Yeni kurumsal kuram örgütlerin sosyal davranışlarına anlam ve süreklilik sağlayacak düzenleyici ve bilişsel yapılar ve eylemler olarak tanımlanır (Scott, 2008). Bu kuramda aynı örgütsel çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütler, kurumların belirledikleri yerleşik değer ve normların baskısı altında kalarak devamlılıklarını sağlayabilmek adına dayatılan benzer örgütsel yapılara dönüşürler.

Bir diğer ifadeyle; DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal izoformizma odaklanarak, aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapısal ve yönetsel argümanlar çerçevesinde birbirlerine neden bu kadar benzerlik gösterdiklerini sorgulamışlardır. Örgütleri açık sistemler olarak popülasyon ekolojisi kuramında "*Neden bu kadar fazla farklı örgüt biçimi var?"* sorunsalına karşılık *"Neden örgütler birbirine bu kadar çok benzer?"* sorunsalına cevap aramaya çalışmışlardır. Bu bağlamda izomorfizm kavramı ise; belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin zamanla inanılmaz bir şekilde birbirine benzediklerini ifade eder. Değişen çevresel koşullar altında birbirinden farklı örgütsel yapı ve süreçlere sahip olması beklenen örgütlerin neden bu kadar birbirine benzediklerini irdeleyen bakış açısıyla birlikte yeni kurumsal kuram ortaya çıkmıştır. Yani bu kurama göre örgütsel oluşumlar ve uygulamalar gerçekleştirilen etkinlik ve verimlilik sağlayan faaliyetler ile değil; örgütün kurumsal çevrelerindeki konumlanmaları ile anlam kazanarak, kalıcı hale gelir. Başlangıçta çevrede fazla sayıda farklı örgütsel oluşumlar olmasına rağmen zaman içerisinde örgütsel oluşumlar çevreyi oluşturan kuramların örgütler üzerinde kısıtlayıcı etkisi olduğundan dolayı homojen bir hal alırlar (Miles, 2012). DiMaggio ve Powell (1983)'e göre bu kurumsal eş biçimliliği örgütler; normatif, öykünmeci ve zorlayıcı şeklinde üç farklı yöntemle gerçekleştirirler.

Normatif eş biçimlilik, kurumsal çevrede yer alan mesleki örgütlenmeler, profesyonel oluşumlar gibi kurumların çeşitli değer ve norm belirlemesi ve bunun örgütlere yayılım göstermesi ile gerçekleşmektedir. Sözgelimi belirli bir faaliyet kolunda yer alan örgütlerin meslek odalarına üye olmaları ve bu odaların benzer iş yapma prosedürlerini örgütlere uygulamasının standardize hale gelmesi bu eş biçimliliğe örnek olarak verilebilir.

Öykünmeci eş biçimlilikle örgütler faaliyette bulundukları kurumsal çevrenin yüksek düzeyde belirsizlik taşıması, karmaşıklık düzeyinin yüksek olması, çevrenin yeterli düzeyde anlaşılması gibi durumlarda kendilerine bir yol gösterici olma noktasında bir örgüt belirlerler ve o örgütün uygulama ve prosedürlerini içselleştirmeye başlarlar. Sözgelimi aynı çevrede faaliyet gösteren teknoloji noktasında lider olan bir örgütün diğer örgütler tarafından takip edilmesi gibi.

Eş biçimlilik mekanizmalarından üçüncüsü ve sonuncusu zorlayıcı eş biçimliliktir. Burada örgütlere yönelik aynı kurumsal çevrede faaliyet gösterdikleri diğer örgütlerden ve toplumsal düzlemde kültürel beklentilerden dolayı çeşitli baskılar gelmektedir. Örgütler kurumsal meşruluklarını sağlayabilmek ya da devam ettirebilmek adına bu baskılara cevap olarak uygulamalarını uyumlaştırma yolunu tercih edebilmektedirler. Sözgelimi yasa koyucu mekanizmanın, örgütlerin uyması için yasa ve yönetmelikler çıkararak aynı faaliyet alanında örgütlere uymaları noktasında yasal gücünü kullanarak baskılar oluşturabilir.

Kurumsal kuram ile birlikte örgüt çalışmalarının tek örgüt ya da örgütün teknik çevresine odaklanmasına karşılık örgütün faaliyette bulunduğu sosyal-kültürel çevre ile kurumsal çevreye yönelik odaklanma, araştırmacılara örgütsel faaliyetlerin, örgüt davranışlarının daha kapsayıcı şekilde açıklanmasına imkân tanımıştır. Bu çerçevede örgütlerin bir araya gelerek yapılandırdığı çevrenin örgüt ile karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, esas olarak örgütün bir kurumsal çevrede faaliyet gösterebilmesi için çevre ile uyumlu halde olması gerektiği ve zaman içerisinde ise örgütün belirli şartlar oluştuğunda çevreyi yönlendirebildiği söylenebilir. Bu bağlamda örgütlerin faaliyette bulunduğu ya da bulunacağı çevreyi belirlerken, çevresel faktörleri iyi tanımlaması gerektiği, çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmesi açısından

kendi ekosistemine yakın benzerliğe sahip olan çevreleri seçmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu noktada ise örgütlerin faaliyet gerçekleştireceği çevreyi belirlerken kültürel ve kurumsal uyuma dikkat etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kurumsal meşruiyet kazanamayarak ya da geç bir kazanım elde ederek mevcut yapının dışında kalabilir. Bu açıdan örgütlerin kültürel ve kurumsal mesafe bağlamında, mesafesi kısa olan çevrelerde faaliyet göstermesinin, örgütsel devamlılık, etkililik ve verimlilik gibi konular bakımından oldukça önemli bir husus olduğu düşünülmektedir.

2.5.2. Kurumsal Mesafe Boyutları

Kurumsal kuram bakış açısında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek adına meşruiyet kazanmaları eşbiçimci olmalarına bağlı bir durumdur. Örgütlerin bu eşbiçimci yapıyı sağlayacakları kurumsal çevre ise; Scott (1995) tarafından üç temel bileşene ayrılmaktadır. Bu bileşenler; düzenleyici, normatif ve bilişsel şeklinde ifade edilebilir. Scott (1995:33) tarafından "sosyal hayata anlam ve istikrar kazandıran" şeklinde tarif edilen kurum kavramının alt boyutları mesafe düzeyinde ele alınarak çalışmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki gibi ifade edilecektir.

2.5.2.1.Düzenleyici Mesafe

Belirli bir kurumsal çevrede sosyal ve ekonomik hayatın sınırlarını belirleyen mevcut yasal düzenlemeler ve belirlenmiş kurallar, düzenleyici boyut altında yer almaktadır. Bu düzenleyici adımlar, sosyal ve ekonomik hayat içerisinde hangi konuların, davranışların teşvik edileceğini ya da sınırlandırılacağını ortaya koymaktadır (Kostova, 1999:314). Kuralcı boyut olarak da ele alınan bu boyut, kural koyma, konulan kurallara uyulup/uyulmadığını izleme-takip etme ve uyulmadığı durumlara çeşitli yaptırımları uygulama faaliyetleri ile ilişkilidir. Hem bireysel olarak da hem de örgütsel olarak kurumsal çevrede belirlenen düzenleyici kurallara uyulması, genel olarak takip edilerek kurallara uyulmanın sağlanması önemli bir olgudur. Bu şekilde kurumsal mesafenin diğer bütün bileşenler ile beraber değerlendirdiğinde belirli bir norma dönüşmesi ve kurumsallaşması söz konusu olacaktır. Çalışmanın odak noktası örgütler olduğundan dolayı düzenleyici mesafenin bireysel ve toplumsal yönüne çalışmada değinilmeyecektir.

Uluslararasılaşma aşamasında olan örgütlerin ev sahibi ülke bağlamında, belirli düzenlemeler ve kurallar bütününün içerisinde yerleşik olarak bulunan düzenleyici normlara göre strateji geliştirmeleri diğer boyutlara kıyasla düzenleyici uygulamaların daha görünür ve erişilebilir olduklarından dolayı, daha kolay olduğu ifade edilebilir (Kostova ve Zaheer, 1999:70; Eden ve Miller, 2004:200). İşletmelerin uluslararasılaşması noktasında strateji belirleme süreçleri ele alındığında, ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki düzenleyici mesafe sorunsalının, örgütlerin hem ana ülkede (içsel) hem de ev sahibi ülkede (dışsal) meşruiyet problemleri ortaya koyduğu gözlenmektedir (Xu ve Shenkar, 2002:610). Bu durumda ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kurumsal mesafenin fazla olması, işletmeleri hem ana ülkede meşruiyet kazanmaları hem de ev sahibi ülkede meşruiyet elde etmelerini zorlaştırdığından dolayı işletmeler ikilem arasında kalmaktadır. Bu açmazdan meşruiyet kazanma ile çıkabilecek işletmeler genellikle içsel meşruiyetten ziyade dışsal meşruiyete öncelik vermektedirler (Xu vd., 2004:288). Bu bağlamda kurumsal mesafenin artması işletmeleri uluslararasılaşma noktasında öncelikli olarak riski yüksek stratejilerden daha çok ihracat gibi risk düzeyi düşük stratejilere yöneltmesi beklenmektedir. Başlangıç olarak risk düzeyi düşük stratejiler ile işletmeler ev sahibi ülkenin kurumsal dinamiklerini öğrenerek, uluslararası pazarda tutunma şansını artırdığı söylenebilir. Liou (2013) kurumsal mesafenin işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri üzerinde etkilerini ele alırken ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre kurumsal mesafe boyutlarının farklı etkileşim içerisine gireceğini ifade etmektedir. Araştırma da işletmelerin bulunduğu piyasaları gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalar olarak farklılaştırarak; kurumsal mesafe alt boyutlarından düzenleyici alt boyutunun gelişmekte olan ülkeler üzerinde yatırım kararları alırken belirleyici olduğunu; gelişmiş ülkelerde yatırım kararı alırken ise ana ülkede düzenleyici normlara aşinalık sağlandığından dolayı, gelişmekte olan piyasalara kıyasla daha önemsiz görüldüğü ifade edilmektedir. Xu ve Shenkar (2002)'ın kurumsal bakış açısına göre düzenleyici mesafenin fazla olduğu durumlarda örgütlerin dışsal meşruiyet elde etmeye odaklandığından dolayı düşük kontrol içeren, risk düzeyi düşük olan stratejiler tercih ettiği ifade edilmektedir. Japonya'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise; düzenleyici mesafenin artması sonucunda işletmelerin daha düşük kontrol gerektiren, risk düzeyi düşük olan stratejileri tercih ettiği ampirik bulgu olarak ortaya konulmuştur (Xu vd., 2004).

2.5.2.2.Normatif Mesafe

Belirli bir kurumsal çevrede sosyal ve ekonomik hayatın içerisinde, toplumu oluşturan bireylerin davranışları, insan ve insanın doğası ile ilgili değerler, normlar ve varsayımlar kurumsal mesafenin normatif alt boyutu içerisinde yer almaktadır (Kostova ve Roth, 2002:217). Toplum içerisinde belirli hale gelen sosyal yapıların ya da birey düzeyinde davranış kalıplarının nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağı ile ilgili olarak ortaya çıkartılan değerlerin, belirli eylemlerin nasıl yapılması gerektiği sorusuna cevap veren normların kapsayıcılığı altında bulunan normatif mesafe, eylemsel olarak emredici, değerlendirici ve toplumun genelini bağlayıcı özellikler taşımaktadır (Scott, 2008:54-55). Normatif mesafe bakış açısından bakıldığında işletmelerin uluslararasılaşması noktasında yine ev sahibi ülkenin normatif kabullerine bakılması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin ev sahibi ülkedeki kurumsal ve sosyal düzenin ayrılmaz parçaları olan sisteme uyum sağlamaları gerekmektedir (Yiu ve Makino, 2002:671). Normatif mesafe her ne kadar kurumsal mesafenin bir alt boyutu olsa da düzenleyici mesafe kadar toplumsal paradigmalara bakıldığında bir anda anlaşılır bir durumda değildir. Bu nedenle işletmelerin normatif boyutun gereklerine uymaları gerektiğini anlamaları ve uyumu sağlayıcı adımları atmasının pek kolay olduğu söylenemez. Toplumun normatif mesafeyi oluşturan temel taşları daha gizli, örtük yapıda bulunduğundan işletmeler açısından bunun fark edilmesi ve uluslararasılaşma bağlamında yerine getirilmesi gerektiği oldukça karmaşık bir durumdur (Kostova ve Zaheer, 1999:70). Böyle bir durum karşısında işletmelerin kurumsal kuram bağlamında varlıklarını devam ettirebilmek adına gerçekleştirmeleri gereken meşruiyet sorununu ortaya çıkarmaktadır. Düzenleyici mesafe bağlamında işletmelerin düzenleyici kuralları görmeleri ve hissetmeleri onlara uyumu kolaylaştırdığı kadar; normatif mesafe bağlamında belirlenen değer ve normların örtük yapıda yer almaları ise işletmelerin meşruiyet sağlamalarını zorlaştırmaktadır (Xu vd., 2004:289; Gaur ve Lu, 2007:89). Bundan dolayı işletmeler meşruiyetlerini sağlarken uluslararasılaşma aşamasında ihracat gibi risk düzeyi düşük stratejileri tercih edeceklerdir. Bu konu üzerinde araştırmalar yapan Eden ve Miller (2004)'e göre ana ülke ve ev sahibi ülke arasında artan normatif mesafenin işletmeleri kontrol oranı ve risk düzeyi düşük stratejilere yönlendireceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde tezi Japonya'da yer alan işletmeler üzerinde ampirik olarak test eden araştırmacılar, artan

normatif mesafede işletmelerin kontrol oranı düşük, risksiz stratejiler belirlediği sonucuna ulaşmışlardır (Xu vd., 2004).

2.5.2.3.Bilişsel Mesafe

Belirli bir kurumsal çevrede, ekonomik ve sosyal hayatın içerisinde yer alan, toplumu, insanları ve insanlar ile kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimi ortaya koyan hususların hepsi çok belirgin değildir. İnsanların birbirleri ile olan ilişkileri, toplumu oluşturan kurumların karşılıklı etkileşim düzeyleri, hangi olaylara toplumsal refleks olarak nasıl karşılık verecekleri her zaman çok açık ve net olarak belirgin olmayabilir. Bu mantık çerçevesinde görünen olay ve olguların sembolik bir temsili olarak sembollerin, işaretlerin, jest ve mimiklerin görünenden farklı anlamlar barındırdığı aşikâr bir durumdur. Scott (2008:57)'ın aktardığına göre sosyolog olan Max Weber'in bu konu bağlamında ortaya koyduğu *"toplumsal sahnede belirli bir eylemin net olarak anlaşılabilmesi ya da açıklanabilmesi için sadece nesnel durumların göz önüne alınması yeterli olmayacak, toplumsal eylemde yer alan aktörlerin eylemi nasıl yorumladıkları, nasıl öznel düşünceleri eyleme dâhil ettikleri önemli hale gelecektir"* şeklinde ifade net olarak toplumsal düzende bilişsel faktörlerin etkisini açıklamaktadır. Toplumu oluşturan bireylerin çevreden gelen uyarıcı unsurları nasıl bir düzeyde algılayacakları, bu uyarıcılara ne tür anlamlar yükleyecekleri ve yükledikleri anlamları nasıl sınıflandıracakları olguları kurumsal mesafe alt boyutlarından olan bilişsel mesafenin etkisi altındadır (Kostova, 1999:314). Bu bağlamda bilişsel mesafe ile toplum içerisinde hangi aktörlerin davranış kalıplarına yön vereceği, bu aktörlerin hangi yapısal nitelikler barındıracağı, hangi aşamalardan geçilerek bu aktörlerin eylemlerine karşılık nasıl anlamlar yükleneceği sorunsalı bilişsel yapılar çerçevesinde ele alınarak ortaya konulmaktadır (Ruef ve Scott, 1998:879). Bu noktadan hareketle örgütler, kurumsal çevre bağlamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan meşruiyet sağlama zorunluklarını gerçekleştirirken, bilişsel yapıları dikkate almaları, bilişsel yapılar üzerinden eylemlerin ve belirlenen kuralların yorumlanmasının yapılmasının sağlanılması gerekmektedir. Yani bilişsel mesafe ile toplumsal anlamda meydana gelen durumların tekil anlamda nesnel yorumunun yapılması yeterli olmamakta ve öznel olarak da durumların anlam değişikliğine uğrayabileceği varsayımı bulunmaktadır. Uluslararasılaşma bağlamında bakıldığında ise bilişsel mesafenin ana ülke ve ev sahibi ülke arasında yüksek olması işletmelerin

bilişsel düzeyde eşbiçimlilik gereksinimlerini anlaması ve bu gereksinimleri karşılaması ve dolayısıyla eşbiçimli hale gelmesini zorlaştırmaktadır (Kostova ve Zaheer, 1999:68-69).

2.6. Kültürel ve Kurumsal Mesafe ile Uluslararasılaşma Arasındaki İlişki

Örgütler arasındaki kültürel farklılıkların örgütlerin yönetim anlayışları ve organizasyonel süreçleri üzerinde etkili olacağına dair genel bir ön kabul bulunmaktadır (Hofstede, 1980:312; Hofstede, 1983:46). Bu ön kabul kapsamında farklı iki ülkede yerleşik olan örgütlerin ortalama karakteristik yapıları ve oluşumları üzerinde söz konusu kültürel farklılıkların şiddeti nispetinde farklılıklar olacağı gözlenecektir (Kogut ve Singh, 1988:414). Yani iki ülke arasında artan bir kültürel farklılık söz konusu ise; iki örgütün kendilerine özgü yönetim biçimleri ile süreci yürütmesi zorlaşacaktır. Bu bağlamda durum kurumsal kuram çerçevesinde ele alındığında; ana ülke ve ev sahibi ülke çerçevesinde artan farklılıklar düzeyi belirlenen değerlerin, normların ve uygulamaların anlaşılmasını güç hale getirerek; ülkeler arasındaki ticari gelişmeleri olumsuz yönde etkileyecektir (Tihanyi, Griffith, Russell, 2005:271). Böylelikle gelinen noktada ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki farklı yönetsel uygulamalar ve prosedürlerin varlığı ev sahibi ülke çerçevesinde sorunsal hale geleceğinden kurumsal kuram bağlamında örgütlerin faaliyet gerçekleştirdiği kurumsal çevrelerde meşruiyet kazanma sorunsalı, kültürel anlamda da kendine yer bulacaktır (Demirbağ vd.,2007:310). Örgütlerin hem kurumsal hem de kültürel anlamda meşruiyetlerini sağlamaları uluslararası ticaret bakımından önemli hale gelecektir.

Azar ve Drogendijk (2015) tarafından işletmelerin ulusal pazarlarına uzak pazarlarda faaliyet gösterirken; kültürel mesafeyi önemseyerek uluslararasılaşma stratejisi belirlemeleri ihracat performanslarında iyileştirmeler gerçekleştireceği ortaya konulmuştur. Korneliussen ve Blasius (2008) tarafından kültürel mesafenin ve serbest anlaşmaların ihracat engelleri üzerine bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için gelişmiş bir ülke olan Norveç'te işletmeler üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre az da olsa kültürel mesafenin ihracatı etkilediği gözlenmektedir. Slangen, Beugelsdijk ve Hennart (2011) işletmelerin emsallerine uygun yapılan ihracatta kültürel mesafenin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde kültürel mesafe ile işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, çalışma sonuçları bakımından birbiri ile çelişen durumlar söz konusu olmaktadır ve böylelikle iki farklı görüş ön plana çıkmaktadır. Bu görüşlerden ilkine göre ana ülke ile hedef ülke arasında kültürel mesafenin fazla yani kültürel bakımdan uzak olması durumunda, işletmelerin bağımsız giriş yollarına yöneldikleri ileri sürülmektedir. Bu çalışmalara göre kültürel mesafe ile giriş yolları arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu ve ana ülke ile hedef ülke arasında algılanan kültürel mesafenin yüksek olması durumunda işletmelerin yüksek kontrollü ve maliyetli giriş yollarını tercih ettikleri sonucuna varılmıştır (Cho ve Padmanabhan, 1996; Anand ve Delios, 1997 ve Brouthers ve Brouthers, 2001). Bir diğer görüş ise kültürel olarak uzak pazarlara girerken işletmeler tarafından düşük maliyet ve düşük kontrollü giriş yollarının tercih edilmesi ile ilgilidir. Bu görüşe göre ülkeler arasında kültürel mesafenin yüksek olması sonucunda işletmelerin pazara kaynak aktarımı konusunda isteksiz davrandıklarından dolayı düşük maliyetli ve düşük kontrol gerektiren giriş yollarını tercih ettikleri ortaya konulmaktadır. Kogut ve Singh (1988) yaptıkları çalışmada var olan kültürel farklılıkların işletmeleri satın alma sonrasında riski yükselttiklerini ve bu nedenle işletmelerin risk düzeyi düşük yollara yöneldiklerini ortaya koymuşlardır. Yöntem kısmında Hofstede (1980)'in kültür verilerini kullanan yazarlar aynı zamanda yaptıkları çalışmalarında kültürel farklılığın yüksek olması durumunda satın almadan ziyade ortak girişimler kurarak hedef pazara yöneldiklerini ortaya koymuşlardır.

Kültürel mesafenin işletmelerin pazarlara giriş seçiminde etkisinin ölçülmesinde Türkiye'de yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Fakat bu çalışmaların sayısı görece olarak azdır. İlhan (2006,2007) Türkiye'de ortak girişimlerde kültürel mesafenin işletmelerin pazar yolu seçimi üzerinde etkisini incelediği çalışmasında kültürel mesafenin fazla olmasının, yabancı çok uluslu ortağın mülkiyet yapısı içinde azınlık paya sahip olma durumunu artırdığını ortaya koymaktadır. Kartal ve Sofyalıoğlu (2009) Türkiye'de yabancı yatırımcılar bakımından kültürel mesafenin, işletmelerin pazar yolu seçimi üzerinde etkisini ele aldığı çalışmada ise; kültürün bireysellik boyutundaki farklılığın pazara giriş tercihi noktasında ortak girişim kurma modelinin oranını artırdığı tespit edilmiştir. Konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde, elde edilen ampirik kanıtlar göz önüne alındığında ana ülke ile hedef ülke arasında kültürel

mesafenin fazla olması durumunda oluşan belirsizlik durumuna karşılık işletmelerin risk ve maliyetlerini minimize edecek giriş stratejilerine yöneldikleri görüşü öne çıkmaktadır.

Chao (1996) gerçekleştirdiği ampirik çalışmasında, kültürel farklılığın olduğu ülkelerde işletmelerin yerel ortaklar ile ilişkilerini geliştirerek birlikte çalışmasının belirsizlik ve katlanılması gereken maliyeti artıracağı görüşünü öne sürerek; kültürel mesafenin yüksek olduğu durumlarda, işletmelerin ya tam sahiplik ya da yüksek düzeyde kontrol gereken stratejileri tercih edeceklerini iddia edilmektedir. İşlem maliyeti kuramı çerçevesinde kültürel mesafe kavramı ile giriş stratejileri ilişkisi riskin azaltılması mantığında ele alındığında ilişkinin yönü değişmekte ve mesafenin artması ile işletmeler kontrol düzeyi düşük stratejileri tercih etmektedirler (Tihanyi vd., 2005:272).

Yukarıda gerçekleştirilen tartışmalar ışığında kültürel mesafe ile işletmelerin strateji tercihleri arasında ilişki kuran alan yazının birbirinden farklı sonuçlar ürettikleri görülmektedir. Ancak gerçekleştirdiğimiz araştırmanın amacı doğrultusunda konu ele alındığında ana ülke ile hedef ülke arasında kültürel mesafenin fazla olması, ülkelerin kültürel dinamiklerinden dolayı ortaya çıkan normatif ve bilişsel gereksinimlerin karşılanması, yani işletmelerin uyum sağlamasının güçleşmesine neden olacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda ortaya çıkan belirsizliğin ve meşruiyet sorunsalının işletmeleri daha az risk ve kontrol düzeyi gereksinimi olan stratejilere yöneltmesi beklenebilir. Bu bağlamda kültürel mesafe ile bir uluslararasılaşma stratejisi olan ihracatın arasında ilişki olabileceği öngörülebilir. Bu öngörünün test edilebilmesi ve kavramlar arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması için, kültürel mesafeyi oluşturan altı boyutun tek tek ihracat üzerindeki etkisinin net olarak ortaya konulması gerekliliği düşünülerek; *Hipotez 1 (H_1): Kültürel mesafe alt boyutları ihracat miktarı üzerinde etkilidir* hipotezi geliştirilmiştir.

İşletmelerin uluslararasılaşma kararı noktasında strateji belirleme sürecini etkileyen bir diğer önemli husus ise kurumsal mesafe kavramıdır. Kavramsal çerçevede detaylı bir şekilde bahsedildiği gibi kurumsal kuramın temel argümanı örgütsel yapı ve süreçlerin, örgütlerin içerisinde bulunduğu kurumsal çevrelere uyum sağlama

sonucunda ortaya çıktığı vurgusudur (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell,1983; Scott,1995). Örgütlerin bu uyumu sağlaması kurumsal çevrelerinde meşruiyet elde etmeleri ile mümkün olacağı alan yazında ortaya konulmaktadır. Örgütlerin meşruiyetinin temelinde ise diğer örgütlerle benzerlik oluşturacak eşbiçimlilik (izomorfizm) ile gerçekleşebileceğinden örgütün var olduğu kurumsal çevresi, Scott (1995)'a göre düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumlar çerçevesinde ele alınmalıdır. Bu bağlamdan hareketle örgütlerin kurumsal mesafesi kavramı ortaya konulurken temelde üç alt boyut olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin farklı ülkelerde faaliyet göstermesi ile hem ana ülkesinde hem de hedef ülkesinde farklı kurumsal uygulamaların varlığı işletmeleri ikili meşruiyet kazanmaya yönlendirerek; işletmelerin her iki tarafta da meşruiyet kazanımlarını aynı anda sağlamaya mecbur bırakmaktadır (Kostova vd., 2008; Kostova ve Roth, 2002; Kostova ve Zaher, 1999, Scott,1995). Her iki pazarda da işletmelerin eşbiçimlilik kazanma zorunluluğu işletmeler üzerinde bir baskı oluşturduğundan dolayı, işletmelerin strateji belirleme noktasında içinde bulunduğu karmaşıklığa en etkin çözümü sağlayacak stratejileri belirlemesi zorunluluğu bulunmaktadır (Xu ve Shendar, 2002; Peng, 2003; Brouther ve Hennard, 2007). Bu kapsamda alan yazınında vurgulanan bu hususlar ana ülke ile ev sahibi ülke arasında ortaya çıkan kurumsal farklılıkların işletmelerin pazara giriş stratejileri arasında bir ilişkinin var olabileceğini düşündürmektedir (Elden ve Miller, 2004:200). Bu düşünceden hareketle ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kurumsal yapıların ve süreçlerin birbiri arasındaki benzerlik ve farklılık durumlarına odaklanan Kostova (1996:30) yaptığı çalışmasında Scott (1995)'in çalışmasında kurumsal çevreyi ele aldığı gibi düzenleyici, normatif ve bilişsel alt boyutlar olarak tasarladığı ve çok yönlü kurumsal çevrelerin birbiri ile ilişkili ve farklı yönlerinin olduğunu vurgulayarak bu benzerlik ve farklılıklarının oluşturduğu genel yapıyı kurumsal çevre olarak tanımlamıştır. Kurumsal mesafe kavramını ise Kostova (1996:30), *"iki ya da daha fazla kurumsal çevrenin düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar"* şeklinde tanımlamıştır. Kurumsal mesafenin zemini kurumsal kuram ile şekillendiğinden, kurumsal kuramda da ana sorunsalın örgütlerin kurumsal çevrelerinde meşruiyet kazanmaları olduğundan dolayı kurumsal mesafenin örgütlerin meşruiyet kazanmaları noktasında önemi yadsınamayacak bir gerçektir. Bu bağlamda ana ülke ile hedef ülke arasında kurumsal

mesafenin artması, çok uluslu işletmelerin ülkelerde bulunan örgütlerin eşbiçimliliği anlamlandırmasında sorunlar yaşaması beklenmektedir (Kostova ve Zaheer, 1999:68). Çinli ihracatçıların, ihracat performansını etkileyen faktörler üzerinde araştırma yapan He, Brouthers ve Filatotchev (2013)'e göre Çinli işletmeler ile ihracat pazarları arasındaki kurumsal mesafe, ihracat kanalları seçimini etkileyerek; mesafenin az olması durumunda işletmeler ile pazar arasındaki ilişkinin ılımlaştığı, pazar yetenekleri ile kurumsal mesafe uyumlu hale gelmesi işletmelerin ihracat performansı arttığı ifade edilmektedir.

Akademik yazına bakıldığında işletmelerin hem ana ülke hem de hedef ülke düzeyinde meşruiyet kazanmaya zorlanmaları neticesinde hangi tarafın meşruiyet sorunsalına ne derecede karşılık vereceği problematiği giriş stratejilerini etkilemektedir (Davis, Desai ve Francis, 2000). Bu işletmelerin ana ülkede mi meşruiyet kazanacağı yoksa hedef ülkede meşruiyeti sağlayacağı sorunsalı bulunmaktadır. Böyle bir ikilem durumunda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek adına genellikle hedef ülkede meşruiyeti kazanmaya önem verdikleri iddia edilmektedir (Xu ve Shenkar, 2002:614). Bu bakış çerçevesinde çalışmada işletmelerin kurumsal farklılıklara karşı meşruiyet kazanmaları sorunsalı hedef ülkede kazanma çabaları olarak değerlendirilecektir. Kurumsal mesafe boyutlarının işletmelerin giriş stratejilerini doğrudan etkilediği yapılan çalışmalar ile ortaya konulmaktadır. Kurumsal mesafenin bir bütün değişken olarak ele alınmasından ziyade boyutlarının (normatif, bilişsel ve düzenleyici) ayrı ayrı etki edebileceği ortaya konulmaktadır (Eden ve Miller, 2004). Buradan hareketle çalışmamızda kurumsal mesafenin boyutları ayrı birer değişken olarak ele alınarak; araştırma modeli dizayn edilmiştir. Hatta kurumsal mesafe kavramı üzerinde detaylı bir çalışma olan Eden ve Miller (2004:16-17) araştırmasında, kurumsal mesafe alt boyutlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekliliği yanında kurumsal mesafe boyutlarının yapısından dolayı işletmelerin stratejileri üzerinde karmaşık etkilerinin olabileceği iddia edilmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında bu karmaşık etkiyi ortaya koyabilmek adına iki farklı kurumsal mesafe boyutunu temel alarak; normatif ve bilişsel boyutun birleşimi ile kültürel mesafe; düzenleyici ve normatif boyutun birleşimi ile de yolsuzluk mesafesi ortaya koydukları ve işletmelerin giriş stratejilerini bu iki boyuttan ele aldıklarını söylemektedirler. Çalışmamızda kültürel mesafe kavramı Hofstede'nin kültürel boyutlaması ve puanlama değerleri baz alınarak ele

alındığından ve bağımsız değişken olarak tasarlandığından dolayı böyle birleşime gidilmemiştir. Aynı zamanda yolsuzluk mesafesi ise yolsuzluk endeksi temel alınarak iki ülke arasında mesafe hesaplanarak; kontrol değişkeni olarak araştırma modelinde dizayn edildiğinden dolayı araştırmacılar tarafından ortaya konulan bir boyut birleştirilmesine gidilmemiştir. Bu bağlamda araştırmamızda kurumsal mesafe kavramını analiz edilirken Scott (1995)'ın kurumsal çevre bileşenleri (normatif, düzenleyici ve bilişsel) ve Kostova (1996)'nın kurumsal mesafe tanımı çerçevesinde araştırma şekillenmiştir. Bu kapsamda araştırma amacı doğrultusunda kurumsal mesafe kavramı bağımsız değişken olarak ele alınıp; alt boyutlarının uluslararasılaşma stratejilerinden biri olan ihracat üzerine etkisi *Hipotez 2 (H_1): Kurumsal mesafe alt boyutları ihracat miktarını etkilemektedir* hipotezi ile test edilecektir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde eş zamanlı olarak kültürel ve kurumsal mesafe iki önemli gözlemlenmemiş ticaret maliyeti olarak uluslararası ticaret belirleyicileri olarak akademi de artan bir ilgiye sahiptir (Beugelsdijk, de Groot, Linders, ve Slangen (2004). Uluslararası ticarette Çin'in Kuşak ve Yol ülkeleriyle ticareti ile kültürel ve kurumsal mesafenin rolü üzerine Liu, Lu ve Wang (2020) tarafından yapılan araştırmada, kültürel ve kurumsal mesafenin ticaret üzerinde engelleyici etkilerinin olduğunu, bu sebeple de önem verilmesi gereken bir konu olduğu vurgulanmaktır. Aynı çalışmada yazarlar Çin'in Kuşak ve Yol ülkeleri ile ticarette kültürel mesafenin, kurumsal mesafeden daha baskın olduğunu iddia etmektedirler. Genel olarak mevcut çalışmalar çerçevesinde somut olmayan ticaret engelleri olarak kabul edilen kültürel ve kurumsal mesafenin ikili ticaret akışlarında giderek daha belirleyici konuma geldiği yapılan çalışmalar neticesinde görülmektedir. Bununla birlikte kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkilerine ilişkin çeşitli mekanizmalar nedeniyle tutarlı bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ayrıca kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkilerini aynı anda inceleyen çalışmaların sayısı azdır ve bu tür çalışmaların daha fazla genişletilmesi gerekmektedir (Liu vd., 2020:4).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre kültürel ve kurumsal mesafe, belirsizlik ve işlem maliyetlerinden kaynaklanan sorunların ulaslararası ticaret üzerindeki engelleyici etkiler istatiksel olarak ortaya konulmaktadır. Ayrıca kültürel mesafenin kurumsal

mesafe kavramından ziyade Çin ve B&R ülkeleri üzerinde daha etkili görülmektedir. Kültürel mesafenin etkilerinin ithalat hariç Avrupa ülkeleri ve Asya ülkeleri arasında farklılık gösterdiğini, ancak kurumsal mesafenin ticaret etkilerinin Avrupa ülkeleri ile Asya ülkeleri arasında hiçbir fark göstermediğini destekleyen kanıtlar ortaya konulmaktadır. Yapılan ülkeler arasındaki bazı düzenlemeler ile kültürel mesafenin etkisinin azaltılması söz konusu oluyorken; kurumsal mesafe ticaret konusunda daha duyarlı hale gelmektedir (Lu, vd., 2004:15). Konu ile ilgili yapılan, kültürel ve kurumsal mesafenin kurumsal kalite ölçütleriyle genişletilerek; uluslararası ticaretin maddi olmayan maliyetlerinin ortaya konulmasına odaklanılan çalışmaya göre ise; araştırmacılar 92 ülke arasında ikili ticaret akışlarını inceleyerek; farklı ülkeler arasındaki ticaretin işlem maliyetinin yüksek olmasından kaynaklanarak kurumsal mesafenin negatif ilişki içerisinde olduğunu ve işletmelerin kültürel olarak uzak olan ülkelere ihracat tarzında ilişki geliştirmesinin yerine ev sahibi ülkede üretim gerçekleştirmeyi tercih ettiklerinden dolayı ise kültürel mesafenin pozitif ilişkili olduğunu iddia etmektedirler (Linders, Slangen, De Groot ve Beugelsdijk (2005:19). Bu bağlamda kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkisinin ortaya konulması, konu üzerinde yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından önemlidir. Bu nedenle de yapılan bu çalışma önemli olmasına rağmen; az çalışılan ikili ilişki olarak kültürel ve kurumsal mesafe ile uluslararasılaşma argümanlarından biri olan ihracat ile arasındaki ilişkinin ortaya konulması oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmanın katkı sunacağı noktalardan biri ise, söz konusu araştırma sorularının gelişmekte olan bir ülke özelliği taşıyan Türkiye bağlamında yanıtlanmaya çalışılmasıdır. Araştırmanın gelişmekte olan ülke bağlamında gerçekleştirilmesi, bu bağlamın kendine has yapısının; gerek çalışmanın kavramsal çerçevesinin ortaya konulması aşamasında gerek ise belirlenen hipotezlerin test edilmesi sürecinde ve gerekse de elde edilen bulguların yorumlanmasında göz önünde bulundurulması gerekmekte olup; bu bağlamın çıktısı olarak çalışma sonuçlarının gelişmiş ülkelerden farklılaşacağı yadsınamayacak bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırma da geliştirilen hipotezlerden üçüncüsü olarak Türkiye bağlamında ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre ihracat miktarının artıp artmadığıdır. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü temel hipotezi olarak *H_3: Türkiye'nin*

ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir olarak belirlenmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın önemi, amacı, kapsamı ve kısıtları, araştırma modeli ve hipotezleri, örnekleme süreci, verilerin toplanma yöntemine yer verilecektir. Araştırma soruları ekseninde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi, çalışmada yer alan temel araştırma sorularının, analiz edilmesi ile ortaya çıkan ampirik sonucun uluslararası işletmecilik alan yazınına kavramsal olarak katkı sunacağı düşünülmektedir.

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

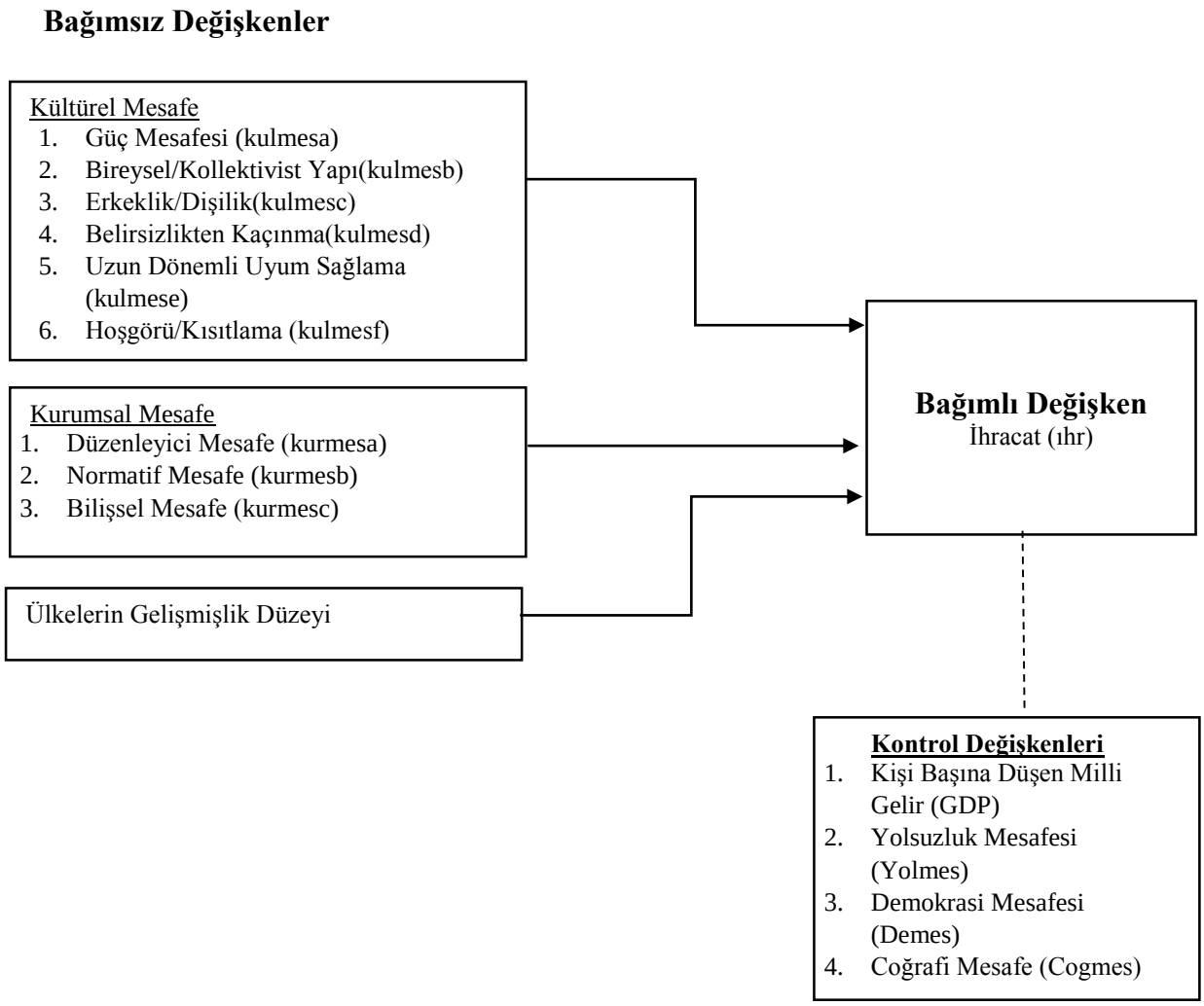
Küreselleşmenin hızla yayılması, meydana gelen teknolojik ve ekonomik gelişmeler işletmelerin ulusal pazarların dışına çıkarak uluslararası pazarlara açılmasını önemli hale getirmiştir. Literatür incelendiğinde işletmelerin uluslararası pazarlara açılma stratejilerini farklı unsurlar bileşke olarak etkiledikleri gözlemlenmiştir. Bu etkileyen unsurlardan iki taraf arasında kültürel ve kurumsal mesafe önemli kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Kavramsal olarak kültürel mesafe ile işletmelerin dış pazarlara açılması arasındaki ilişki çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş olmasına rağmen, kurumsal mesafe ile işletmelerin dış pazarlara açılması arasındaki ilişki yeterince incelenmediği ve iki söz konusu değişkenlerin birlikte değerlendirildiği çalışmaların az sayıda olduğu göze çarpmaktadır. Dünya genelinden Türkiye çerçevesinde yazın incelendiğinde ise; kültürel ve kurumsal mesafenin işletmelerin dış pazarlara açılması konusu yeterince yer almadığı görülmüştür. Literatürde bu boşluğu tamamlamak adına bu çalışmanın temel amacı kültürel ve kurumsal mesafe ile ihracat arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kişi başına düşen milli gelir, yolsuzluk, demokrasi ve coğrafi mesafenin aracılık rolünü incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, Türkiye'de uluslararası faaliyet gösteren işletmeler açısından ana ülke ve ihracat yapılan ülkeler arasındaki kültürel ve kurumsal mesafe ile ihracat arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu temel amaç doğrultusunda Türkiye'nin yurtdışına ihracatında kültürel ve kurumsal mesafe boyutlarının etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamına 2018 yılı sanayi, tarım ve madencilik sektörlerin tamamında Türkiye'nin sürekli olarak ihracatta bulunduğu, kültürel ve kurumsal mesafe olarak bütün boyutlar açısından puanlamalara sahip olan 75 ülke seçilmiş ve araştırmaya bu ülkeler dâhil edilmiştir.

Araştırmada bağımsız değişkenlerin değişim oranlarının yıllara göre çok küçük farklarla farklılık göstermesinden kaynaklı olarak bağımlı değişken olan ihracat verilerinin tek yıla (2018) göre alınması, işletmelerin ihracata dayalı stratejiler dışında yer alan sözleşmeye ve yatırıma dayalı stratejilerin tespit edilmesi noktasında sağlıklı verilere ulaşılamamasından dolayı araştırmaya dâhil edilememesi araştırmanın önemli kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının sadece ihracata dayalı stratejiler için genellenebileceği ifade edilirken; tüm giriş stratejileri için bir genelleme yapılamayacağı ifade edilebilir.

3.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Kültürel ve kurumsal mesafenin ihracat üzerine etkisini belirlemek amacına yönelik geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1.'deki gibi kurgulanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli

Araştırmanın ekonometrik modeli ise şu şekildedir;

Temel Model: İhracat=$ß_0$+$ß_1$Kültürel Mesafe+$ß_2$ Kurumsal Mesafe+ $ß_3$GDP+ $ß_4$Yolmes+ $ß_5$Demes+ $ß_6$Cogmes

Araştırma temelinde kültürel ve kurumsal mesafenin Türkiye bağlamında ihracat miktarı üzerinde etkisi incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın bağımsız değişkenlerinden olan kültürel mesafe kavramı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yönelik uluslararasılaşma bağlamında işletmelerin giriş stratejilerini belirlemesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda çelişkili sonuçlar ortaya çıkmış ve konu bağlamında iki zıt görüş ortaya konulmuştur. Bunlardan birincisi; ana ülke ile ev sahibi

ülke arasında kültürel mesafenin fazla olduğu durumunda işletmelerin düşük kontrol gerektiren, bağımsız giriş yollarını tercih ettiklerine yöneliktir. Bu iddia işletmelerin hem ulusal kültüre hem de örgütsel kültüre odaklanmalarını gerektireceğinden; 'çift katmanlı kültürleşme' sorunsalını ortaya çıkarmaktadır. Cho ve Padmanabhan (1996), Anand ve Delios (1997), Brouthers ve Brouthers (2001)'ın yaptıkları çalışmalara bakıldığında kültürel mesafe ile giriş stratejileri arasındaki pozitif yönlü ilişki bu iddiayı doğrulamaktadır. Bu bağlamda işletmeler, ana ülke ile hedef ülke arasında fazla kültürel mesafenin varlığı neticesinde genellikle yüksek maliyet ve yüksek kontrollü giriş yollarını tercih ettikleri ifade edilebilir. Bu konu bakımından ortaya konulan bir diğer iddia ise; işletmelerin kültürel mesafe olarak uzak pazarlara girerken hedeflenen pazarda bir işletmeyi içeren maliyet ve kontrol odaklılık açısından düşük risk gerektiren giriş stratejilerini tercih ettiklerine yöneliktir. Hedeflenen pazarın kendine has yapısı hakkında gerekli bilgi ve deneyime sahip yerel bir işletme ile ilişki kurarak uluslararası pazara yöneldiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte bu iddiaya göre ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel mesafenin fazla olması, hedeflenen pazarın işletme açısından risk düzeyini artıracağından; işletme böyle bir pazara gerekli kaynak aktarımı yapma noktasında oldukça isteksiz kalacağı söylenebilir. Söz konusu iddia, kültürel mesafe ile düşük maliyet ve düşük kontrol gerektiren giriş stratejileri arasında ilişki literatürde birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Bu iddiayı doğrulayan çalışmaların en önemlileri Kogut ve Singh (1988) ve Gatignon ve Anderson (1988) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kogut ve Singh (1988) yaptıkları çalışmada kültürel farklılıkların işletmeler açısından satın alma stratejisi sonrasında pazar riskini yükselttiğinden, işletmelerin daha az risk içeren stratejilere doğru yöneldiklerini iddia etmektedir. Yapılan çalışmada yazarlar Hofstede (1980)'in kültürel indeksini kullanarak ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel mesafenin fazla olması durumunda işletmelerin satın almaya kıyasla ortak girişim kurmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Gatignon ve Anderson (1988) ise, yaptıkları çalışmada kültürel mesafe arttıkça kısmi mülkiyetin, tam mülkiyete tercih edildiğini ortaya koymaktadırlar. Konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalar olan Davidson ve McFetridge (1985) ve Erramilli (1991) araştırmalarında, araştırmacılar kültürel mesafe ile uluslararası pazara girişte kullanılan yatırıma dayalı stratejiler arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmaların sonuçlarına göre ana ülke ile hedef ülke arasında kültürel mesafenin fazla olması durumunda tam kontrolün gerektirdiği

yatırıma dayalı stratejiler azalarak; iş birliğine dayalı giriş stratejilerinin tercih edilmesinin arttığı ifade edilmektedir.

Alanyazında kültürel mesafe ile bir diğer giriş stratejisi olan doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkinin incelendiği Benito ve Gripsrud (1992), Grosse ve Trevino (1996) çalışmalarda gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte Park ve Ungson (1997), Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen ve Park (2002) kültürel mesafe ile ortak girişimlerin performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmada kültürel mesafenin ortak girişimlerin performansını negatif yönde etkilediğini ortaya koyarak; bu negatif etkinin ulusal kültür parametrelerinden ziyade örgütsel kültür değişimlerinden kaynaklandığını iddia etmişlerdir. Bu ifade edilen çalışmalara ilave olarak Stopford ve Wells (1972), Green ve Cunningham (1975), Anderson ve Coughlan (1987), Erramilli ve Rao (1993), Hennart ve Larimo (1998)'ın çalışmaları, kültürel mesafe ile giriş yolu seçimi arasındaki negatif ilişkiyi destekleyen çalışmalar arasında yer almaktadır.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan kurumsal mesafe ile işletmelerin uluslararasılaşması noktasında uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında ilişkinin ortaya konulması noktasında çeşitli araştırmacılar tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan birisi Çinli ihracatçıların, ihracat performansını etkileyen faktörler üzerinde He, Brouthers ve Filatotchev (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya göre Çinli işletmeler ile ihracat pazarları arasındaki kurumsal mesafe, ihracat kanalları seçimini etkileyerek; mesafenin az olması durumunda işletmeler ile pazar arasındaki ilişkinin ılımlaştığı, pazar yetenekleri ile kurumsal mesafe uyumlu hale gelmesi işletmelerin ihracat performansı arttığı ifade edilmektedir. Kurumsal mesafe ile uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında önceleri kurumların -ve kurumsal mesafenin- giriş stratejileri seçimi üzerindeki etkisi tipik olarak işlem maliyeti teorisi ve kurumsal teori perspektiflerinden incelenmiştir (Demirbag, Glaister ve Tatoglu, 2007; Gelbuda, Meyer ve Delios, 2008; Kim ve Gray, 2008). İşlem maliyeti ekonomisine dayalı yapılan çalışmalar, işletmelerin ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kurumsal mesafe yüksek olması durumunda, işletmelerin belirsizliğin etkisini en aza indirmek için daha düşük kaynak taahhütleri gerektiren giriş formlarını tercih ettiğini göstermektedir

(Dow ve Larimo, 2009). Maliyetler ve pazar riskleri üzerindeki bu odaklanma, bununla birlikte, aykırı argümanlara da yol açmıştır. Gaur ve Lu'nun (2007) belirttiği gibi, geniş bir düzenleyici mesafe ile ayrılmış ülkelerde maliyetleri azaltmanın bir yolu, operasyonlar üzerinde daha fazla kontrol sağlayan giriş stratejileri kullanmaktır. Bu argüman, daha büyük kurumsal mesafenin belirsizlik ve aşinalık yarattığı, piyasa işlemlerinde daha yüksek işlem maliyetlerine neden olduğu ve dolayısıyla daha yüksek kaynak taahhütleriyle ilişkili giriş stratejilerinin tercih ettiği inancına dayanmaktadır (Kim ve Gray, 2008; Tihanyi, Griffith, ve Russell,2005). Kurumsal mesafeyi kurumsal teori perspektifinden analiz eden çalışmalardan bazıları, işletmelerin daha fazla esneklik sağladıkları ve dış meşruiyet ile iç tutarlılık arasındaki çatışmaları en aza indirdikleri için, mesafe arttığında daha düşük kaynak taahhütleri gerektiren giriş stratejilerini tercih ettiklerini öne sürmektedir (Xu vd., 2004; Xu ve Shenkar, 2002). Bununla birlikte, akademik yazında yer alan diğer çalışmalar, daha yüksek kontrol seviyeleri sunan giriş stratejilerinin, ana ülke ile hedef ülke arasında yüksek olan kurumsal mesafeyi daha kolay yönetmeyi mümkün kıldığını savunmaktadır (Estrin vd., 2009). Hernandez ve Nieto (2015) tarafından kurumsal mesafenin düzenleyici alt boyutunun işletmelerin uluslararası giriş stratejilerini belirlemesi noktasında etkisinin incelendiği çalışmada, kurumsal mesafenin asimetrik etki oluşturma olasılığı incelenerek; ana ülke ile ev sahibi ülke arasında düzenleyici mesafenin az olması daha az kaynak taahhüdü gerektirdiğinden, risk düzeyi düşük stratejilere işletmeleri yönlendirirken; düzenleyici mesafenin yüksek olduğu durumunda işletmelerin uluslararası pazara girerken daha yüksek kaynak taahhüdü gerektiren stratejileri tercih ettikleri ortaya konulmaktadır. Bu bakımdan kurumsal mesafenin uluslararası giriş stratejisinin belirlenmesi için önemli olduğu iddia edilmektedir.

Kurumsal mesafenin pozitif olarak ayrıştığı gelişmiş ülke ile gelişmekte olan ülke arasında uluslararası pazarlara giriş stratejisi belirleme noktasında tipik örnek gelişmiş ülkeden bir işletmenin gelişmekte olan ülkede üretimi taşıması olarak gösterilebilir. Bu durumda gelişmekte olan ülkenin gelişmiş ülkeye kıyasla daha düşük işgücü maliyetleri ve daha fazla doğal kaynakların varlığı gibi avantajlar sunmasının (Dunning, 1998) yanında iki ülke arasındaki sistem uyuşmazlığı, risk seviyesinin nasıl yönetileceği noktasında bilgi eksikliğinin varlığından kaynaklı olarak daha büyük risk ve belirsizliği ortaya çıkarabileceği söylenebilir (Berry, 2006). Yüksek düzeyde

düzenleyici öngörülemezliğe sahip ülkeler, tipik olarak hükümet politikalarında sık ve beklenmedik değişiklikler, iş dünyasına devlet müdahalesi, yasa ve sözleşmeleri uygulamak için yetersiz araçlar ortaya koyarlar (Slangen ve van Tulder, 2009). Yüksek düzeyde yolsuzluğun varlığının da yatırım üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu gösterilerek (Javorcik ve Wei, 2009), belirsiz ve karmaşık yerel düzenlemelerin teknoloji transferlerinde tehlike oluşturması (Coeurderoy ve Murray, 2008) veya ürün yeniliklerinin başarısını engellemesi olasılığının varlığı söz konusudur (Wu, 2013). Daha öncede ifade edildiği gibi kurumsal mesafe bağlamında düzenleyici mesafenin ana ülke bağlamından ev sahibi ülkeye doğru giriş stratejilerinin belirlendiği düşünüldüğünde işletmelerin yerel meşrulaştırma gereksinimlerine uyma yeteneği işletmenin başarısı noktasında önemlidir (Chan ve Makino, 2007). Kısıtlamalar ve sınırlamalarla ekonomik hayatı etkileyecek şekilde zayıf kurumlara sahip hedef ülkeler, özellikle düzgün işleyen resmî kurumlardan yoksun olmaları nedeniyle firmalar için büyük uyum sorunları ortaya çıkarmaktadır (Schwens, Eiche, ve Kabst, 2011). Bu argümanlar, daha az gelişmiş kurumların daha kötü anlaşılmasının, özellikle kurumsal mesafe alt boyutlarından olan düzenleyici mesafeyi yönetmedeki zorluklara ilişkin algıyı artırdığını göstermektedir (Hakanson ve Ambos, 2010). Böylece örgütler, kurumsal kısıtlamaları göz önünde bulundurarak; uluslararasılaşma noktasında ev sahibi ülkede meşruiyet elde etme olasılığına öncelik vermelidir. Bu nedenle, küçük mesafe boşlukları olan durumlarda (örneğin, düzenleyici mesafe bakımından düşük ülkelerden firmalar daha da düşük düzenlemelere sahip ülkelere girdiğinde), hedef ülkenin düzenleyici kurumlarına uyum sağlama zorluğu daha düşük olduğundan daha kolaylıkla uyum sağlayabilirler. Bu durumda, hedef ülkede yer alan kurumlar, ana ülkedekilere benzer yapıdadır (Cuervo-Cazurra ve Genc, 2008). Aksine, daha gelişmiş düzenleyici çerçevelere sahip ülkelerdeki firmalar için zorluk daha fazladır. Bu firmalar, düzenleyici kurumsal mesafenin yüksek olduğu hedef ülkelerde (Xu ve Shenkar, 2002), özellikle düzenleyici *'oyunun kurallarına'* aşina olmadıkları ve kuralların bile olamayacağı hedef ülkelerde meşruiyet elde etmekte zorlanacaktır. Mesafe negatif yönde arttıkça, örgütler daha büyük kurumsal bilgi açıkları ve ana ülke ile hedef ülke arasındaki artan düzenleme boşluklarından kaynaklanan daha fazla uyum sorunları ile karşı karşıya kalacaktır. Firmalar, öncelikle dış meşruiyet ihtiyaçlarını karşılayan giriş stratejilerini seçmeleri gerektiğinden, bu uyum sorunlarını hafifletebilecek düşük taahhüt giriş stratejilerini tercih etmektedirler (Xu vd., 2004).

Yukarıda ifade edilenin aksinin gerçekleştiğini ortaya koyan çalışmalar (yani, daha düşük düzenleyici gelişim düzeyine sahip ülkelerden daha yüksek seviyeli hedeflere kadar) tipik olarak, gelişmiş ülkelerde faaliyet göstermeyi planlayan gelişmekte olan ülkelerden firmaların giriş kararlarını analiz etmektedir. Bu çalışmalar, bu tür uluslararasılaşmanın farklı nedenlerini vurgulamakta, örneğin ana ülkelerinin sınırlamalarının üstesinden gelmek; yeni teknolojilere veya daha gelişmiş bir müşteri kitlesine erişim sağlamak ya da işletme itibarını ya da marka imajını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Luo ve Tung, 2007; Wright, Filatotchev, Hoskisson ve Peng, 2005). Her halükârda kurumsal mesafe ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkinin negatif ya da pozitif yönlü olması farklı çalışmalarda çelişkili sonuçlar ortaya konulduğundan, yapılan çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki farklarla sınırlı kalmayarak; sorunun daha net bir şekilde çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Nitekim, sözde gelişmiş ülkeler arasında birçok düzenleyici farklılık vardır ve bu ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşma kararlarında düzenleyici gelişme düzeyi de önemlidir. Globerman ve Shapiro (2003), işletmelerin görece iyi yönetişime sahip ülkelerde (yani mülkiyeti ve bireysel hakları koruyan şeffaf, tarafsız ve etkili bir yasal sistem; istikrarlı, güvenilir ve dürüst kamu kurumları ile ve açık ve serbest piyasaları teşvik eden hükümet politikaları ile) uluslararası pazara bir giriş stratejisi olan doğrudan yabancı yatırımları gerçekleştirme şansının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Kostova ve Zaheer (1999), düzenleyici konuların resmileştirildiğinde gözlemlenmesinin, yorumlanmasının ve anlaşılmasının daha kolay olduğunu ve işletmelerin ev sahibi ülkenin düzenleyici alanına uyarak dış meşruiyet elde edebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle işletmeler, 'oyunun kurallarının' daha net bir şekilde uyduğu (Cuervo-Cazurra ve Genc, 2011) senaryolarda daha kolay çalışabilmeli ve düzenlemelerin zorlayıcı mekanizmalarına göre hareket edebilmektedir (Phillips vd., 2009). Diğer bir deyişle, işletmeler daha az belirsiz ortamlara girdiklerinden dolayı düzenleyici gelişimin daha yüksek olduğu ülkelerde, mesafe arttıkça daha kolay uyum sağlayabilmektedir. İşlem maliyetleri teorisine göre, düzenleyici mesafenin yüksek olmasından kaynaklanan maliyetler çevresel belirsizliğin varlığı ile ilişkilidir. Bu nedenle, daha yüksek mesafe, daha yüksek maliyet ve risk anlamına gelir ve bu da işletmelerin daha düşük kaynak taahhüdü gerektiren giriş stratejilerini seçmesine neden olur (Brock vd., 2008; Tihanyi vd., 2005). Ancak mesafenin yüksek olmasını olumlu bir durum olarak değerlendiren

işletmeler, daha az çevresel belirsizlik algılayabilirler; bu durumda da daha yüksek mesafe, strateji seçimi noktasında daha yüksek maliyet ve risk getirmez. Nitekim, daha iyi düzenlenmiş ülkelere giren firmalar, bu pazarlardaki kurumsal avantajlardan yararlanabileceklerini algılayarak; kararlarını bu algılamalarına bağlı olarak vereceklerdir (Chan, Isobe ve Makino, 2008). Sonuç olarak ana ülke ile hedef ülke arasında kurumsal mesafenin (düzenleyici, normatif ve bilişsel mesafenin) yüksek olması özellikle giriş stratejisi belirlemede kaynak taahhüdü noktasında işletmelerin kararlarını etkilediği tespit görülmektedir. Bu stratejilerin tercih edilmesi noktasında ise kurumsal mesafenin yüksek ve düşük olması farklı araştırmacılar tarafından farklı sonuçlarla ortaya konulduğu anlaşılmaktadır. Yani ilişkinin yönünün pozitif ya da negatif yönde olması ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak değişebileceği gibi kurumsal düzenleyici kurumların dış dünyaya verdiği mesaj bakımından da değişecektir. Kurumsal yapılarının karmaşık ve düzensiz olduğu, kaos ve belirsizlik ortamının ticareti olumsuz etkilediği ülkeye dışarıdan yatırımın gelmeyeceği gibi; o ülkede bulunan işletmelerin ise kendisinden daha belirgin ve sabit sosyo-ekonomik ülkeye yatırımlarını kaydırmasına neden olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda bizim çalışmamız doğrultusunda kurumsal mesafenin işletmelerin uluslararasılaşması noktasında strateji belirleme süreçlerini etkiyeceği, bu etkide işletmelerin çevresel süreçlerinin belirsizlik düzeyinden, yüksek belirsizliğin getirdiği yüksek kaynak taahhüdü gerekliliğinden ve işletmelerin işlem maliyetlerinin yüksek olmasından kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. Ayrıca, bu açıklamalara ilave olarak; yukarıda bahsedilen ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin farklı olması o ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası pazarlara açılma noktasında strateji belirleme süreçlerini etkileyeceği sonucuna varılarak oluşturulan H_3*: Türkiye'nin ihracatı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir,* hipotezinin doğruluğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası pazara giriş stratejisi belirleme sürecine etkisiyle ilgili olarak yapılmış az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri genellikle ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir. Kültürel mesafenin etkisine odaklanan çalışmalardan İlhan (2006, 2007) Türkiye'deki ortak girişimler; Kartal ve Sofyalıoğlu (2009) da Türkiye'deki yabancı yatırımlar açısından kültürel mesafenin uluslararası pazarlara giriş stratejisi seçimine

etkisini incelemişlerdir. İlhan (2006, 2007) kültürel mesafenin fazla olmasının, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içinde azınlık paya sahip olma olasılığını artırdığını; Kartal ve Sofyalıoğlu (2009) ise kültürün bireysellik boyutundaki farklılığın ortak girişim tercihini arttırdığını tespit etmiştir. Bununla birlikte Okan, İlhan-Nas ve Tatoğlu, (2013) çalışmasında kurumsal mesafenin yönetim kurulu yapısı ile etkileşiminin işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerine etkisinin incelendiği görülmektedir. Bu bakımdan bu çalışma Türkiye bağlamında kültürel ve kurumsal mesafenin işletmelerin uluslararasılaşması noktasında uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden biri olan ihracat üzerinde etkisinin ortaya konulması bakımından ilgili literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı ifade edilebilir. Elbette ki; araştırmanın bağlamının gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye olarak belirlenmesi araştırmaya farklı bir zenginlik kattığı ifade edilebilir.

Yukarıda ifade edilen literatür çerçevesinde araştırmada uluslararasılaşma bağlamında ihracat verileri esas alınmaktadır. Bağımsız değişkenler olarak da kültürel ve kurumsal mesafenin alt boyutları kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kişi başına düşen milli gelir, demokrasi mesafesi, yolsuzluk mesafesi ve coğrafi mesafe kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırma modeli kapsamında analiz edilmek üzere geliştirilen hipotezlerin özeti Tablo 3.1.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırma hipotezleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Ana Hipotez	Kurulan Hipotezler
İhracat	Kültürel Mesafe - Güç Mesafesi Alt Boyutu - Bireysellik/Kollektivist Yapı Alt Boyutu - Erkeklik/Dişilik Alt Boyutu - Belirsizlikten Kaçınma Alt Boyutu - Uzun Dönemli Uyum Sağlama Alt Boyutu - Hoşgörü/Kısıtlama Alt Boyutu	1. H_1: Kültürel mesafe alt boyutları ihracat miktarını etkilemektedir.	$H_{1/a}$: Güç mesafesi ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/b}$: Bireysellik ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/c}$: Erkeklik/dişilik ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/d}$: Belirsizlikten kaçınma ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/e}$: Uzun dönemli uyum sağlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/f}$: Hoşgörü/Kısıtlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
	Kurumsal Mesafe - Düzenleyici Mesafe Alt Boyutu - Normatif Mesafe Alt Boyutu - Bilişsel Mesafe Alt Boyutu	2.H_1: Kurumsal mesafe alt boyutları ihracat miktarını etkilemektedir.	$H_{1/a}$: Düzenleyici mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/b}$: Normatif mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
			$H_{1/c}$: Bilişsel mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.
	Ülkelerin Gelişmişlik Düzeyi	3.H_1: Türkiye'nin ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	H_1: Türkiye'nin ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

3.3. Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel mesafenin ölçümü noktasında Hofstede'nin kültür boyutlamasından yararlanılmıştır. Literatürde farklı çalışmalar tarafından farklı kültürel boyutlamaların kullanıldığı görünse de Hofstede'nin kültürel çalışmasının yaygın bir şekilde ulusal kültür ile ilgili çalışmalarda yer aldığı görülmektedir. Kültürel mesafe kavramı uluslararası işletmecilik açısından oldukça önemli bir kavram (Cho ve Padmanabhan, 2005) olduğundan, yöneticiler uluslararasılaşma faaliyetlerinin belirli standartlaşmasının uygun hale getirilmesi ve faaliyetlerin işletmeler açısından etkili olduğu zamanlarda sıklıkla, karar verebilmek için pazarlar arasındaki benzerlikleri kullanırlar (Karande, Almurshidee ve Al-Olayan, 2006). Bu bağlamda ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel (veya kurumsal) farklılıkların doğru ve etkili bir şekilde tahmin edilmesi, ölçümlenmesi önemlidir. Yapılan araştırmalara bu konu ekseninde bakıldığında kültürel mesafe kavramının ölçümlenmesi noktasında genellikle Hofstede'nin (1980) çalışmasının kullanıldığı görülmektedir. Bu yaygın kullanıma rağmen yine birçok araştırmacı; Hofstede'nin kültürel boyutlarının güncelliğini yitirdiğini, kavramsal tasarım olarak kusurlu olduğunu ve uluslararası pazarda işletme davranışlarını doğru ve tutarlı bir şekilde tahmin edemediğini ileri sürmüşlerdir (Harzing, 2004; Kirkman, Lowe ve Gibson, 2006; Shenkar, 2001) ve diğer birçok araştırmacı ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki farklılıkları ölçebilmek için farklı ölçüm alternatifleri aramışlardır (Drogendijk ve Slangen, 2006; Gaur, Delios ve Singh, 2007; Ng, Lee ve Soutar, 2007; Xu vd., 2004).

Hofstede'nin çalışmasına alternatif olacak, diğer kültür ölçüm mekanizmalarının ölçümlenerek, karşılaştırılmasını yapmak adına Magnusson vd. (2008), literatürde yer alan kültürel mesafe ölçüm araçlarını karşılaştırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, Schwartz ve GLOBE araştırmasına dayanan endekslerin, diğer yapılarla ilgisiz göründüğü ve kültürel olarak benzer pazarları zayıf bir şekilde kümelediği görülmüştür. Araştırma kapsamında Schwartz'ın çalışma verilerinin iş ortamından farklı bir bağlamda; öğretmen ve öğrencilerden veri toplayarak gerçekleştirildiği ve GLOBE kültür çalışmasının ise; bir toplumun mevcut uygulamalarını baz alarak kültürel ölçümlemeyi yapmasından dolayı diğer kültür çalışmalarından, bu iki araştırmanın büyük ölçüde farklılaştığı ifade edilmektedir. GLOBE'ın kültür araştırmasında veriler, bir toplumda mevcut uygulamalar baz alınarak; o toplumun

üyelerinden elde edilen sonuçların diğer ülkelere doğru genelleştirilebileceği varsayımı üzerine kurulu olduğundan dolayı güvenilirliğin kusurlu olduğunu öne süren Hofstede (2006)'ın görüşünün desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda Hofstede kültür araştırmasının daha fazla ülkeyi kapsaması, alanyazınında kültürel çalışmaların dizayn edilmesinde sıklıkla kullanılmakta/kullanılıyor olması, bu araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda, diğer bağımsız değişken olan kültürel mesafe alt boyutları ile kontrol değişkenlerinin daha fazla ülke için temin edilebiliyor olması durumları göz önüne alındığında; araştırmada ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin ölçülmesi noktasında Hofstede'in kültürel endeksi kullanılmıştır.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan kurumsal mesafenin ölçümlenmesi noktasında da yine geniş bir kullanım alanı bulan bir metot izlenmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kurumsal mesafe farklılıkları olabileceği (Eden ve Miller, 2004:200) vurgulanarak; kurumsal mesafe alanyazına uygun bir şekilde üç boyut olarak ele alınmaktadır. Bunlardan ikisi; ana ülke ile ev sahibi ülke arasında, kurallar, yasal mevzuatlar ve düzenlemeler bakımından farklılıkları ifade eden düzenleyici boyut ile insanlar tarafından benimsenen değer ve normlar bakımından farklılıkları ifade eden normatif boyutlardır. Bu iki boyutun ölçülmesinde Xu vd. (2004) çalışması baz alınarak; literatürde birçok araştırmacının da yararlandığı (Kaynak vd., 2007; Arslan ve Larimo, 2010; Okan vd., 2013). Dünya Ekonomik Formu tarafından yıllık olarak yayımlanan Küresel Rekabet Gücü Raporu (2018) (Global Competitiveness Report) verilerinden yararlanılmıştır. Söz konusu raporda kurumsal mesafenin düzenleyici ve normatif boyutlarını ölçebilmek için Arslan ve Larimo (2010) ve Okan vd., (2013) çalışmaları referans alınarak; düzenleyici boyut (mülkiyet hakları, fikri mülkiyet hakları, yargının bağımsızlığı, devlet düzenlemelerinin işletmelere getirdiği yük, yasal çevrenin etkinliği, devlet politikalarının şeffaflığı) ve normatif boyut ise (işletmelerin etik davranma düzeyleri, denetim ve raporlama standartlarının etkinliği, yönetim kurullarının etkinliği, yönetim okullarının kalitesi, spesifik konularda yüksek kalitede ve uzaman eğitim alama fırsatı) toplam 11 boyut olarak temsil edilmektedir. Kurumsal mesafenin üçüncü boyutu olan, ana ülke ile ev sahibi ülke arasında bilişsel kurallar bakımından benzerlik ya da farklılıkları ifade eden bilişsel mesafe boyutunun ölçülmesi noktasında ise İlhan (2009) ve Okan vd., (2013) çalışmaları baz alınarak; Dünya Bankası tarafından

"Knowledge for Development (K4D)-Knowledge Economy Index" çalışmasının en güncel verileri referans alınmıştır.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin kontrol etmek için yolsuzluk mesafesi, demokrasi mesafesi, coğrafi mesafe ve kişi başına düşen milli gelir kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Yolsuzluk mesafenin hesaplanmasında birçok araştırmacı (Demirbağ vd., 2007; Habib ve Zurawicki (2001); Okan vd., 2013) tarafından kullanıldığı gibi, yolsuzluk karşıtı sivil toplum örgütü olan "*Transparency International (2018)*" verisi baz alınmıştır. Bir diğer kontrol değişkeni olan demokrasi mesafesinin ölçülmesinde The Economist tarafından yayınlanan "*Democracy Index 2018: Me too? Political participation, protest and democracy*" verileri kullanılmıştır. Çalışmanın kontrol değişkenlerinden kişi başına düşen milli gelir rakamları Dünya Bankası verilerinden 2018 yılı rakamları baz alınarak araştırmaya dahil edilmiştir. Son kontrol değişkeni olarak da coğrafi mesafenin hesaplama ana ülke ile ev sahibi ülke arasında km cinsinden uzaklık baz alınıp hesaplama yapılarak, araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma amacı doğrultusunda bütün mesafeler;

$$D = \sqrt{\sum_{i} \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{V_i}}$$

formulasyonu ile hesaplanmıştır (Kogut ve Singh, 1988). Araştırmada kullanılan bağımsız değişken -kültürel ve kurumsal mesafe- alt boyutları Türkiye ana ülke olarak belirlenerek; örnekleme alınan 75 ülke için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Çalışmanın ana kütlesini Türkiye'nin ihracat yaptığı tüm ülkeler oluşturmakla birlikte; araştırmanın örneklemini araştırma amacı doğrultusunda bağımsız değişkenlerin verilerine ulaşılan 75 ülke oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenlerin yıllara göre önemli farklılıklar göstermemesinden kaynaklı olarak Türkiye'nin ihracat yaptığı bu 75 ülkeye ilişkin ihracat verileri 2018 yılı baz alınarak veri setine dahil edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada ekonomik analiz kısmında Türkiye'nin 2018 yılına ait ihracat yaptığı ülkeler ve ihracat miktarlarını içeren verilerine yatay kesit analizi gerçekleştirilmiştir. Yatay kesit analizi yapılmasının en temel sebebi bağımsız değişkenlerin yıllara göre büyük farklılıklar göstermemesidir. Analiz yöntemi olarak ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisini ortaya koyabilmek için çoklu regresyon yöntemi kullanılmaktadır. Böylelikle kültürel ve kurumsal mesafenin Türkiye'nin ihracat miktarı üzerinde ne oranda belirleyici olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde kültürel ve kurumsal mesafenin, mesafe formülü ile hesaplanarak (Kogut, 1988) elde edilen değeler, değişkenlerin tanımlayıcı istatistik verileri ve araştırma kapsamında ortaya konulan model ve hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi sonuçlarına değinilecektir.

Araştırmaya dâhil edilen ülkelerin kültürel mesafe alt boyutlarına ilişkin hesaplanan mesafe değerleri Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. *Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki kültürel mesafe değerleri*

Ülke*	Güç Mesafesi	Bireysellik Mesafesi	Erkeklik/ Dişilik Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma Mesafesi	Uzun Dönemli Uyum Sağlama Mesafesi	Hoşgörü/ Kısıtlama Mesafesi
1	2.31	1.71	1.14	0.84	2.39	0.16
2	2.31	5.14	1.14	5.27	0.04	0.77
3	0.62	2.89	1.62	0.21	0.39	0.69
4	1.62	5.55	0.75	3.21	0.70	0.69
5	0.19	0.37	0.02	0.00	0.01	0.05
6	0.01	2.20	0.01	0.00	0.50	0.00
7	1.88	3.52	2.49	2.16	0.77	0.69
8	0.00	2.75	0.21	0.17	2.26	0.12
9	1.38	0.09	0.02	0.05	0.06	1.61
10	1.75	0.01	0.21	0.21	2.13	1.61
11	0.01	1.01	0.93	0.13	0.11	0.77
12	0.04	0.27	0.00	0.05	2.65	3.88
13	0.47	0.55	1.14	6.38	2.93	1.20
14	2.02	0.27	0.58	0.05	0.17	0.02
15	0.15	0.03	0.01	1.42	1.78	0.16
16	0.09	0.01	0.37	0.47	0.00	0.00
17	2.46	1.83	1.62	1.54	1.37	0.55
18	2.94	2.20	4.14	6.61	0.09	1.61
19	1.75	3.52	0.13	2.89	0.17	0.69
20	7.27	0.62	2.99	0.47	0.34	0.38
21	0.29	0.23	0.31	4.27	1.09	1.01
22	0.02	0.19	0.51	0.41	0.56	0.49
23	0.19	0.84	0.37	0.26	1.00	0.77
24	0.09	0.69	0.09	0.00	5.08	0.77
25	0.04	0.09	0.00	0.84	1.57	0.07
26	3.47	2.07	1.37	5.27	0.84	0.49
27	2.16	5.34	0.66	2.44	1.09	0.93
28	0.54	0.09	1.49	0.02	0.84	4.41
29	0.69	1.49	0.84	2.73	0.25	0.38
30	2.78	0.43	7.83	2.44	1.67	0.84
31	0.24	0.92	0.01	0.26	0.00	0.55
32	0.35	0.15	6.47	0.10	3.07	0.09
33	0.29	1.01	0.06	0.47	0.03	4.60
34	0.15	0.55	0.02	12.50	1.18	0.02
35	2.78	0.23	0.06	5.06	0.04	0.12
36	2.62	1.29	0.93	1.42	0.11	0.12
37	0.01	0.55	0.31	0.93	0.34	0.03
38	4.65	3.36	0.44	2.73	0.29	1.29

Tablo 4.1.'in devamı

39	1.62	1.01	0.06	0.47	0.56	0.09
40	0.04	0.09	0.06	0.00	0.92	2.08
41	0.04	0.15	0.17	0.61	1.78	1.10
42	1.62	0.27	0.84	0.21	0.14	1.84
43	0.06	0.19	1.75	0.02	0.02	0.00
44	0.96	3.52	4.79	0.02	0.25	0.62
45	5.54	2.60	2.18	10.93	0.21	0.84
46	0.19	0.02	1.04	2.58	1.78	1.10
47	0.96	0.27	0.01	0.10	0.06	0.84
48	0.01	0.27	0.37	6.61	0.39	1.96
49	2.94	1.95	3.54	2.58	0.21	0.07
50	0.02	0.00	0.04	0.17	0.01	0.19
51	1.38	0.55	3.17	0.47	0.39	2.21
52	0.12	0.03	0.06	0.05	0.25	0.49
53	0.02	0.37	0.75	0.00	0.39	0.69
54	0.47	0.55	0.26	1.32	0.00	1.61
55	0.47	0.09	0.58	1.90	1.90	2.34
56	0.04	0.55	0.06	6.38	0.21	0.38
57	1.38	1.01	1.75	0.84	2.26	2.08
58	0.47	0.92	0.06	0.84	3.07	1.01
59	0.35	1.01	0.00	2.89	0.45	0.23
60	0.15	0.76	0.00	0.54	3.85	0.00
61	0.00	1.10	0.93	0.05	1.90	2.21
62	0.04	0.27	0.06	2.58	0.25	0.23
63	1.88	0.05	0.93	3.54	0.63	0.09
64	0.01	0.84	0.02	0.01	0.77	0.02
65	1.16	2.07	3.35	1.02	0.92	2.48
66	0.54	1.19	2.03	0.17	1.57	4.98
67	0.00	0.09	1.04	3.37	1.90	0.05
68	1.62	1.01	0.58	1.32	2.26	2.08
69	0.87	0.84	0.44	1.90	1.90	1.84
70	0.87	0.92	0.13	3.54	2.13	1.84
71	0.06	0.00	0.13	0.41	0.70	0.03
72	3.11	1.01	3.17	2.58	0.56	0.62
73	0.00	0.62	0.06	0.17	1.18	3.06
74	0.09	0.01	0.06	2.58	0.45	0.09
75	0.19	0.55	2.33	4.27	2.01	2.21

Not 1:
* Araştırma kapsamına dâhil edilen 75 ülkeyi ifade etmektedir.
Not 2: Araştırmada Türkiye merkez alınarak diğer ülkelere uzaklık hesaplanmıştır.

Tablo 4.1.'de yer alan değerler ne kadar 0 (sıfır)'a yakın ise iki ülke arasında kültürel mesafe boyutları bakımından yakınsanma olduğu varsayılırken; ne kadar 0 (sıfır)'dan uzak ise iki ülkenin kültürel mesafe boyutları bakımından o kadar uzak oldukları varsayılmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen ülkelerin kurumsal mesafe alt boyutlarına ilişkin hesaplanan mesafe değerleri Tablo 4.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki kurumsal mesafe değerleri

Ülke*	Düzenleyici Mesafe	Normatif Mesafe	Bilişsel Mesafe
1	3.50	3.35	3.25
2	4.14	5.29	2.76
3	0.20	0.25	1.58
4	3.46	4.71	2.77
5	0.09	0.61	2.16
6	1.05	3.44	2.29
7	4.58	6.97	3.32
8	1.57	4.82	2.58
9	0.00	0.03	0.72
10	0.01	0.08	0.08
11	0.11	0.36	1.30
12	0.01	0.25	0.40
13	0.59	0.12	0.13
14	1.16	0.70	0.14
15	0.03	0.07	0.15
16	0.19	0.01	1.17
17	6.19	8.42	2.93
18	3.53	4.82	3.88
19	3.21	5.66	3.01
20	2.24	4.16	2.53
21	0.53	0.43	0.23
22	0.12	0.36	1.28
23	0.08	1.32	1.89
24	0.06	0.04	1.68
25	0.53	0.33	0.02
26	2.85	3.54	2.91
27	2.40	4.93	3.02
28	0.11	0.08	0.00
29	0.41	0.66	0.00
30	0.20	0.13	1.11
31	0.64	1.64	0.73
32	3.09	2.80	2.07
33	0.02	0.08	0.78
34	6.10	7.11	2.04
35	2.03	2.80	0.26
36	6.10	6.97	3.70
37	0.11	0.07	0.05
38	5.27	6.16	2.71
39	4.65	3.35	1.40
40	0.22	0.02	0.57
41	0.19	0.10	0.51

Tablo 4.2.'nin devamı

42	0.33	0.02	0.19
43	0.01	0.20	1.29
44	0.20	0.00	1.74
45	2.45	5.53	3.40
46	0.22	0.30	0.08
47	0.37	0.02	0.16
48	5.11	4.82	2.40
49	4.21	5.53	3.32
50	0.12	0.02	0.20
51	0.00	0.03	0.08
52	0.70	0.01	0.75
53	0.56	1.85	0.89
54	0.09	0.36	2.86
55	0.16	0.00	1.12
56	0.01	0.30	0.31
57	0.06	0.61	1.48
58	0.24	0.30	1.27
59	0.46	0.50	0.89
60	1.09	2.07	2.77
61	0.15	0.10	0.01
62	0.02	0.10	2.19
63	0.01	0.50	0.06
64	0.35	0.02	0.01
65	0.05	0.10	1.08
66	4.21	0.02	0.09
67	0.25	0.04	0.26
68	1.79	2.30	1.64
69	0.01	0.20	0.01
70	0.31	1.32	2.46
71	0.59	0.74	0.32
72	2.97	2.89	1.56
73	0.48	0.20	0.23
74	0.04	0.01	1.44
75	0.06	0.00	0.52

Not 1:
* Araştırma kapsamına dâhil edilen 75 ülkeyi ifade etmektedir.
Not 2: Araştırmada Türkiye merkez alınarak diğer ülkelere uzaklık hesaplanmıştır.

Tablo 4.2.'de yer alan değerler ne kadar 0 (sıfır)'a yakın ise iki ülke arasında kurumsal mesafenin boyutları bakımından yakınsanma olduğu varsayılırken; ne kadar 0

(sıfır)'dan uzak ise iki ülkenin kurumsal mesafenin boyutları bakımından o kadar uzak oldukları varsayılmaktadır.

4.1.Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 4.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. *Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular*

	Alt Boyutlar	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sap.
Kültürel Mesafe	Güç Mesafesi	75	,00	7,27	1,0656	1,39483
	Bireysellik Mesafesi	75	,00	5,55	1,0775	1,28162
	Erkeklik/Dişilik Mesafesi	75	,00	7,83	1,0412	1,49661
	Belirsizlikten Kaçınma Mesafesi	75	,00	12,50	1,8843	2,46160
	Uzun Dönemli Uyum Sağlama Mesafesi	75	,00	5,08	1,0152	1,04189
	Hoşgörü/Kısıtlama Mesafesi	75	,00	4,98	1,0164	1,12756
Kurumsal Mesafe	Düzenleyici Mesafe	75	,00	6,19	1,3233	1,79436
	Normatif Mesafe	75	,00	8,42	1,7073	2,28580
	Bilişsel Mesafe	75	,00	3,88	1,3492	1,15359
Kontrol Değişkenleri	Kişi Başına Düşen Milli Gelir	75	490,20	114340,50	25270,48	24923,66
	Yolsuzluk Mesafe	75	,00	5,71	1,4183	1,73321
	Demokrasi Mesafesi	75	,00	8,60	2,6809	2,22470
	Coğrafi Mesafe	75	1051	17234	5378,48	3962,089

Tablo 4.3.'e bakıldığında araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler görülmektedir. Güç, bireysellik, erkeklik/dişilik, belirsizlikten kaçınma, uyum dönemli uyum sağlama, hoşgörü/kısıtlama, düzenleyici, normatif ve bilişsel mesafe ile yolsuzluk ve demokrasi mesafesi değişkenlerinin minimum değerleri 0,00 olarak gerçekleşmektedir. Araştırma kapsamında mesafe değişkenlerinin değerleri hesaplanırken; iki ülke arasındaki mesafe ne kadar 0 (sıfıra) yakınlaşık ise o değişken çerçevesinde o iki ülkenin birbirine yakın olduğu; ne kadar uzak ise de o kadar

birbirinden uzak bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Kültürel mesafe değişkenlerinden *belirsizlikten kaçınma* kültürel mesafe alt boyutları arasında maksimum değer bakımından en büyük değeri (maks.=12,50) alırken; *hoşgörü/kısıtlama* en küçük maksimum değeri (maks.=4,98) almaktadır. Kurumsal mesafe değişkenlerinden *normatif mesafe,* kurumsal mesafe alt boyutları arasında maksimum değer bakımından en büyük değeri (maks.=8,42) alırken; *bilişsel mesafe,* en küçük maksimum değeri (maks.=3,88) almaktadır. Çalışmanın kontrol değişkenlerinden *kişi başına düşen milli gelir* ve *coğrafi mesafe* değişkenlerinin değerlerinin rakamsal büyüklüklerinden dolayı maksimum değerler arasında en büyük değeri (sırasıyla; 114340,50 ve 17234) almaktadır. Diğer kontrol değişkenleri *yolsuzluk mesafesi* (min.=0,00 ve maks.=5,71) *demokrasi mesafesi* (min.=0,00 ve maks.=8,60) minimum ve maksimum değerlerini almaktadır. Bağımsız değişkenlerin ortalamalarının (1-1,90 arasında) ve standart sapmalarının (1-2,50 arasında) 1 ile 2,50 arasında değişen değerler aldığı görülmektedir.

İfade edilen tanımlayıcı istatistiklerden sonra araştırmanın analiz kısmına sonraki bölümde yer verilecektir.

4.2. Analize İlişkin Bulgular

Araştırmanın analiz kısmına ilişkin değerlendirmeler bu bölümde sunulacaktır. Öncelikle araştırmanın temel soruları, araştırma modeli çerçevesinde belirlenen hipotezler ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizler belirtilerek; analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler ve hipotezlerin kabul/red durumları tablolar şeklinde aşağıda verilmektedir.

Araştırmanın temel soruları, araştırma hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizler Tablo 4.4.'teki gibidir.

Tablo 4.4. *Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizler*

Araştırma Sorusu	Araştırmanın Hipotezleri	Analizler
Kültürel mesafe Türkiye'nin ihracatını etkilemekte midir?	H1/a: Güç mesafesi ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Regresyon Analizi
	H1/b: Bireysellik ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
	H1/c: Erkeklik/dişilik ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
	H1/d: Belirsizlikten kaçınma ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
	H1/e: Uzun dönemli uyum sağlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
	H1/f: Hoşgörü/kısıtlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
Kurumsal mesafe Türkiye'nin ihracatını etkilemekte midir?	H1/a: Düzenleyici mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Regresyon Analizi
	H1/b: Normatif mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
	H1/c: Bilişsel mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	
Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ihracat miktarını etkilemekte midir?	H1: Türkiye'nin ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem T-Testi

Araştırma kapsamında kültürel ve kurumsal mesafenin Türkiye'nin ihracat miktarı üzerinde etkisi ele alınırken hem kültürel mesafe hem de kurumsal mesafe için farklı iki modeller kurulmuştur.

Tablo 4.5 ve Tablo 4.6 kültürel ve kurumsal mesafenin Türkiye'nin ihracat miktarı üzerinde etkisi sırasıyla Model 1 ve Model 2 olarak gösterilmektedir. Model 1'de bağımsız değişkenlerden kültürel mesafe alt boyutları ve kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken ile arasındaki ilişki gösterilirken; Model 2'de bağımsız değişkenlerden kurumsal mesafe alt boyutları ve kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken ile arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 4.5 ve Tablo 4.6 incelendiğinde hem kültürel mesafe alt boyutlarının olduğu Model 1 ve hem de Kurumsal mesafe alt boyutlarının olduğu Model 2 anlamlıdır ($p<0,05$). Her iki modelde de oto-korelasyon problemi olup olmadığına dair kanıt olan Durbin-Watson (DW) değeri (Model 1=1 ve Model=1.15) normal aralıklar içerisinde yer almaktadır. Çalışmada değişen varyans sorunu olup olmadığını görmemizi

sağlayan Hetero Test değeri, bize değişen varyans probleminin olmadığını gösterirken; Reset Test değeri ise modellerde spesifikasyon hatasının olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.5. *Kültürel mesafenin ihracat üzerine etkisi*

Model 1: Bağımlı Değişken: İhracat						
Bağımsız Değişkenler	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**R^2**	**p**
Sabit Değer	1,91	0,99	0,32			
Güç Mesafesi (kulmesa)	0,05	0,35	0,72			
Bireysellik (kulmesb)	0,50	3,42	**0,01*****			
Erkeklik/Dişilik (kulmesc)	-0,16	-1,43	0,15			
Belirsizlikten Kaçınma (kulmesd)	-0,05	-0,76	0,44			
Uzun Dönemli Uyum Sağlama (kulmese)	0,02	0,16	0,86			
Hoşgörü/Kısıtlama (kulmesf)	-0,18	-1,21	0,22	5,048 **(0,01)*****	0,44	**0,01****
Kontrol Değişkenleri						
Kişi Başına Düşen Milli Gelir (Lgdp)	0,66	3,13	**0,01*****			
Yolsuzluk Mesafesi (yolmes)	-0,02	-0,11	0,90			
Demokrasi Mesafesi (demes)	-0,40	-2,82	**0,01*****			
Coğrafi Mesafe (cogmes)	-0,00	-4,03	**0,01*****			
Sigma : 1,296 RSS : 104,282 DW : 1,15	Normality Test : 4,0621 [0,1312] Reset Test : 0,39192 [0,5336]			Gözlem Sayısı : 750 Ülke Sayısı : 75 Dönem : 2018		

Ekonometrik Model:
LIhr= + 1,914+0,0544*kulmesa + 0,5047*kulmesb – 0,1665*kulmesc – 0,0575*kulmesd + 0,0274*kulmese – 0,1875*kulmesf – 0,0001*cogmes + 0,6635Lgdp – 0,0214*yolmes – 0,4066*demes

***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere kültürel mesafe alt boyutlarının ihracat miktarı üzerinde etkisine ilişkin yapılan regresyon analizinde (*Model 1*), model istatistiksel açıdan (F=5,048, p<0,01) anlamlı çıkmış ve kültürel mesafe alt boyutları ihracat miktarı değişiminin % 44'ünü açıklamaktadır. Model 1'de kültürel mesafenin altı alt boyutu ve çalışmanın kontrol değişkenleri analiz edilmektedir. Bağımsız değişken olan kültürel mesafe alt boyutlarından sadece birinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı çıkarken (*Bireysellik, p<0,01*) diğer bağımsız değişken alt boyutlarının ise

etkisi anlamlı çıkmamıştır. Model 1'de kontrol değişkenlerinin ise biri hariç (*Yolsuzluk mesafesi, p>0,01*) diğerlerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden *Bireysellik (p<0,01)* pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenlerinden *Kişi Başına Düşen Milli Gelir (p<0,01)* pozitif; *Demokrasi Mesafesi(p<0,01)* ve *Coğrafi Mesafenin(p<0,01)* ise negatif yönde anlamlı olduğu analiz sonuçlarında ortaya konulmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre ülkelerin kişi başına düşen milli gelirlerinin artmasının, geliri yüksek olan ülkelerin alım güçlerinin de yüksek olacağından, ihracat miktarında artırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan demokrasi mesafesinin ülkelerin demokratik durumlarına göre hesaplandığı demokrasi endeksi temelli olduğundan dolayı iki ülke arasında demokratik uygulamalar bakımından farkların yüksek olması ve iki ülke arasında coğrafi mesafenin de ihracatın doğal maliyetlerinden dolayı ihracat miktarını negatif yönde etkileyeceği araştırma sonuçlarına bakılarak ifade edilebilir. Kültürel mesafe alt boyutlarından bireysellik, araştırmaya dâhil edilen ülkelerin yaklaşık yarısının gelişmiş ülke olması, diğer yarısının ise az-orta gelişmiş ülke statüsünde bulunması, özellikle gelişmiş ülkelerin bireysellik düzeylerinin yüksek değerlerde olması, diğer ülkelerin ise dünya ve ekonomilerin küreselleşmesinden dolayı muhafazakâr çizgiden giderek uzaklaşması sonucunda pozitif yönde ihracatı etkilediği görülmektedir. Ayrıca EK-1'de araştırmaya katılan ülkelerin dağılımlarına bakıldığında, ülkelerin önemli bir kısmının Avrupa ülkelerinden oluştuğu görülmektedir. Bunun kültürel mesafenin alt boyutlarının bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olmaması sebeplerinden biri olarak gösterilebilir. Buradan hareketle Türkiye'nin ihracatta genel olarak kültürel mesafeden ziyade coğrafi mesafeyi göz önüne aldığını ifade edebiliriz.

Araştırma kapsamında kültürel mesafe boyutlarının ihracat miktarı üzerinde etkisini test etmek için oluşturulan hipotezlerden *"$H_{1/b}$: Bireysellik ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* hipotezi kabul edilirken; *"$H_{1/a}$: Güç mesafesi ihracat miktarı üzerinde etkilidir"*, *"$H_{1/c}$: Erkeklik/dişilik ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* , *"$H_{1/d}$: Belirsizlikten kaçınma ihracat miktarı üzerinde etkilidir"*, *"$H_{1/e}$: Uzun dönemli uyum sağlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* ve *"$H_{1/f}$: Hoşgörü/Kısıtlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* hipotezleri reddedilmektedir.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan kurumsal mesafe alt boyutlarının Türkiye'nin ihracat miktarı üzerindeki etkisini ortaya koymak adına yapılan regresyon analizi sonucu ise Tablo 4.6.'da ifade edilmektedir.

Tablo 4.6. *Kurumsal mesafenin ihracat üzerine etkisi*

Model 2: Bağımlı Değişken: İhracat						
Bağımsız Değişkenler	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**R^2**	**p**
Sabit Değer	-0,67	-0,35	0,72	7,385 (0,01)***	0,44	**0,01****
Düzenleyici Mesafe (kurmesa)	-0,40	-1,87	**0,06***			
Normatif Mesafe (kurmesb)	0,51	2,58	**0,01****			
Bilişsel Mesafe (kurmesc)	0,44	1,78	**0,07***			
Kontrol Değişkenleri						
Kişi Başına Düşen Milli Gelir (Lgdp)	0,88	4,22	**0,01****			
Yolsuzluk Mesafesi (Yolmes)	-0,48	-1,60	0,11			
Demokrasi Mesafesi (Demes)	-0,39	-2,91	**0,01****			
Coğrafi Mesafe (Cogmes)	-0,00	-2,81	**0,01****			
Sigma : 1,273 RSS : 105,380 DW: 1	Normality Test : 0,58129 [0,7478] Reset Test : 0,66029 [0,4195]			Gözlem Sayısı : 525 Ülke Sayısı : 75 Dönem : 2018		

Ekonometrik Model:
LIhr= - 0,6737 – 0,4052*kurmesa + 0,5416*kurmesb + 0,4496*kurmesc – 0,0001*cogmes – 0,4884*yolmes – 0,397*demes + 0,8876*Lgdp

***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere kurumsal mesafe alt boyutlarının ihracat miktarı üzerinde etkisine ilişkin yapılan regresyon analizinde (*Model 2*), model istatiksel açıdan (F=7,385, P<0,01) anlamlı çıkmış ve kurumsal mesafe alt boyutları ihracat miktarı değişiminin %44'ünü açıkladığı görülmektedir. Model 2'de kurumsal mesafe alt boyutları ve kontrol değişkenleri analiz edilmektedir. Kurumsal mesafe alt boyutlarından *Düzenleyici Mesafe (p<0,06)* ve *Bilişsel Mesafe (p<0,07) %10 istatistiksel anlamlılık düzeyine sahip iken; Normatif Mesafenin (p<0,01)* %1 istatistiksel anlamlılık düzeyine sahip olarak ihracat miktarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Model 2'nin kontrol değişkenlerinden *Kişi Başına Düşen Milli Gelir (p<0,01), Demokrasi Mesafesi (p<0,01)* ve *Coğrafi*

Mesafe (p<0,01) % 1 istatistiksel anlamlılık düzeyine sahip olarak, ihracat miktarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken; *Yolsuzluk Mesafesinin (p>0,11)* çok küçük bir farkla anlamlılığı kaçırarak anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda kurumsal mesafe alt boyutlarından *Düzenleyici Mesafenin* negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, *Normatif ve Bilişsel Mesafenin* ise pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre iki ülke arasında yasal düzenlemeler, yönetmenlikler temelinde farklılıklara karşılık gelen düzenleyici mesafenin yüksek olması ihracat miktarını olumsuz etkileyerek; ihracat miktarını düşürebileceği ve tam tersi olarak düzenleyici mesafenin iki ülke arasında düşük olması sonucunda ise ihracat miktarını artıracağı söylenebilir. Diğer yandan iki ülke arasındaki değer, norm ve inanç temelindeki farklılıkları ifade eden normatif mesafe ile iki ülke toplumu arasındaki algısal ve her toplumun kendine has sosyal özgüllüğünden kaynaklanan farklılıklara odaklanan bilişsel mesafenin pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle; uluslararasılaşmanın temel argümanlarından biri olan ihracatın, toplumların nesnel olmayan değer yargılarından, toplumsal karakteristik özelliklerinden, toplumlara özgü anlamsal farklılıklardan, toplumu bir arada tutan düşünce kalıplarından, toplumu niteliksel olarak birbirinden farklılaştıran hususlardan negatif yönde etkilemediği bu farklılıkların nispeten göz ardı edilerek; ihracat miktarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Model 1' de kültürel mesafe alt boyutlarının çoğunun ihracat miktarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması da yine bu argümanlar ışığında temellendirilebilir. Küreselleşen dünyamızda ülkelerin özellikle ekonomik olgularını ve konumlarını belirlerken toplumsal öznel olgulardan ziyade nesnel olgulara odaklandıkları ifade edilebilir. Bu mantık çerçevesinde kurumsal mesafe boyutlarından düzenleyici mesafe boyutunun ihracat miktarı üzerinde negatif anlamlı bir etkiye sahip olduğu da açıklanabilir. Ülkelerin düzenleyici hususlarının sayısının fazla olması, yasal prosedürlerin dış yatırımı kısıtlayıcı şekilde yoğun bürokratik yapıya sahip olması, ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler önünde olumsuz bir etkiye sahip olacağı söylenebilir. Dünya genelinde ekonomik hareketliliğin bu derece yüksek olduğu günümüz dünyasında ülkelerin daha fazla ekonomik hareketliliği kendi lehine çevrimlemesi için daha esnek düzenleyici olgulara sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede ihracatın kurumsal

mesafe boyutlarından etkilendiği ve ihracat noktasında ülkelerin bu etkiyi göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında kurulan Model 2 anlamlı bir model olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırma kapsamında kurumsal mesafe boyutlarının ihracat miktarı üzerinde etkisini test etmek için oluşturulan *"$H_{1/a}$: Düzenleyici mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir", "$H_{1/b}$: Normatif mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* ve *"$H_{2/c}$: Bilişsel mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* hipotezleri kabul edilmektedir.

Araştırma kapsamında ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile Türkiye'nin ihracat miktarı arasında fark olup olmadığını test etmek adına gerçekleştirilen Bağımsız T-Testi sonuçları Tablo 4.7.'de görülmektedir.

Tablo 4.7. *Bağımsız örneklem T-testi analizi sonuçları*

Ülke Durumu	**N**	**Ortalama**	**Std. Sp.**	**f-değeri**	**t-değeri**	**p-değeri**
Gelişmiş Ülke	33	2682,82	3872,438	23,135 (0,000)	2,522	**,016****
Az-Orta Gelişmiş Ülke	42	926,50	1129,317			

** %5 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 4.7.'ye bakıldığında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile ihracat miktarları arasında anlamlı bir farklılık saptanmaktadır ($p<0,05$; $p=0,016$). Bu durumda araştırma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotez *"H_1: Türkiye'nin ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir"* hipotezi kabul edilmektedir. Böylelikle Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelere karşı ihracat hacmi, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterdiği söylenmektedir. Bu doğrultuda gelişmekte olan bir ülke düzeyinde yer alan Türkiye'nin uluslararasılaşma kanallarından ihracatı ülkelerin ekonomik düzeylerine göre şekillendiğini ifade etmek mümkündür.

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.8.'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 4.8. *Araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet sunum*

	Araştırmanın Hipotezleri	**Hipotezlerin Test Sonuçları**
Hipotez 1	H1/a: Güç mesafesi ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Desteklenmemektedir
	$H_{1/b}$: Bireysellik ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	**Desteklenmektedir**
	$H_{1/c}$: Erkeklik/dişilik ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Desteklenmemektedir
	$H_{1/d}$: Belirsizlikten kaçınma ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Desteklenmemektedir
	$H_{1/e}$: Uzun dönemli uyum sağlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Desteklenmemektedir
	$H_{1/f}$: Hoşgörü/kısıtlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	Desteklenmemektedir
Hipotez 2	$H_{1/a}$: Düzenleyici mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	**Desteklenmektedir**
	$H_{1/b}$: Normatif mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	**Desteklenmektedir**
	$H_{1/c}$: Bilişsel mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir.	**Desteklenmektedir**
Hipotez 3	H_1: Türkiye'nin ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	**Desteklenmektedir**

Tablo 4.8.'e bakıldığında araştırma kapsamında kurulan temelde on hipotezden beşinin kabul edildiğini yani araştırma sonuçlarına göre desteklendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte beş temel hipotezin desteklenmeyerek reddedildiğini ifade etmek mümkündür. Genel olarak bakıldığında desteklenmeyen hipotezlerin kültürel mesafe alt boyutları ile ilgili hipotezlerin olduğu görülmektedir. Literatürde sıklıkla üzerinde durulan kültürel mesafenin uluslararasılaşma üzerine etkisi ihracat miktarı üzerinden ve gelişmekte olan Türkiye bağlamında çok da önemli olmadığı görülmektedir. Küreselleşen dünya genelinde ve Türkiye özelinde ihracat yapılan ülkelerin kültürel özelliklerine bakılmadığı, örneklem sayısının yaklaşık yarısının gelişmiş ülkelerden oluştuğu, diğer yarısının ise az-orta gelişmiş ülke olduğu görülerek; gelişmekte olan ülkeler için gelişme aşamasını tamamlayabilmek adına kültürel farklılıkları tolore edebildiği ifade edilebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alanyazında emek, sermaye ve bilginin yerel boyuttan, yerelin dışına oradan da küresel boyuta ulaşarak dünyanın tamamına yakınında yaygın hale gelme süreci olarak anlatılan küreselleşme kavramı, işletmeler açısından rekabet alanında farklı fırsat ve tehditleri bünyesinde barındıran kompleks bir olgudur. Dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan durumların hızlı bir şekilde dünyanın birçok noktasında kendine yer bulması, o toprakların mahsulü olmamasına rağmen sanki ezelden beri o topraklarda bulunuyor gibi bir kavrayış ile uluslararası boyutta yer alan maddi ya da maddi olmayan hususların, faaliyetlerini gerçekleştirebiliyor olması, akıllara küreselleşmenin oldukça baş döndürücü, hatta ürpertici bir yönünü getirmektedir. Bu bağlamda ulusal alanda üretilen bir mal veya hizmetin sadece o ulusun sınırları içerisinde kalmaması, dünyaya yayılması önünde herhangi bir engel bulunmamaktadır. Dünyanın gerek ekonomik gerekse de sosyal olaylar silsilesi içerisinde ortaya çıkan hiçbir şey yok ki dünyanın herhangi bir yerinde, ana ülkeden farklı bir coğrafyada kendisine yer bulmamış olsun. Günümüzün insanlarının ve insanların bileşenleri konumunda yer alan nesnelerin, yüksek hareketlilik kabiliyetine sahip olması elbette ki bazı durumlarda olumlu sonuçlara katkı sağlarken bazen de olumsuz argümanlar ile karşımıza çıkmaktadır. Söz gelimi şu an günümüzde dünya genelinde fazla sayıda insanın hayatını doğrudan etkileyen, çok fazla sayıda insanı hasta etmesinin yanında, yine azımsanmayacak sayıda insanın hayatını kaybetmesine sebep olan Covid 19 salgını, küreselleşen dünyanın uzun süre boyunca sıklıkla konuşulacak olumsuzluklarından biri olarak tarihe not düşülmektedir. Çin'in Hubei eyaletinde yaklaşık 8.500 km ^{2} yüz ölçümü ile yine yaklaşık 11 milyon nüfusa sahip olan Wuhan ilinde ortaya çıkan salgının kısa süre içerisinde dünyanın geneline yayılarak; bu kadar fazla sayıda insanın hayatını etkilemesi, dünyada hareketliliğin yüksek olmasının olumsuz yönlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmelerin eski zamanlara kıyasla ileri seviyede yer almasına rağmen; şu ana kadar sağlık alanında, henüz küresel salgını durdurabilecek bir yöntem ortaya konulamamıştır. Dünya genelinde küresel hareketlilik üzerine kurulu olan ekonomilerin temel noktalarının kısmen kırılmaya uğramasına ve ürettiği mal veya hizmeti ulusal sınırların dışına taşıma noktasında birbiri ile yarış halinde olan ülkelerin kendi içerisine kapanmasına, yaklaşık 125 nanometre büyüklükte bir virüsün neden

olduğu görülmektedir. İlk şokla ülke ekonomilerinin faaliyetlerinin kısmi oranda durması, uluslararası işletmelerin üretimi durdurması, ülkelerin kendi yerel kaynaklarına bağlı olarak ekonomilerini ayakta tutma çabaları göstermektedir ki gözle görünmesi mümkün olmayan bir mikroorganizmanın uluslararası ticareti durma noktasına getirebilme potansiyeli bulunmaktadır. Çarkları hızla işleyen devasa bir sistem olan küresel ekonomi kısmi süreli bir şokla doğal dengesini kaybedebilmekte, sistemin tüm aktörleri bir anda saf dışında kalabilmektedir. Bir yandan salgından önceki normal hayatın dünya için eskisi gibi olmayacağı vurgulanırken; bir yandan da 'yeni normale' insanların, işletmelerin ve dünyanın alışması gerektiği tekrarlanmaktadır. Her ulus kendi içerisinde ekonomik yeterliliğini sağlaması ve bütün ihtiyaçların ulusların yerel imkânlarla tedarik edilmesi düzenine kurulu olmayan ekonomilerin bu 'yeni normale' uyum sağlamaları çok da kolay olmayacaktır. Hatta küresel ekonomide ithalat halkasının güçlü olduğu ülkelerin bunu kendi çabaları ile gerçekleştirmesi pek de olanaklı görülmemektedir. Bir noktadan dünya uluslarının hem sosyal anlamda hem de ekonomik anlamda ortak işbirlikleri sağlamaya, dayanışmaya ve dünya kaynaklarının, şu ana kadar olmamasına rağmen, adil olarak dağıtılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çapta küresel salgının bütün insanlara öğrettiği en temel öğreti 'dünyanın herhangi bir yerinde, bir insan sağlıklı değilse; herkes tehdit altındadır' düşüncesidir. Dünyanın kaynaklarını belirli ülkelerin hoyrat şekilde kullanması, diğer ulusların payına açlık, sefalet, ekonomik krizler, iç savaş, ölüm ve bir insanın kaldıramayacağından daha fazla acı düşerken; birilerinin sıcak yataklarında uyuması 'yeni normale' göre pek de olanaklı görülmemektedir. Ancak dünya ülkelerinin bunu ne oranda anladığı oldukça tartışmalı bir konudur. Akıllarda yer tutması gereken önemli konu küreselleşen dünyanın, küreselleşmeden vazgeçemeyeceğine göre, en azından mevcut durumda bunun pek de olanaklı olmadığı görüldüğünden, ülkelerin dış ticaret hareketliliği nasıl devam edeceği sorunsalıdır. Belki yeni güvenli ticari faaliyet alanlarının ortaya çıkması, belki ulusların kendi kendilerine yetecek ekonomik aktiviteleri sağlama çabaları, belki dünya genelinde üretilen ürün ve hizmetlerin mevcut üzerinden hareket etmek yerine 'yeni normale' uygun şartların oluşmasının sağlanması ve belki de ülkelerin güvenlik algılarının yüksek oranda farklılaşması söz konusu olacaktır. Bu tür ihtimaller bünyelerinde kısa süre içerisinde cevaplanması pek de mümkün olmayan durumlar ve sorular barındırmaktadır. Genel olarak çalışmamızın konuları ve soruları bunlar olmamakla

birlikte araştırmanın verilerinin elde edildiği 2018 yılından oldukça farklı bir ekonomik çevrenin, dünya düzeninin ve 'yeni normalin' bizi beklediği görülmektedir. Hem uluslararası işletmecilik hem uluslararası ticaret ve hem de uluslararası ilişkileri doğrudan etkileyen böylesi bir durum ileriki araştırmalar açısından farklı sorgulamalara muhtaç durumdadır. Bu bağlamda küresel algoritmaların bu zamana kadar izlediği yol, şimdiden itibaren geldiği gibi devam etmeyeceği su götürmez gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır. Bütün bunlara rağmen küreselleşmenin ve küresel ekonomik faaliyetlerin devam edeceği kanaati söz konusudur. Buradan hareketle uluslararası ticari faaliyetlerin yerleşik unsurlardan etkilenmesi ve yerleşik unsurları etkilemesi durumu devam etmektedir/edecektir.

Dünyanın 2020 yılında bulunduğu durumu kısaca özetledikten sonra ana konumuza dönecek olursak; küreselleşme olgusu işletmeleri dinamik çevre koşulları altında faaliyetlerini gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Bu noktada işletmelerin kendi ulusal sınırları içerisinde faaliyetlerini devam ettirme ısrarları belirli noktada zorlaşmakta ve bazı noktalarda imkânsız hale gelmektedir. Böylelikle işletmeler kendi ulusal sınırlarının ötesine geçerek ticari faaliyetlerini devam ettirmeye, ürettiği ürün veya hizmetleri diğer ülkelere ulaştırmaya kendilerini mecbur hissetmeye ve uluslararasılaşma faaliyetlerine gönüllü olarak katılmaya devam etmektedir. Mevcut ekonomik şartlar işletmeleri varlıklarını devam ettirme temel dürtüsü ile hem ulusal hem de uluslararası rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaya zorlamaktadır. Bu noktada işletmelerin önünde iki yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kendi ulusal sınırları içerisinde faaliyetlerini devam ettirerek varlıklarını sürdürme durumu, ikincisi ise ulusal sınırların dışında yeni pazarlara açılarak yeni bilgi ve tecrübeler sağlama, yeni ortaklıklar tesis etme ve ulusal pazarın kendi içerisinde kısır döngüleri içerisine hapsolmamadır. Bu elbette ki işletmelerin bir anda alabileceği bir karar değildir. İşletmeler bu kararları çevresel şartları, ekonomik durumu ve uluslararası pazarları iyi analiz ederek vermektedir. Burada da işletmelerin alabileceği risk düzeyi karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler uluslararasılaşma faaliyetlerinin başlangıcında genellikle risk düzeyi düşük, yüksek kontrol odaklı olmayan stratejiler belirlemeye daha yatkın durumdadır. Bu stratejilerin başında ise ihracat faaliyeti gelmektedir. Akademik yazında yer aldığı gibi ihracat faaliyeti uluslararası faaliyetlerin içerisinde düşük risk düzeyi barındıran bir faaliyet türüdür. Bundan dolayı da işletmeler başlangıç faaliyeti

olarak bazı zamanlarda yerli bir ortak ile bazı zamanlarda bir danışman işletme ile bazı durumlarda ise küçük miktarlarda kendi çabaları ile ihracatı tercih etmektedir. İhracat kararı veren işletmelerin önlerinde duran diğer sorunsallar ise hangi ülkelere hangi mal veya hizmetlerin ihracatını sağlayacaklarıdır. Bilindiği üzere her ülkenin kendi değer, norm ve gelenekleri birbirinden farklılık göstermektedir. Ulusların kültürel kodlamaları içerisinde kendisine yer bulamayan ürün veya hizmetlerin talepleri olmayacağından işletmelerin bu genel durumu analiz etmeleri ve ülkelerin kültürel durumlarına uygun ürünlerin ihracatını sağlamaları gerekmektedir. Kültürel çerçevede işletmelerin diğer dikkat etmesi gereken durum ise kültürel olarak kendi kültürlerine yakın ülkeleri tercih etmeleri gerekliliğidir. Literatürde iki ülke arasında kültürel farklılıkların işletmelerin uluslararasılaşmasını ve ülkelerin ihracat hacimlerini etkilediğine yönelik ampirik çalışmalar yer almaktadır.

Bu çalışmalardan kültürel mesafenin algılanan dış ihracat engelleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı belirlemeye yönelik, 459 Norveçli şirketten icra kurulu başkanları örnekleminde yapılan çalışmada ihracat pazarlarına olan kültürel uzaklığın ticaret hacmi üzerinde küçük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Korneliussen ve Blasius, 2008).

İngiltere'nin referandumla Brexit'i kabul ederek; Avrupa Birliği'nden ayrılması sonrasında, bu durumun ihracat üzerinde etkisinin incelendiği Kristjánsdóttir vd., (2020) çalışmasında, OECD ülkeleri örnekleminde, ihracat tahmini üzerine iki model geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi, geleneksel yerçekimi modeli olarak, ihracatın; ekonomik büyüklük, pazar büyüklüğü ve coğrafi mesafenin bir fonksiyonu olarak tahmin edildiği bir modeldir. İkincisi ise; diğer ekonomik değişkenlerle kültürel mesafenin ihracat üzerindeki etkisinin tahmin edildiği modeldir. Bu çalışmada coğrafi mesafenin kültürel mesafeden daha fazla ihracatı etkilediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte ekonomik ve pazar büyüklüğü gibi değişkenlerin etkisinin ana ülkeden ziyade ev sahibi yani ithalatçı ülkenin niteliklerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uluslararası ticaretin farklı ulusal kültürlerden etkilenip etkilenmediği üzerinde Dünya Bankası verilerinden 21 ülkenin temel alınarak gerçekleştirilen Kristjánsdóttir vd.,

(2017) çalışmada Hofstede'in kültürel boyutları; GSYİH ve nüfusun bir fonksiyonu olarak tahmin edildiği bir model ile test edilmiştir. Burada genel olarak ülkelerin ulusal kültürlerinin, uluslararası ticaret üzerinde bir etkisinin olduğu ortaya konularak; kültürel farklılıkların iki ülke arasındaki ticareti etkileyeceği sonucuna varılmıştır. Hofstede'in ulusal kültür boyutlarının ayrı ayrı ele alındığı çalışmada, kültür boyutlarından Erkeklik/Dişilik boyutunun ticaret üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu boyutta yüksek puana sahip olan ülkelerin yabancı ithal malları tüketmeye daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarının ayrıca, ulusal kültürün uluslararası ticareti etkilediğinin yanında, artan ekonomik ve pazar büyüklüğünün ülkeleri uluslararası ticarette daha az bağımlı hale getirdiği ve ekonomik açıdan daha büyük ülkelerin daha küçük ülkelere kıyasla kendilerine yetebilirliği olduğundan; ulusal kültürün etkisini hissetme derecelerinin birbirinden farklı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Lankhuizen ve de Groot (2016) tarafından kültürel mesafenin uluslararası ticaret üzerinde etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, uluslararası ticaret ile kültürel mesafe arasındaki ilişkinin doğrusal olmayabileceği ortaya konulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre düşük kültürel mesafenin uluslararası ticareti artırdığı sonucuna ulaşılırken; kültürel mesafenin ikili ticareti yalnızca belirli bir eşik seviyesinden sonra azalttığı görülmüştür. Genel olarak ise kültürel farklılıklarının, uluslararası ticareti kültürel mesafenin daha yüksek olduğu seviyelerde azalttığı anlaşılmaktadır.

Quer, Claver ve Rienda (2012) Çinli çokuluslu işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada, kültürel mesafenin iki ülke arasındaki uluslararası ticareti etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Quer, Claver ve Rienda (2007) yılında yaptıkları bir başka çalışmada ise iki ülke arasındaki kültürel mesafenin yüksek olmasından kaynaklı olarak işletmelerin yüksek kaynak gerektiren giriş stratejilerini seçmekten kaçındığını ortaya koymaktadırlar.

Yapılan araştırmalar çerçevesinde doğrudan kültürel mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkisini incelemenin yanında içerisinde kültürel mesafenin de bir değişken olarak yer aldığı psikolojik mesafenin uluslararası ticareti etkilemesine dönük çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan biri olarak Avustralyalı işletmeler

üzerinde Dow (2000) tarafından yapılan çalışmada, coğrafi mesafenin uluslararası ticareti etkilediğine yönelik sonuçlara ulaşılmasının yanında, kültürel mesafenin ihracat pazarının en etkin belirleyicileri arasında yer almadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak da Hofstede'in kültür araştırmasının birçok karmaşık kültürel sorunu ele almasına karşılık din, yasal ve politik sistemler gibi ölçülmesi zor boyutları göz ardı etmesi gösterilmektedir.

Dow ve Karunaratna (2006) tarafından 38 ülke üzerinde yapılan psikolojik mesafenin uluslararası ticarete etkisini ortaya koymaya yönelik çalışmada, psikolojik mesafenin bileşenlerinden biri olan kültürel farklılıkların etkisine yönelik bulguların oldukça şaşırtıcı olduğu gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre sıklıkla psikolojik mesafenin ölçümlenmesinde ön plana çıkan kültürel farklılıkların, diğer bileşenlere göre (din, dil, eğitim, politik sistem) etkisinin sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte Zhao, Luo ve Suh, (2004) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise kültürel farklılıkların etkisi küçük çıkarken; Tihanya, Griffith ve Russell (2005) tarafından yapılan çalışmada ise kültürel farklılıkların anlamlı çıkmadığı görülmektedir. Psikolojik mesafenin ihracat üzerindeki etkisi ile ilgili Türkiye bağlamında yapılan araştırmada ise Gödekmerdan Önder ve Güllülü (2013) 20 AB ülkesine yapılan ihracat miktarı üzerinde psikolojik mesafe boyutlarından kültürün anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda diğer psikolojik mesafe bileşenlerinin ise en az kültür kadar güçlü etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılarak; 20 AB ülkesinden 14 AB ülkesi için kültürün ihracat miktarı üzerinde pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen çalışmalara bakıldığında kültürel farklılıkların ülkelerin ihracat miktarı üzerindeki etkisinin doğrusal sonuçlar olarak ortaya konulmadığı, farklı araştırmacılar tarafından farklı sonuçların elde edildiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında ise kültürel mesafenin ihracat miktarı üzerinde etkisinin sınırlı düzeyde kaldığı, altı alt boyut değişkenlerinden sadece birinin anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucundan hareketle, kültürel mesafenin işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerinden risk düzeyi düşük bir strateji olarak ön plana çıkan ihracatı açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Çalışmada kültürel mesafe alt boyutlarından bireysellik boyutunun %1 istatistiksel anlamlılık düzeyinde pozitif

anlamlı ($p<0,01$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutların ise ihracat miktarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerden *"$H_{1/b}$: Bireysellik ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* hipotezi kabul edilirken; *"$H_{1/a}$: Güç mesafesi ihracat miktarı üzerinde etkilidir", "$H_{1/c}$: Erkeklik/dişilik ihracat miktarı üzerinde etkilidir" , "$H_{1/d}$: Belirsizlikten kaçınma ihracat miktarı üzerinde etkilidir", "$H_{1/e}$: Uzun dönemli uyum sağlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* ve *"$H_{1/f}$: Hoşgörü/Kısıtlama ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* hipotezleri reddedilmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşma faaliyetinin temelinde bir diğer dikkat edilmesi gereken durum ise iki ülke arasında kurumsal farklılıkların derecesidir. Kurumsal farklılıklar olarak iki ülke arasında yasal, mevzuat ve düzenlemeler ekseninde farklılıkların yer aldığı düzenleyici mesafe, iki ülke arasında yerleşik, uluslara has özelliklerden kaynaklı farklılıkların ifade edildiği bilişsel mesafe ve son olarak iki ülke arasında değer anlayışlarından ve inançsal farklılıklardan kaynaklanan normatif mesafenin işletmeler açısından dikkate alınması gereken hususlar olduğu ifade edilmektedir. Bu bakımdan kurumsal mesafe ile uluslararasılaşma strateji tercihi, ihracat gibi konularda farklı araştırmacılar tarafından araştırmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı aşağıda özet olarak verilecektir.

İşletmelerin yerel pazarlardan uluslararası pazarlara yayılma noktasında dikkate alması gereken bir konu olan pazar oryantasyonu noktasında kurumsal mesafe kavramın dikkate alınması gerekliliği üzerinden yapılan araştırmada, firmaların yeteneklerinin yerel pazarlardan farklı kombinasyonda kullanılması gerekliliği vurgulanmıştır. Bu bakımdan firmaların dış pazarlara ihracat yaptıklarında kurumsal çevrenin ve kurumsal mesafenin göz önünde bulundurmalar gerekmektedir (He, Brouthers ve Filatotchev, 2018). He, Brouthers ve Filatotchev, (2013) Çinli ihracatçılar üzerinde yaptıkları bir başka araştırmada ihracatı firmaların büyümesi için kritik öneme sahip bir strateji olduğunu vurgulayarak; güçlü pazar oryantasyonu olan işletmelerin hiyerarşik ihracat kanallarını tercih etmelerine karşılık, zayıf pazar oryantasyon kabiliyeti olan işletmelerin ise hibrit ihracat kanallarını tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda ise kurumsal mesafenin bu ilişkiyi yumuşatma özelliği olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarında işletmelerin

ihracat yapacakları pazarları belirleme noktasında kurumsal mesafeyi göz önüne almaları ihracat performanslarını artıracağı sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan bir başka araştırmada ise; Deng, Jean ve Sinkovics (2018), kurumsal mesafe olgusuna karşılık olarak ihracat miktarının artması ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, kurumsal mesafe ihracat yönü noktasında belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, işletmelerin ülkelerin gelişmişlik durumlarına göre ihracat miktarının artışı noktasında kurumsal mesafenin rolü değişkenlik gösterdiği vurgulanmaktadır. Liu vd. (2020) Çinli ihracatçılar üzerinde yaptıkları bir başka çalışmada kültürel ve kurumsal mesafenin ihracat üzerine etkisi noktasında kültürel mesafenin Çinli işletmeler açısından daha önemli olduğu, kurumsal mesafenin olumsuz etkisinin bir noktada azaltıldığı vurgulanmaktadır. Araştırma sonuçlarında Çinli işletmelerin Asya ülkelerine yönelik ihracatı ile Avrupa ülkelerine yönelik ihracat ilişkisi noktasında kültürel mesafe bakımından farkların olduğunu, Avrupa ülkelerine ihracatın kültürel mesafeye daha duyarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak modern İpekyolu projesi olarak adlandırılan Bir Yol, Bir Kuşak projesi içerisinde yer alan ülkelerle Çinli ihracatçıların ticareti üzerinde kültürel mesafenin etkisinin azalması söz konusu iken; kurumsal mesafeye karşı duyarlılığın artışı gözlemlenmektedir. de Groot vd. (2004) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise kurumsal mesafenin ikili ticaret akışlarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin heterojen özellikler taşıyan kurumsal çevrelere karşı ihracat eğilimleri kurumsal mesafeden dolayı olumsuz etkilendiği, homojen çevrelere karşı ise olumlu etkilendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bakımdan kurumsal çevrelerin ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki yapısal farklılıkların iki ülke arasındaki ihracat potansiyelini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Literatürde kültürel mesafenin ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkisini ayrı ayrı ele alarak incelemeye dönük farklı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bir kısmı yukarıda özet olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra; kültürel ve kurumsal mesafenin aynı model içerisinde test edildiği araştırmaların sayısı azımsanacak derecede yetersiz olduğu, uluslararası ticaretin iki gözlemlenmemiş maliyet unsurlarının göz önüne alınarak araştırmacılar tarafından ilgi görmesinin sağlanması önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda Kaufmann vd. (2002) tarafından yapılan araştırmada kültürel mesafenin uluslararası

ticareti doğrusal olmayan (yani ters U şekli) şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu mantık içerisinde kültürel mesafenin bir noktaya kadar ihracatı olumlu etkilediği ancak, mesafenin uzun vadede artması sonucunda negatif etkilediği ifade edilebilir. Kurumsal mesafenin ise uluslararası ticareti negatif yönde etkilediği ve hiperbolik bir ilişki düzeyinin olduğu ileri sürülmektedir. Linders vd. (2005) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise ikili ticareti kültürel mesafenin olumlu, kurumsal mesafenin olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Genel olarak alanyazına bakıldığında somut olmayan ticaret engelleri olarak ifade edilen kültürel ve kurumsal mesafenin ikili ticaret akışları hususunda giderek artan bir şekilde önemli belirleyicileri haline gelmektedir. Bununla birlikte kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkisine yönelik çeşitli mekanizmalar nedeniyle tutarlı bir görüşün bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkilerini aynı anda test eden araştırmaların sayısı azdır ve ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma da kültürel ve kurumsal mesafenin uluslararası ticaret üzerindeki etkisinin eş zamanlı olarak analiz edilmesi akademik yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu nedenle çalışma sonuçları uluslararası ticaretin somut olmayan engellerinin etkisinin belirlenmesi noktasında faydalı sonuçlar sunacağı ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci bağımsız değişkeni olarak tasarlanan kurumsal mesafenin üç alt boyutunun da ihracat üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarında kurumsal mesafe alt boyutlarının; düzenleyici mesafe ($p< 0,06$), normatif mesafe ($p<0,01$) ve bilişsel mesafe ($p<0,07$) anlamlı etkiye ihracat üzerinde sırasıyla %10, %5 ve %10 istatistiksel anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırma kapsamında kurumsal mesafe boyutlarının ihracat miktarı üzerinde etkisini test etmek için oluşturulan *"$H_{1/a}$: Düzenleyici mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir"*, *"$H_{1/b}$: Normatif mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* ve *"$H_{1/c}$: Bilişsel mesafe ihracat miktarı üzerinde etkilidir"* hipotezleri kabul edilmektedir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında genellikle kültürel ve kurumsal mesafenin gelişmiş ülkeler örnekleminde yapıldığı görülmektedir. Ancak ülkelerin gelişmişlik düzeyleri

kurumsal çevreleri üzerinde yüksek belirleyecilik sunduğu göz önüne alındığında böyle bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren işletmelerin strateji tercihleri, ülkenin gelişmişlik düzeyinden doğrudan etkileneceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda Demirbağ vd. (2009:446)'a göre gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin stratejik davranışlarının, gelişmiş ülke kökenli işletmelerin davranışlarından farklı olacağı genel kanısından hareketle, araştırma kapsamında üçüncü hipotez olarak "*H_1: Türkiye'nin ihracatı, ihracat yaptığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir"* hipotezi geliştirilmiştir. Analiz sonrasında H_1 hipotezi ($p<0,05$) kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda Türkiye bağlamında ülkelerin gelişmişlik düzeyleri artıkça ihracat miktarının arttığı ve ülkelerin gelişmişlik düzeyleri azaldıkça ihracat miktarının azaldığı görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular genel literatür ile eş yönlü olduğu ifade edilebilir. Gelişmekte olan Türkiye'nin uluslararasılaşma stratejileri içerisinde kontrol odağı düşük ve risksiz olan ihracat ile işletmelerin ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara doğru ticaret faaliyeti göstermesi beklenen bir durumdur. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin alım gücünü, ulusların refahını, mal ve hizmete ulaşma isteği gibi durumlar göz önüne alındığında elde edilen sonuçların mevcut konjonktüre uygun olduğu söylenebilir.

Gelişmekte olan ülkelerin işletmelerin uluslararasılaşması noktasında genellikle zayıf oldukları noktanın zayıf kurumsal çevrelere sahip oldukları varsayılmaktadır. Bunun doğal bir çıktısı olarak, alanyazında genellikle gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yönelik yapılan uluslararasılaşma faaliyetlerinin örneklem alanı olarak belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülke bağlamında yapılması gereken araştırmaların yapılamaması gibi bir sorunsal ortaya çıkartmakta ve doğal olarak akademik çalışmaların bir koridordan ilerlemesine neden olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde güçlü kurumsal çevreler varken; gelişmekte olan ülkelerde zayıf kurumsal çevre söz konusudur. Yapılan araştırmaların genelinin güçlü kurumsal çevreler odağında yapılması, zayıf kurumsal çevrelerde kurumsal kuramın ortaya çıkardığı meşruiyet sonrasında işletmelerin eşbiçimci hareket göstermesi düzeyinin tam olarak anlaşılamamasına neden olduğu düşünülmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmanın bağlamının gelişmekte ülke olan Türkiye ekseninde çizilmiş olması, araştırma kapsamına dâhil edilen ülkelerin yaklaşık yarısının gelişmiş ülke ve diğer yarısının ise az-orta gelişmiş ülke olması ülkeler arasındaki dengeli

dağılım gerçekleştirilmesi gibi hususlar dikkate alındığında yukarıda ifade edilen kısıtın sebep olacağı olumsuzlukları ortadan kaldıracağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemi noktasında gelişmekte olan bir ülke bağlamında hem güçlü hem de zayıf kurumsal çevreye sahip ülkelerin aynı örneklem içerisinde ele alınması, olumlu bir yön olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı etrafında araştırmanın tasarlanması ve araştırmanın bağlamının Türkiye olarak belirlenmesi, araştırma sonuçlarının alanyazına katkı sağlayacağı gibi hususlar araştırmanın özgün değerini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra; kültürel ve kurumsal mesafe kavramlarının boyutlarının ayrı ayrı bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışılması, ulusal yazında Türkiye örnekleminde böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması gibi hususlarında araştırmanın özgün değerleri içerisinde ifade edilebilir. Bunun yanı sıra; çalışmanın Türkiye'nin ihracat gerçekleştirdiği 75 ülke ile sınırlı olması, araştırmanın bağımlı değişkenini olarak uluslararasılaşma stratejilerinden sadece ihracatın baz alınarak; sözleşmeye ve yatırıma dayalı uluslararasılaşma stratejilerinin göz ardı edilmesi, araştırmanın bağımsız değişkenlerinin yıllara göre önemsenecek bir değişim göstermemesinden dolayı araştırmanın analizinde yatay kesitin değerlendirilmesi ve farklı analiz tekniklerinin örneklem yapısından kaynaklı olarak kullanılamaması gibi durumlar ise araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Ancak bu kısıtlara rağmen araştırmanın özgün değeri çerçevesinde, araştırma sonuçlarının akademik yazına katkı sağlayacağı ve elde edilen sonuçların genellenebileceği ifade edilebilir.

Konu üzerinde araştırmalar yapacaklara bağımlı değişken olarak sözleşmeye ve yatırıma dayalı stratejilerin de değerlendirmeye alınması önerilebilir. Bununla birlikte ülke sayısının bağımsız değişken çerçevesinde bütün ilgili ülkeleri kapsayacak şekilde genişletilmesi ya da belirli nitelikler içerisinde sınırlanması farklı katkılar sağlayacağı ifade edilebilir. Araştırma modelinde kullanılan kontrol değişkenlere eklemeler yaparak yeni modellerin test edilmesi de oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması sebebiyle, Whitley (1999)'in ulusal iş sistemleri sınıflamasında "devlete bağımlı iş sistemi" özelliklerini taşıdığı ifade edilebilir. Bir iş sisteminin devlete bağımlı olması, örgütlerin iş yapma formlarını etkileyeceği ifade edilmektedir (Whitley, 1994; Yamak, 2006:207). Devletin iş formları üzerindeki etkisi sonucunda ulusal işletmelerin devlet öncülüğünde risk

alması, devletin teşvik verdiği alanlarda yatırım gerçekleştirmesi, devletin ortaya koyduğu ekonomik vizyon çevresinde hareket etmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır. Buradan hareketle ise devletin diğer devletler ile ekonomik işbirlikleri içerisinde bulunması ya da bulunmamasının, devletlerarasındaki karşılıklı ticari anlaşmaların yapılması gibi durumlar ulusal girişimleri doğrudan etkileyebileceği öngörüsünden hareketle kontrol değişkeni olan ana ülkenin ev sahibi ülkeler ile karşılıklı ticari ilişkisinin olup olmaması Dummy (1-0) değişken olarak araştırma modeline eklenebilir. Bununla birlikte, uluslararası ticareti etkileyen ülke riski, ülkelerin politik sistemleri ve ülkelerin endüstrileşme seviyeleri gibi değişkenlerin araştırma modeline eklenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmacıların yanı sıra ülkede ekonomik hayatın içerisinde fiili olarak bulunan işletmelere de farklı öneriler sunulmalıdır. Çünkü Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin uluslararasılaşma stratejisi olarak temelde uluslararası pazarlara, ihracat kanalı ile açılması söz konusu olmaktadır. İhracat stratejiler arasında en kolay uyum sağlanan strateji olmakla birlikte farklı handikapları da bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Literatürde bahsedildiği gibi işletmeler açısından, uluslararasılaşma stratejileri olarak ihracatın risk düzeyi düşük olduğundan, uluslararası pazarlara en kolay giriş yolu olduğu ifade edilmektedir. Ancak uzun dönemli olarak düşünüldüğünde ihracatında farklı riskler barındırdığı görülmektedir. Pazara yeni rakiplerin girmesi, ülkeler arasındaki politik bakış açılarında değişimlerin yaşanması, tüketici tercihlerinin farklılaşması ve teknolojik değişimlerin pazar kaybına sebep olması gibi nedenlerden uzun dönemde ihracatta riskler oluşturmaktadır. Bu sebepler bağlamında işletmelerin pazar kaybı yaşamaması, hedeflenen pazarlarda daha kalıcı olması, pazarların sosyo-ekonomik formlarında söz sahibi olabilmesi için zaman içerisinde ihracat ile gerçekleştirdiği uluslararasılaşma çabasını bir ileri safhaya taşıyarak sözleşmeye veya yatırıma dayalı stratejilere yönelmesi gerekmektedir. Bu kapsamda kontrol düzeyi düşük bir strateji olan ihracattan işletmelerin zamanla kontrol düzeyi yüksek diğer stratejilere göre eğilim göstermeleri, istikrarlı bir uluslararasılaşma politikası bakımından oldukça önemli görülmelidir. Bunu sağlayabilmek adına ise işletmelerin kendi imkânlarının sınırlı kaldığı alanlarda devlet politikaları ile sürecin desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. İhracat gibi risk düzeyi düşük yatırımların bile ikili ülke işbirliklerinden olumlu düzeyde

etkilendiği göz önünde bulundurularak, devletin ve devlet politikalarının bu noktada önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke konumunda olan ülkelerde, devletin belirli pazarlarda öncül konumda yer aldığı, adeta büyük okyanusta işletmelere yol göstermesi gerektiği, işletmelerin uluslararasılaşma çabalarının devlet imkânları doğrultusunda desteklenmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu sayede, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri artırılabilir, işletmelerin uluslararası pazarlarda yeni işletmeler ile temasa geçmesinin hem örgütsel öğrenme süreçlerinde hem de işletmelerin rekabet edebilirlikleri noktasında yüksek katkılar sağlanmasının önü açılacaktır. Bu durumların gerçekleşebilmesi için hem işletmelerin hem de devletin ulusal alanda ortaya çıkabilecek farklılıkları göz önüne alması gerekmektedir. Ulusal sınırlar çerçevesinde ülkelerin farklı kültürel ve kurumsal yapılara sahip olması, karşılıklı mal ve hizmet sunumlarının türünün ve miktarının değişmesi ile sonuçlanmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda ise ulusal kültürün ve kurumsal çevrenin karşılıklı ticaret üzerindeki etkisi göz önüne alınması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hususlar göz önüne alındığında ise başarılı bir karşılıklı ticaret söz konusu olmakta ve özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin ekonomik büyümesine katkı sağlanarak, gelişmiş ülke statüsüne çıkması söz konusu olacaktır. Bu durum özellikle Türkiye gibi jeopolitik öneme sahip olan ülkeler açısından konumunun avantajları kullanılarak mümkün olabilecek bir durumdur. Bu bağlamda ülkelerin ekonomik yapılarının belirli amaçlar ekseninde kurulması, devlet teşviklerinin belirli işletmelerden ziyade stratejik sektörlerin belirlenerek doğru alanlara yönlendirilmesi, ekonomik gücün rasyonel kullanımının sağlanması, ülkelerarası ilişkilerin orta ve uzun vadeli hedefler ortaya konularak dizayn edilmesi, ülke içerisinde özgürlük alanlarının, politik söylemlerin ve reformatik hareketlerin yeniden ve uluslararası emsallerinden hareketle tasarlanması gerekmektedir. Bu şekilde gelişmekte olan Türkiye'nin ekonomik ivme kazanması ve uluslararası yatırımlara ulusal sınırlar içerisinde faaliyet gösteren işletmeleri yönlendirmesi ve uluslararası işletmeleri ulusal alanda yatırım yapmaya ikna etmesi mümkün olacaktır. Böylelikle uzun yıllardır gelişmiş ülke hedefi doğrultusunda olan Türkiye'nin arzuladığı noktaya ulaşması sağlanacaktır. Bu hedefler doğrultusunda hem yerel işletmelerin hem de devletin ilgili mekanizmalarının koordineli olarak performans sergilemesi önemli bir husustur. Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Uluslararasılaşma konusunda ileride yapılacak çalışmalar, ihracat dışındaki sözleşmeye ve yatırıma dayalı stratejileri de bağımlı değişken olarak ele almaları ile bağımsız değişkenlerin uluslararasılaşmanın bütün türleri üzerindeki etkisi ortaya konulabilir.
- Uluslararasılaşmanın maddi olmayan unsurlarından olan kültürel ve kurumsal mesafe kavramlarını ölçerken; kontrol değişkenleri olarak ülkelerin birbirleri ile olan ticari ilişkileri, ülkelerin endüstrileşme dereceleri, ülkelerin politik sistemleri gibi unsurların da kullanılması söz konusu olabilir.
- Uluslararasılaşma konusunun gelişmekte olan Türkiye bağlamında ele alınmasının yanı sıra, karşılıklı ülkelerin verileri araştırma setine dâhil edilmesi ile ülkelerin karşılaştırmalı analizinin yapılmasının önemli olduğu öngörülmektedir. Burada ise ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin farklılık göstermesi hem ana ülke hem de ev sahibi ülke açısından nasıl bir farklılık ortaya koyacağı, analiz edilmesi gereken önemli bir sorunsal olduğu düşünülmektedir.
- Akademik yazında yapılacak çalışmaların yanı sıra; ülke bağlamında ülkelerin ekonomik stratejilerinin net olarak ortaya konulması, ülkenin stratejik kaynak dağılımının uluslararası ölçütler göz önüne alınarak belirlenmesi, stratejik yatırım tercihlerinin, uluslararası ekonomik konjonktürüne uygun ekonomi politikalarının belirlenmesi, ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin uluslararasılaşmaları yönünde teşvik edici yönlendirmelerin ülke yönetimleri tarafından yapılması oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan ülkede dış ticareti artırıcı düzenlemelerin yapılması, işletmelerin katma değeri ve dış pazarlarda rekabet edilebilirliği yüksek ürün/hizmet üretimi noktasında desteklenmesi, ülkeler arasındaki ilişkilerin ticaret alanında daha da geliştirilerek özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülke çerçevesinde atılımların hız kazanması gerekmektedir. Böylelikle gelişmekte olan ülke kıskacında bulunan ülkelerin gelişmiş ülke statüsüne yükselmesi sağlanmakla birlikte ulusların refahları da yükseltilmiş olacaktır. Son olarak araştırma kapsamında Türkiye'nin ihracatının kültürel mesafeden ziyade kurumsal mesafeye karşı duyarlı olduğundan hareketle, ihracat yolu ile uluslararasılaşacak işletmelerin, ülkeler arasındaki kurumsal mesafeyi dikkate almalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abramson, N. R., & Moran, R. T. (2017). Managing Cultural Differences: Global Leadership for the 21st Century. Routledge.

Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., & Dowd, L. (1994). International Marketing and Export Management.

Alexander, N., & Quinn, B. (2002). International Retail Divestment. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Anand, J., & Delios, A. (1997). Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries. *Journal of İnternational Business Studies*, *28*(3), 579-603.

Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 2 (24), 209-230.

Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International Market Entry and Expansion via İndependent or İntegrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, *51*(1), 71-82.

Arenius, P. M. (2002). *Creation of Firm-level Social Capital, Its Exploitation, and the Process of Early İnternationalization*. Unpublished Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Helsinki

Arslan, A., & Larimo, J. (2010). Ownership Strategy of Multinational Enterprises and the İmpacts of Regulative and Normative İnstitutional Distance: Evidence from Finnish Foreign Direct İnvestments in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business, 16*(3), 179-200.

Azar, G., & Drogendijk, R. (2016). Cultural Distance, İnnovation and Export Performance. *European Business Review*.

Backhaus, K., Büschken, J., & Voeth, M. (2005). International Marketing. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Bell, J. & Young, S. (1998). Towards an Integrative Framework of The İnternationalization of The Firm. in G. Hooley, R. Loveridge, & D. Wilson (Eds.). *Internationalization: Process, Context and Markets*, Hampshire: Macmillan Press Ltd.

Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct İnvestments: Discrete Rational Location Choices or A Cultural Learning Process?, *Journal of International Business Studies*, *23*(3), 461-476.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). The Social Construction of Reality. New York: Doubleday, Anchor Books.

Berry, J. W. (2006). Contexts of Acculturation. *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, *27*, 42.

Beugelsdijk, S., Groot, H. D., Linders, G. J., & Slangen, A. (2004). Cultural Distance, Institutional Distance and İnternational Trade.

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. İçinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78-98). Los Angeles: Sage.

Bradley, F. (2002), Uluslararası Pazarlama Stratejisi, 1. Baskı, (Çev. İçlem Er), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Brett, J. M., & Okumura, T. (1998). Inter-and Intracultural Negotiation: US and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 495-510.

Brock, D. M., Shenkar, O., Shoham, A., & Siscovick, I. C. (2008). National Culture and Expatriate Deployment. *Journal of International Business Studies, 39(8):* 1293–1309.

Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, *32*(1), 177-189.

Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of The Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of management*, *33*(3), 395-425.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Heinemann Educational Books Ltd: London.

Calof, J. L. & Beamısh, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review, 2 (4),* 115-131.

Can, E. (2017). Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama. 6. Baskı. İstanbul: BETA Yayınları.

Can, E., Alayoglu, N., & Alayoglu, E. (2016). Aile Isletmelerinin Uluslararasilasma Stratejileri: Saruhan Sirketler Grubu Örnegi/Internationalization Strategies of Family Business: A Case Study of Saruhan Co. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *5*(5), 19.

Chan, C. M., Isobe, T., & Makino, S. (2008). Which country matters? Institutional development and foreign affiliate performance. *Strategic Management Journal*, *29*(11), 1179-1205.

Chan, C., & Makino, S. (2007). Legitimacy and Multi-level Institutional Environments: Implications for Foreign Subsidiary Ownership Structure. *Journal of International Business Studies, 38(4)*: 621–638.

Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review, 9*(1), 77–93. http://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X

Chhokar, J., Brodbeck, F. C. & House, R. (2008). Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of in depth Studies of 25 Societies (2nd Edition). Mahwah: Lea Publishers.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. Sociology 6.

Coeurderoy, R., & Murray, G. (2008). Regulatory Environments and the Location Decisions of Start-ups: Evidence from The First International Market Entries of New Technology-based Firms. *Journal of International Business Studies.*

Crick, D. & M.V. Jones (2000). Small High Technology Firms and International High Technology Markets. *Journal of International Marketing 8(2)*: 63-85

Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. E. (2008). Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-country MNEs in The Least Developed Countries. *Journal of International Business Studies*, *39*(6), 957-979.

Cuervo- Cazurra, A., & Genc, M. E. (2011). Obligating, Pressuring, and Supporting Dimensions of The Environment and The Non- market Advantages of Developing- country Multinational Companies. *Journal of Management Studies*, *48*(2), 441-455.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). International Marketing 8th ed.

Çakar, M. ve Danışman, A. (2017). Kurumsal Kuram. H.C. Sözen ve H.N. Basım (Ed.), Örgüt Kuramları, (4. Baskı) içinde (s. 257-285). Ankara: BETA Yayınları.

Çavuşgil, S. T. , Knight G. & Riesenberger, J.R. (2008), International Business - Strategy, Management, and The New Realities, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Çavuşgil, S. T. & Nevin, J. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing Research,* February, (114-119).

Dana, L., Welpe, I., Han, M., & Ratten, V. (2008). Handbook of Research on European Business and Entrepreneurship.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2015). *International Business Environments and Operations*. Pearson Education Limited.

Davidson, W. H., & McFetridge, D. G. (1985). Key Characteristics in The Choice of International Technology Transfer Mode. *Journal of International Business Studies*, *16*(2), 5-21.

Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies, 31*(2), 239-258.

Dayınlarlı, K. (1989). Joint Venture Sözleşmeleri, Ankara: Dayınlarlı Hukuk Yayınları.

de Groot, H. L. F., Linders, G.-J., Rietveld, P., & Subramanian, U. (2004). The Institutional Determinants of Bilateral Trade Patterns. Kyklos, 57(1), 103–124.

DeMooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, *29*(1), 85-110.

DeBode, J. D., Haggard, D. L., & Haggard, K. S. (2019). Economic Freedom and Hofstede's Cultural Dimensions. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 65-84.

Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs' Ownership Strategies of Their Affiliates: Evidence from an Emerging Market. *Journal of World Business*, *42*(4), 418-434.

Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2007). Factors Influencing Perceptions of Performance: The Case of Western FDI in an Emerging Market. *International Business Review*, *16*(3), 310-336.

Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2008). Factors Affecting Perceptions of The Choice Between Acquisition and Greenfield Entry: The Case of Western FDI in an Emerging Market. *Management International Review*, *48*(1), 5-38.

Deng, Z., & Sinkovics, R. R. (2018). Rapid Expansion of International New Ventures across Institutional Distance. *Journal of International Business Studies*, *49*(8), 1010-1032.

Deresky, H. (2000), Internatıonal Management-Managing Across Borders and Cultures, 3. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. L. G. Zucker (Ed.), Institutional Patterns and Organizations: Culture *and environment*, (s.3-21). Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.

Doğan, Ö. (2012). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. Notos Kitap. İstanbul.

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A Twenty Year Journey into The Intriguing World of Culture and Leadership. *Journal of World Business*, *47*(4), 504-518.

Douglas, S. P. & Craıg C.S. (1995). Global Marketing Strategy, International Editions, New York:McGraww-Hill, Inc.,

Dow, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, *8*(1), 51-64.

Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a Multidimensional İnstrument to Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, *37*(5), 578-602.

Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research. *Journal of International Marketing*, *17*(2), 74-98.

Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises. *International Business Review, 15*(4), 361-380.

Dunning, J. H. (1998). Location and The Multinational Enterprise: A Neglected Factor?. *Journal of International Business Studies, 29*(1), 45-66.

Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Eden, L. & Miller, S. R. (2004). Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy, Michael A. Hitt ve Joseph L. Cheng (ed.), *Theories of The Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*, (Advances in International Management, Vol.16), içinde, (187-221), Amsterdam, Netherlands: Elsevier.

Erkenekli, M. (2013). Toplumsal Kültür. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış, İçinde, (500-535). İstanbul: BETA Yayınları.

Erramilli, M. K. (1991). The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, *22*(3), 479-501.

Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, *57*(3), 19-38.

Estrin, S., Hanousek, J., Kocenda, E., & Svejnar, J. (2009). The Effects of Privatization and Ownership in Transition Economies. *Journal of Economic Literature*, *47*(3), 699-728.

Fillis, I. (2002). Barriers to Internationalisation. *European Journal of Marketing*.

Fillis, I. (2001). Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions, Management Decision., 39 (9), 767-783.

Fina, E. & Rugman, A. M. (1996). A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company, *Management International Review, 36 (3),* 199-213.

Freund, J. (2002). German Sociology in the Time of Max Weber. İçinde T. Bottomore ve R. Nisbet (Ed.), A History of Sociological Analysis, London: Heinemann.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *JL Econ. & Org.*, *4*, 305.

Gaur, A. S., & Lu, J. W. (2007). Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience. *Journal of Management*, *33*(1), 84-110.

Gaur, A. S., Delios, A., & Singh, K. (2007). Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance. *Journal of Management, 33(4),* 611–636.

Gelbuda, M., Meyer, K. E., & Delios, A. (2008). International Business and Institutional Development in Central and Eastern Europe. *Journal of International Management*, *14*(1), 1-11.

Gerald A., Edwin D. & Jesper S. (2005). International Marketing and Export Management, Pearson Education, Fifth Edition, Prentice Hall, s.29-30.

Globerman, S., & Shapiro, D. (2003). Governance Infrastructure and US Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, *34*(1), 19-39.

Gouldner, A. W. (1954) Patterns of Industrial Bureaucracy. New York: Free Press.

Gödekmerdan Önder, L. ve Güllülü, U., (2013). Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkelerine İhracatında Psikolojik Mesafenin Rolü. *KAU IIBF Dergisi*, 4(5), 169-194.

Graen, G. (2006). In the Eye of The Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE: a Response Viewed from The Third Culture-bonding Model of Cross-cultural Leadership, *Academy of Management Perspectives*, pp. 95–100.

Green, R. T., & Cunningham, W. H. (1975). The Determinants of US Foreign Investment: An Empirical Examination. *Management International Review*, 113-120.

Grosse, R., & Trevino, L. J. (1996). Foreign Direct Investment in The United States: An Analysis by Country of Origin. *Journal of International Business Studies*, *27*(1), 139-155.

Habib, M. & Zurawicki, L. (2001). Country-level Investment and the Effect of Corruption – Some Empirical Evidence, *International Business Review*, 10, 687-700.

Çınar, H. (2004). Pratik İthalat İhracat İşlemleri ve Dış Ticarette Finansman Teknikleri, 2.Basım, İstanbul.

Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The Antecedents of Psychic Distance. *Journal of International Management*, *16*(3), 195-210.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*, New York: Anchor Press–Doubleday.

Hall, E. T. (1990, March). Unstated Features of the Cultural Context of Learning. In *The Educational Forum* (Vol. 54, No. 1, pp. 21-34). Taylor & Francis Group.

Hanges, P. J. & Dickson M. W. (2006). Agitation over Aggregation: Clarifying the Development of and the Nature of the GLOBE Scales, *The Leadership Quarterly*, 17, (5), pp. 522–536.

Harzing, A. W. (2003). The Role of Culture in Entry-mode Studies: From Neglect to Myopia? *Advances in International Management*, 15: 75–127.

Harzing, A. W. (2004). Strategy and Structure of Multinational Companies. *International Human Resource Management*, *2*, 33-64.

Hatch, M. J. (1997). Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team. *Organization Science*, *8*(3), 275-288.

Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford university press.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2013). Resource-based and Institutional Perspectives on Export Channel Selection and Export Performance. *Journal of Management*, *39*(1), 27-47.

He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2018). Market Orientation and Export Performance: The Moderation of Channel and Institutional Distance. *International Marketing Review*.

Hedlund, G. & Kverneland, A. (1985). Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan, *International Studies of Management and Organization*, 15, 2, ss. 41-59.

Hennart, J. F., & Larimo, J. (1998). The İmpact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: does National Origin Affect Ownership Decisions?. *Journal of International Business Studies*, *29*(3), 515-538.

Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Cross Cultural Management*, *5*(4), 13-21.

Hernández, V., & Nieto, M. J. (2015). The Effect of the Magnitude and Direction of Institutional Distance on the Choice of International Entry Modes. *Journal of World Business*, *50*(1), 122-132.

Hill, J.S. (2009) International Business: Managing Globalization SAGE Publicaions, USA.

Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, *4*(4), 2307-0919.

Hofstede, G. (1980a). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. 9(1): 42-63.

Hofstede, G. (1980b). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. 10(4): 15-41.

Hofstede, G. (1983a). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, *14*(2), 75-89.

Hofstede, G. (1983b). National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, *13*(1-2), 46-74.

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, *1*(2), 81-99.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (Vol. 5). sage.

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Perspectives*, *7*(1), 81-94.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, İnstitutions and Organizations across Nations*. Sage publications.

Hofstede, G. (2002). Dimensions do not Exist: A Reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, *55*(11), 1355-1361.

Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' Minds versus Respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, *37*(6), 882-896.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 8.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, *16*(4), 5-21.

Hofstede, G., & Fink, G. (2007). Culture: Organisations, Personalities and Nations. Gerhard Fink Interviews Geert Hofstede. *European Journal of International Management*, *1*(1-2), 14-22.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus Short-term Orientation: New Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, *16*(4), 493-504.

Hoftede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its İmportance for Survival*. McGraw-Hill.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Pearson Education.

House, R. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004), Culture, Leadership and Organisations: The Globe Study of 62 Societies, Sage, Beverly Hills, CA.

House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: an Introduction. *Applied Psychology*, *50*(4), 489-505.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*(1), 3-10.

Huntington, S. (1996). The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. New York: Simon & Schuster.

İlhan, T. (2006). Kültürel Farklılıkların Doğrudan Yabancı Yatırımcıların Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1),* 211-232.

İlhan, T. (2007). Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı: Yönetsel Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 13*, 122-148.

İlhan, T. (2009). Çokuluslu İşletmelerin Gelişmekte Olan Ülkelere Girişlerinde Benimsedikleri Sahiplik Stratejileri: Kurumsal Bir Bakış Açısı, *17 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Antalya: 2009, 90-93.

Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2009). Managerial İmplications of the GLOBE Project: A Study of 62 Societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *47*(1), 41-58.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches. *Journal of International Business Studies*, *37*(6), 897-914.

Javorcik, B. S., & Wei, S. J. (2009). Corruption and Cross-border Investment in Emerging Markets: Firm-level Evidence. *Journal of International Money and Finance*, *28*(4), 605-624.

Jeannet J.P. & Hennessey D. (1995). Global Marketing Strategies, Houghton Company, Boston.

Jenks, C. (1993). *Culture* . London: Routledge.

Johanson J. & Mattsson LG. (2015) Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In: Forsgren M., Holm U., Johanson J. (eds) Knowledge, Networks and Power. Palgrave Macmillan, London

Johanson, J. & E. Wiedersheim-Paul (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. Journal of Management Studies 12: 305-322.

Johanson, J. & J.-E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies 8(1): 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1993). The Markets as Networks Tradition in Sweden, in: Research Traditions in Marketing, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Johnston, C. S. (1995). The Rokeach Value Survey: Underlying Structure and Multidimensional Scaling. *The Journal of Psychology*, *129*(5), 583-597.

Karande, K., Almurshidee, K. A., & Al-Olayan, F. (2006). Advertising Standardisation in Culturally Similar Markets: Can We Standardise All Components?. *International Journal of Advertising*, *25*(4), 489-511.

Kartal, B. ve Sofyalıoğlu, Ç. (2009). Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye'deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(2), 111-126.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2002). Governance Matters II: Updated Indicators for 2000–01, World Bank Policy research working paper, no. 2772.

Kaynak, E., & Kothari, V. (1984). Export Behaviour of Small and Medium-Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines For İnternational Marketers. *Management international review*, 61-69.

Kaynak, E., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2007). Determinants of ownership-based entry mode choice of MNEs: Evidence from Mongolia. *Management International Review*, *47*(4), 505-530.

Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi

Kim, D., Pan, Y., & Park, H. S. (1998). High- versus Low- context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. *Psychology & Marketing*, *15*(6), 507-521.

Kim, Y., & Gray, S. J. (2008). The Impact of Entry Mode Choice on Foreign Affiliate Performance: The Case of Foreign MNEs in South Korea. Management International Review, 48(2): 165–188.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies, 37*(3), 285-320.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson C. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework, *Journal of International Business, 37,* pp. 285–320.

Kluckhohn, F. R. (1950). Dominant and Substitute Profiles of Cultural Orientations: Their Significance for the Analysis of Social Stratification. *Social Forces*.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in Value Orientations.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, *8*(1), 11-26.

Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, *9*(4), 319-332.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, *19*(3), 411-432.

Korneliussen, T. & Blasius, J. (2008). The Effects of Cultural Distance, Free Trade Agreements, and Protectionism on Perceived Export Barriers, *Journal of Global Marketing*, 21:3, 217-230, DOI: 10.1080/08911760802152074

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, *24*(2), 308-324.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 215-233.

Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, *24*(1), 64-81.

Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. *Academy of Management Review*, *33*(4), 994-1006.

Kostova, T. (1996). Success of Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices within Multinational Companies, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Minnesota, Minneapolis.

Kristjánsdóttir, H., Guðlaugsson, Þ. Ö., Guðmundsdóttir, S., & Aðalsteinsson, G. D. (2020). Cultural and Geographical Distance: Effects on UK Exports. *Applied Economics Letters, 27*(4), 275-279. DOI: 10.1080/13504851.2019.1613495

Kristjánsdóttir, H., Guðlaugsson, Þ. Ö., Guðmundsdóttir, S., & Aðalsteinsson, G. D & Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, G. D. (2017) Hofstede National Culture and International Trade, Applied Economics, 49:57, 5792-5801, DOI: 10.1080/00036846.2017.1343446

Lankhuizen, M. B., & de Groot, H. L. (2016). Cultural Distance and International Trade: A Non-linear Relationship. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, *9*(1), 19-25. DOI 10.1007/s12076-014-0129-8

Lehtinen, U., & Penttinen, H. (1999). Definition of the Internationalization of the Firm. *Perspectives on Internationalization, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki*, 3-19.

Leonidou, L.C. & C.S. Katsikeas (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies 27(3):* 517-551.

Leonidou, L.C. (1998). Factors Stimulating Export Business An Empirical Investigation, *Journal of Applied Business Research*, 14(2), s. 43-68.

Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004). Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. *MIR: Management International Review*, 93-116.

Linders, G.-J. M., Slangen, A., de Groot, H. L. F., & Beugelsdijk, S. (2005). Cultural and Institutional Determinants of Bilateral Trade Flows. *Tinbergen İnstitute Discussion Paper*, no. 2005-074/3.

Lindqvist, M. (1997). Infant Multinationals: Internationalisation of Small Technology-Based Firms. In: D. Jones-Evans & M. Klofsten (Eds.). Technology, Innovation and Enterprise: The European Experience. Hampshire: MacMillan Press Ltd.

Liou, R. S. (2013). Institutional Distance and Entry Mode: How do Emerging-Market Multinational Companies Overcome Competitive Disadvantages in a Developed Market?.

Liu, A., Lu, C., & Wang, Z. (2020). The Roles of Cultural and Institutional Distance in International Trade: Evidence from China's Trade with the Belt and Road Countries. *China Economic Review*, *61*, 101234.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, *4*(1), 27-48.

Lu, J. W. & Beamish P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis, *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.

Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective.

Magnusson, P., Wilson, R. T., Zdravkovic, S., Zhou, J. X., & Westjohn, S. A. (2008). Breaking through the Cultural Clutter: A Comparative Assessment of Multiple Cultural and Institutional Frameworks. *International Marketing Review*, *25*(2), 183-201.

Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, *Psychological Review*, Vol. 98 No. 2, pp. 224-53.

Marshall, G. (2003). Sosyoloji Sözlüğü. Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.

Masum, M., & Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods.

Maznevski, M. L., Gomez, C. B., DiStefano, J. J., Noorderhaven, N. G., & Wu, P. C. (2002). Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework. *International Journal of cross Cultural Management*, *2*(3), 275-295.

McCrae, R. R., Terracciano, A., Realo, A., & Allik, J. (2008). Interpreting GLOBE Societal Practices Scales. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(6), 805-810.

McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Academy of Management Journal* 43, ss. 902-908.

McDougall, P.P., S. Shane & Oviatt B.M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures - the Limits of Theories from InternationalBusiness Research. *Journal of Business Venturing* 9(6): 469-487.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequence: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis, *Human Relations*, 55(1), pp. 89–118.

McSweeney, B. (2002). The Essentials of Scholarship: A Reply to Geert Hofstede. *Human Relations, 55*(11), 1363-1372.

Mead, M. (1951). The Study of National Character. The Policy Sciences, (Edi. Lerner, D. ve Laswell, H.D.) Stanford: Stanford University Press.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1983). The Structure of Educational Organizations. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), Organizational Environments: Ritual and Rationality: 71-97. Beverly Hills, CA: Sage.

Meyer, J.W. & Scott, W. R. (1983). Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills, CA: Sage.

Meyer, J.W. & Scott, R.W. (1993) Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills, CA: Sage

Meyer, J.W.,Scott, W. R. & Deal, T. E. (1983), Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. İçinde J.W. Meyer ve Scott (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rotionality* (s45-70). Beverly Hills, CA:Sage Publications.

Miles, J.A. (2012). Management and Organization Theory, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Minkov, M. (2011). *Cultural Differences in a Globalizing World*. Emerald Group Publishing.

Minkov, M. & Blagoev, V. (2011). What do Project GLOBE's Cultural Dimensions Reflect? An Empirical Perspective. *Asia Pacific Business Review*, pp. 1–17.

Mintzberg H., Quinn J.B. & Muffet M. (1995). Strategy Process, Prentice Hall, New Jesey

Mirze, S. K. (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: BETA Yayınları.

Moen, Ø. & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior Of Small and Medium-Sized Firms, *Journal of International Marketing*, 3 (10), 67-72.

Moosa, I. (2016). *Exchange rate forecasting: techniques and applications*. Springer.

Morgan, R. E. (1997). Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Empirical Research Studies, *European Business Review*, 97 (2), 68-79.

Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınlarıı 3. Baskı, İstanbul.

Ng, S. I., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2007). Are Hofstede's and Schwartz's Value Frameworks Congruent?. *International Marketing Review*.

Okan, T., İlhan-Nas, T., & Tatoğlu, E. (2013). Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal Mesafe Etkileşiminin Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki Etkisi. IV. *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, 8-9.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on A Worldwide Stage, *The Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43.

Özalp, İ. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını

Öztürk, A. S. (2006). *Küresel Sınırları Zorlamak Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler.* Ankara: Ekin Kitabevi.

Padmanabhan, P., & Cho, K. R. (1996). Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms. *MIR: Management International Review*, 45-65.

Pan, Y. & Tse, D. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies,* 31 (4), 535-554.

Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *Academy of Management journal*, *40*(2), 279-307.

Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, *28*(2), 275-296.

Perrow, C. (1986). Complex Organizations: A Critical Essay. Third edition. New York: Random House

Peskova, M. B. (2006). Internationalization of Swiss SMEs: State, Performance & Influencing Factors, *Doctoral Thesis*, University of Fribourg.

Peterson, M. F. & Castro, S. L. (2006). Measurement Metrics at Aggregate Levels of Analysis: Implications for Organizational Culture Research and the GLOBE Project. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 506–521.

Pethő, E., & Heidrich, B. (2004). Differences of Thought From a Cross-cultural Perspective.

Phatak, A. V. (1996) *Uluslararası Yönetim*, (Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay), İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.

Phillips, N., Tracey, P., & Karra, N. (2009). Rethinking İnstitutional Distance: Strengthening the tie between New Institutional Theory and International Management. Strategic Organization, 7(3): 339–348.

Piercy, N. (1981). British Export Market Selection and Pricing. *Industrial Marketing Management, 10*(4), 287-297.

Pilch, J. J. (2002). Interpreting the Bible with the Value Orientations Model: history and prospects. *Biblical Theology Bulletin, 32*(2), 92-99.

Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Park, S. H. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies, 33*(2), 243-265.

Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2007). The Impact of Country Risk and Cultural Distance on Entry Mode Choice. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2012). Political Risk, Cultural Distance, and outward Foreign Direct Investment: Empirical Evidence from Large Chinese Firms. *Asia Pacific Journal of Management, 29*(4), 1089-1104.

Rasmussan, E.S., T.K. Madsen & F. Evangelista (2001). The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics: 75-107.

Reid, S. D. (1981). The Decision-maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies, 12*(2), 101-112.

Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*, McKinsey Quarterly, 4, 45-52.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship, 3*(2), 133-171.

Richardson, R. M., & Smith, S. W. (2007). The Influence of High/low-context Culture and Power Distance on Choice of Communication Media: Students' Media Choice to Communicate with Professors in Japan and America. *International Journal of Intercultural Relations, 31*(4), 479-501.

Ricks, D. (1993). International Management Research: Past, Present and Future. *International Management Research—Looking to the Future. Berlin*.

Rokeach, M. (1969). The Role of Values in Public Opinion Research. The *Public Opinion Quarterly*. 32(4): 547-559.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Rokeach, M. (1974). Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971. *Public Opinion Quarterly*. 38(2): 222-238.

Root, F. R. (1984), Entry Strategies for International Markets, New York: Lexington Books

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 877-904.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 13*(4), 476-497.

Schlegelmilch, B. B. (2016). Global Marketing Strategy. *Cham: Springer Nature*.

Schmitz, J. (2003). *Cultural Orientations Guide: The Roadmap to Building Cultural Competence*. Princeton Training Press.

Schwartz, S. H. (1994), Cultural Dimensions of Values: Towards an Understanding of National Differences, in U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi and G. Yoon (Eds.) *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues*, Sage, Thousand Oaks, CA. pp. 85–119.

Schwartz, S. H. (1994). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications* (pp. 85–119). Thousand Oaks: Sage Publications.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 2307-0919.

Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *26*(1), 92-116.

Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries. En M. Zanna (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (pp. 1-65). NY: Academic Press.

Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice. *Journal of Management Studies*, *48*(2), 330-351.

Scott, P. (1995). *The Meanings of Mass Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK).

Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations: Ideas and Interests (Fourth Edition), Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly,* 493-511.

Scott, W. R. (2005). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, *37*(2), 460-484.

Scott, W.R. (1992). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 5th ed.

Scott, W.R. (2008). Institutions and Organizations. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Selznick, P. (1949). TVA and the Grass Roots. Berkeley, CA: University of California Press.

Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, *32*(3), 519-535.

Sivakumar, K. & Nakata, C. (2001). The Stampede toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design pit in Cross-Cultural Research, *Journal of International Business Studies*. 32 (3), pp. 555–574.

Slangen, A. H., & Van Tulder, R. J. (2009). Cultural Distance, Political Risk, or Governance Quality? Towards a More Accurate Conceptualization and Measurement of External Uncertainty in Foreign Entry Mode Research. *International Business Review*, *18*(3), 276-291.

Slangen, A. H., Beugelsdijk, S., & Hennart, J. F. (2011). The Impact of Cultural Distance on Bilateral Arm's Length Exports. *Management International Review*, *51*(6), 875-896.

Smith, P. (2005). Cultural Theory: An Introduction. Second Edition. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Stopford, J. M., & Wells Jr, L. T. (1972). Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary.

Sullıvan, D. & Bauerschmıdt, A. (1990). Incremental Internationalization: A Test Of Johanson and Vahlnes's Thesis, *Management International Review*, 1 (30), 19-30.

Tihanya, L., Griffith, D.A. & Russell, C.J. (2005). The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis, *Journal of International Business Studies* 36(3): 270–283.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The Institutionalization of Institutional Theory. *Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi*, 169-184.

Treadgold, A. (1988). Retaılıng without Fronters. *Retail and Distribution Management*.

Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*, *7*(3), 51-68.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2nd.

Tse, D.K., Lee, K-H., Vertinsky, I. & Wehrung, D.A. (1988). Does Culture Matter? A Crosscultural Study of Executives' choice, Decisiveness and Risk Adjustment in International Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 52, October, pp. 81-95.

Tunçay Sayğan. S., & Süral Özer, P. (2020). Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar 1. Third Sector Social Economic Review, 55(1), 20-39.

Tylor, E. B. (1871). Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom, Gloucester, MA: Peter Smith.

Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Vander Zanden, J. (1986). The Social Experience: An Introduction to Sociology. New York: Random House.

Venaik, S., Zhu, Y., & Brewer, P. (2013). Looking into the Future: Hofstede Long Term Orientation versus GLOBE Future Orientation. *Cross Cultural Management: An International Journal*. pp.361-385.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2 (May, 1966), pp. 190-207

Wallace, R. , & Wolf, A. (2006). Contemporary Sociological Theory: Expanding the Classical Tradition. 6 th ed. Upper Saadle River, NJ: Prentice Hall

Walsh, L. S. (1993), International Marketing, 3. Baskı, Finanacial Times Pitman Publishing.

Weber, M. (1991), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Ed. H. H. Gerth ve C.W. Mills, Routledge, Oxford.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, *1*(1), 44-56.

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2002). International Market Selection Strategies Selected by 'Micro'and 'Small'firms. *Omega*, *30*(1), 51-68.

Whitehead, M. B. (1992). Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives. European Journal of Marketing, 26(8/9), 74-79.

Whitley, R. (1994). Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies, *Organization Studies*, 15(2), 153-182

Whitley, R. (1999), Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems, Oxford University Press: New York.

Wolff, J.A. & T.L. Pett (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance. Journal of Small Business Management April: 34-47.

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, *42*(1), 1-33.

Wu, J. (2013). Diverse Institutional Environments and Product Innovation of Emerging Market Firms. *Management International Review*, 53(1): 39–59.

Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Note: Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, *27*(4), 608-618.

Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. W. (2004). The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies. *MIR: Management International Review*, 285-307.

Yamak, S. (2006). Changing Institutional Environment and Business élites in Turkey, *Society and Business Review*, 1(3), 206-219.

Yiu, D., & Makino, S. (2002). The Choice between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*, *13*(6), 667-683.

Zhao, H., Luo, Y. & Suh, T. (2004). Transaction Cost Determinants and Ownership-based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review, *Journal of International Business Studies*, 35(6): 524–544.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. American Sociological Review, 726-743.

Zucker, L.G. (1983). Organizations as Institutionalizations. İçinde S. Bacharach (Ed.), Research in the Sociology of Organizations (s.1-47). Greenwich, CN: JAI Press.

Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organizations. Annual Rev of Sociology, 13:443-464.

EKLER

EK - 1

Araştırma Örneklemini Oluşturan Ülkeler

Macaristan	Romanya	İsviçre	Ürdün
Birleşik Krallık	Rusya	İsveç	İrlanda
Bulgaristan	Polonya	Kanada	Avustralya
İzlanda	Mısır	Avusturya	Meksika
İspanya	Çin	Hindistan	Mozambik
Fransa	Suudi Arabistan	Portekiz	Slovakya
Hollanda	İran	Çekya	Malta
Belçika	Yunanistan	Uruguay	Japonya
Pakistan	Güney Kore	Malezya	Finlandiya
Tayland	Yeni Zelanda	Singapur	ABD
Fas	Ukrayna	Slovenya	İtalya
Danimarka	Lübnan	Sırbistan	Hong Kong
Norveç	Brezilya	Arnavutluk	Hırvatistan
Şili	Bangladeş	Nijerya	Vietnam
Litvanya	Gana	Endonezya	Tayvan
Kolombiya	Tanzanya	Filipinler	Peru
Letonya	Venezuela	Almanya	Estonya
Trinidad ve Tobago	G. Afrika Cum.	Dominik Cum.	Lüksemburg
El Salvador	Zambia	Cobo Verde	

ÖZGEÇMİŞ



Adı Soyadı : Enes Uğur TOHUM

Doğum Yeri ve Yılı : Gaziantep- 1990

Medeni Hali : Bekar

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta : eugurtohum@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Şehit Şahin Lisesi (Gaziantep)

Lisans : Uludağ Üniversitesi-İİBF-İşletme

Yüksek Lisans: Kastamonu Üniversitesi-SBE-İşletme

İş Deneyimi

Kastamonu Üniversitesi-İİBF-İşletme 2016 – (halen)

Yayınları

Demirel,Y., Aktepe, E., & Tohum, E.U. (2020). Farklılıkların Yönetiminin Farlılıkları Algılama Üzerine Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Uluslararası Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2510-2524. doi: 10.24106/kefdergi.739235

Tohum, E.U. (2019), Çatışma Yönetimi, (Edt.) S. Çetin, G. Sadykova ve Ş. Sırkıntıoğlu Yıldırım, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Demirel, Y., & Tohum, E. U. (2018). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*,7/2,277-295

Demirel, Y., Tohum, E. U., & Kartal, Ö. (2017). Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 442-459.

Tohum, E. U., & Demirel, Y. (2017). KOBİ'lerdeki Yenilik Uygulamaları ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesi ve Analizi Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 7-27.

Yavuz Demirel & Enes Uğur Tohum, *"The Effect Of Burnout On Organizational Commitment: A Study On Nurses in a University Hospital"*, **2nd Internatıonal Conference on Economıcs Busıness Management and Socıal Scıences** (11-14 Mayıs, Belgrad), Sırbistan, 2017

Yavuz Demirel & Enes Uğur Tohum, *"The Effect Of Organizational Learning On Organizational Citizenship Behavior"*, **Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi,** (11-15 Eylül, Tiran), Arnavutluk, 2017