

Derleme Makalesi

Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar¹

Classifications Analysing Culture

Sahra SAYĞAN TUNÇAY Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü sahratac1@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-1555-1054	Pınar SÜRAL ÖZER Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü pinar.ozar@deu.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-8297-2772
---	--

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
04.12.2019	16.12.2019	12.01.2020

Öz

Yerel yazında yapılmış olan görgül kültür çalışmalarının çoğunluğunun genellikle kanıksanmış birkaç kültür sınıflaması (çalışması) dahilinde şekillenmiş olduğu görülmektedir. Boyut odaklı kültür çalışmaları genellikle Hofstede'nin kültür sınıflamasını temel almış iken; değer odaklı olanlar genellikle Schwartz ya da Rokeach'ın çalışmasını temel almışlardır. Bu, yerel yazında boyut odaklı olan ve Türkiye için daha güncel ve farklı bulgulara ulaşan GLOBE araştırması ve diğer bazı temel boyut odaklı çalışmaların ve değer odaklı olan diğer temel çalışmaların göz ardı edildiğini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, yabancı yazında temel alınan fakat yerel yazında henüz kanıksanmamış olan kültür sınıflamaları dâhilinde kültürü çözümlere ilişkin temel sınıflamaları açıklamaktır. Teorik bir nitelik taşıyan bu çalışmada kültür sınıflamaları bir bütün içerisinde birbirleriyle ilişkili olarak incelenmektedir. Çalışmada detaylı bir yazın taraması yapılarak, kültür sınıflamaları bütünlük bir biçimde ele alınmakta ve ileride yerel yazında kültür çalışmak isteyen bireylere teorik bir temel sunarak katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kültür, Boyutlar, Değerler*

Abstract

It's seen that most of cultural empirical studies in national literature are written towards a few culture cassifications (studies). From these studies the ones which are shaped on dimensions generally have used Hofstede's culture classification and the ones shaped on values are generally have used Rokeach's or Schwartz's culture study. This shows that in national literature the studies such as GLOBE research which has found different up date results about Turkey and other cultural studies shaped on dimensions are ignored in where some basic culture studies shaped on values are disregarded. The aim of this study is to explain basic cultural classifications by including the ones which are used in literature but rarely used in national literature. In this theoretical study cultural classifications are examined relatedly with each other in integrity. In the study these cultural classifications are handled in integrity by a detailed literature review and it's hoped to offer a theoretical background for the researchers whom want to study culture concept in the future in national literature.

Keywords: *Culture, Dimensions, Values*

¹ Bu makale Sahra SAYĞAN TUNÇAY'ın Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER danışmanlığında tamamlanmış olan doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Saygan Tunçay, S. ve Süral Özer, P. 2020 Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 20-39.

1. Giriş

Türk toplumunun kültürel özelliklerini inceleyen yerel ve yabancı görgül çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunun, belirli birkaç kültür sınıflamalarını ele aldıkları görülmektedir. 2010 yılı ve sonrasında yapılmış olan Türk kültürü temelli yerel ve yabancı görgül çalışmalar analiz edildiğinde, boyut odaklı çalışmaların (bkz: Acaray ve Şevik, 2016; Şekerli ve Gerede, 2011) çoğunlukla Hofstede'nin kültür sınıflamasını ele aldıkları; değer odaklı çalışmaların (*Rokeach için* bkz: Salceanu, Manea ve Geafer, 2015; Demirbulat ve Bozok, 2015; *Schwartz için* bkz: Kurt ve Yahyagil, 2015; Tevrüz, Turgut ve Çinko, 2015) ise çoğunlukla Schwartz ve Rokeach'ın değer sınıflamalarını temel aldıkları görülmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmaların, bu kanıksanmış değer ve boyut ölçeklerini temel almış olmaları, özellikle dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar, diğer temel nitelikli kültür sınıflamalarının, gözden kaçırıldığını göstermekle birlikte; önceki kanıksanmış tasniflerin (ör: Hofstede) bazı kısıtlara sahip olmalarından dolayı geliştirilmiş olmalarını ve bu şekilde oluşturulmuş güncel tasnifleri (ör: GLOBE araştırması) göz ardı etmektedir. Dikkati çeken başka bir nokta, görgül çalışmalarda araştırmaların, bu temel sınıflamaların, yıllar önceki sonuçlarına bağlı kalınarak tasarlanmış olmalarıdır. Fakat yıllar itibarıyla Türk toplumunun kültürel özelliklerinde bazı önemli değişiklikler olmuştur. Son yıllarda yapılan çalışmalar bile, bu güncel bulguları, kanıksanmış kültür sınıflamalarını kullanmaya devam etmelerinden dolayı göz ardı etmişlerdir. GLOBE araştırması, Hofstede'nin çalışmasından yıllar sonra yapılmış olup, son yıllarda Türk kültürünün özelliklerinde bazı farklılıkların olduğunu göstermektedir (bkz: Kabasakal vd., 2012; Kabasakal ve Bodur, 2002; 2007).

Görgül çalışmalarda temel alınan birkaç temel kültür sınıflaması dışında, diğer önem taşıyan kültür sınıflamalarının gözden kaçırılmış olmaları, bu çalışmaların yerel yazında yeteri kadar açıklanmamış olduklarını akla getirmekle birlikte; bu sınıflamaların Türk kültürü temelli görgül çalışmalarda kullanımını sağlamak ve daha bilinir hale getirmek için yerel yazında teorik olarak incelenmeleri gerektiğini düşündürmektedir. Çalışma, bu noktada farkedilen bir eksikliği gidermek amacıyla yapılmış olup; kültür konusunda ileride yapılacak çalışmalara, temel alınacak veri toplama aracının seçimi konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yerel yazında göz ardı edilen kültür sınıflamalarıyla ilgili kaynak kısıtlılığının olması da bu çalışmanın yapılmasına gereksinim duyulmasına neden olmuştur.

Çalışmada incelenen kültür sınıflamalarının bir kısmı “boyut”, bir kısmı ise “değer” odaklıdır. Yerel yazın taramasında, bir “kültür sınıflamaları tasnifine” rastlanmamış olması, aslında kültür kavramının, yerel yazın çalışmalarında “boyut” ve “değer” odaklı oldukları şeklinde 2 temel üzerine inşa edildikleri gerçeğinin ve tespitinin göz ardı edilmiş olduğunu göstermektedir. Her ne kadar yapılmış olan çalışmalarda, ele alınmış olan kültür sınıflamaları kavramsal açıdan gerekli görüldüğü ölçüde açıklanmaya çalışılmış olsa da *direkt* olarak, incelenmiş ilgili kültür sınıflamasının “boyut” odaklı ya da “değer” odaklı olduğuna dair bir açıklamaya yer verilmemiştir. “Boyut” veya “değer” odaklı kültür sınıflamaları üzerine temellenen bu yerel çalışmalar, ilgili sınıflamada belirttikleri “boyut”ları ya da “değer”leri, her ne kadar “boyut” ya da “değer” kelimesiyle ifade etmiş olsalar da, bu “boyut” ya da “değer”lerin, veri toplama ve değerlendirme (analiz) aşamalarında kullanılmış olmaları, “boyut”ların ya da “değer”lerin, kültür olgusunun, “boyut” ya da “değer” temelleri vurgusunu yapmaktan çok, çalışmanın metodolojik kısmına destek olması bilinciyle açıklanmış olabileceklerini akla getirmiştir. Bu noktada yerel yazında tespit edilen birinci eksiklik, kültür olgusunun “boyut” ve “değer” odaklı olduğunu dair iki temel üzerine inşa edildiği tespitinin göz ardı edilmiş olduğudur. Bu doğrultuda yerel yazında tespit edilen ikinci bir eksiklik, kültürün iki temel (boyut ve değer) üzerine inşa edilmiş olduğu tespitinin yapılmamış olmasından ve bütüncül bir kültür sınıflamaları tasnifine ulaşamamış olmasından dolayı “boyut” ve “değer” temelli kültür sınıflamaları arasındaki ilişkilerin de göz ardı edilmiş olduğudur. Bu, yerel çalışmalarda, ilgili kültür sınıflandırmalarındaki “boyut”lar ve “değer”ler arasındaki ilişkilerin kurulmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada kültür sınıflamalarının birbirleriyle *ilişkili* şekilde irdelenmiş olmaları, her ne kadar “boyut” ve “değer” odaklı iki temel olsa da bunların birbirleri üzerine inşa edilmiş olduklarını göstermesi ve aslında bir “ayrışmadan” ziyade bir “bütün” olduklarını vurgulaması açısından, yerel yazındaki

çalışmalardan farklılaşmaktadır. Çalışmanın, kanıksanmış sınıflamaların, son yıllardaki görgül çalışmalarda göz ardı edilmiş ve sonradan eklenmiş olan boyutlarını (ör: Hofstede: Hoşgörü/Kısıtlama) ele alması bakımından da önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmada ilk olarak “kültür” kavramıyla ilgili temel düzeyde bilgi verilmiş olup, ardından kültür, “değerler” ve “boyutlar” temelinde 2 grupta incelenmiştir. Bu amaçla yabancı yazındaki temel kültür çalışmaları incelenerek, en çok kullanılan kültür sınıflamaları tespit edilmiş olup, bu sınıflamalar, birbirleriyle ilişkileri bağlamında tek tek ele alınmıştır.

2. KÜLTÜRÜ ÇÖZÜMLEMEYE İLİŞKİN SINIFLAMALAR

Kültür kavramı, “insanı insan yapan nedir?” sorusunu yanıtlamaya yönelik olarak ortaya çıkmıştır (Hatch, 1997). Ulusların kültürlerini çözümlemeye yönelik birçok çalışma (sınıflama) bulunmaktadır. Bunlar, kültürü boyutlar ve değerler temelinde incelemişlerdir. Yabancı yazındaki kültür çalışmaları irdelendiğinde, en çok rastlanan kültür sınıflamalarının değer odaklı olanlar itibarıyla, Rokeach’ın çalışması, Schwartz’ın çalışması, Kluckhohn ve Strodtbeck’in çalışması ve Dünya Değerler Araştırması olduğu; boyut odaklı olanların ise Hofstede’nin çalışması, Trompenaars ve Hampden-Turner’un çalışması, GLOBE araştırması ve Edward Hall’un çalışması olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardaki boyutlar ve değerler, birbirleriyle ilişkilidirler.

Rokeach’ın çalışması, Schwartz’ın çalışması, Kluckhohn ve Strodtbeck’in çalışması ve Dünya Değerler Araştırması, *değer* kavramı üzerinde durarak, toplumların sahip olduğu “değerleri” sınıflandırmaya çalışmışlardır. Aşağıda bu çalışmalar detaylandırılmaktadır.

2.1. Rokeach’ın Çalışması

Rokeach, Amerikan toplumunun değerlerini tespit edebilmek amacıyla 1970’li yıllarda “Rokeach Değer Ölçeği”ni geliştirmiştir (Hofstede ve Minkov, 2010). Rokeach, değerleri iki gruba ayırmaktadır. Bunları, araçsal ve sonuçsal değerler olarak adlandırmaktadır (Rokeach, 1969; Rokeach, 1973). Sonuçsal değerler, insanların hayatlarında başarmak istedikleri nihai amaçlardır. Bireyler, sonuçsal değerleri, var olmalarının nedeni olarak görmektedirler. Bu nedenle sonuçsal değerler, bireylerin ulaşmak istedikleri nihai durumları temsil etmektedir. Araçsal değerler ise davranış biçimlerini temsil etmektedir. Bireylerin nihai amaçlarına ulaşmak için sergilediği davranışlar araçsal değerler olarak adlandırılmaktadır. Rokeach, 18 tane sonuçsal değer ve 18 tane araçsal değer belirlemiştir (Rokeach, 1969; Rokeach, 1974). Bunlar, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 1. Sonuçsal Değerler

Sonuçsal Değerler	Açıklaması
Rahat Bir Yaşam	Hali vakti yerinde (iş yolunda) bir yaşam
Heyecanlı bir yaşam	Harekete geçiren, aktif bir yaşam
Başarı duygusuna sahip olmak	Katkıda bulunmaya ve yardım etmeye devam etmek
Barış dolu bir dünya	Savaştan ve çatışmalardan uzak bir yaşama sahip olmak
Güzellik dolu bir dünya	Doğa güzelliğine ve sanat güzelliğine sahip olmak
Eşitlik	Kardeşlik (birlik ve beraberlik) ve herkesin eşit fırsata sahip olması
Aile güvenliği	Sevdiğimiz kişilerin güvenliğini sağlamak ve onlara göz kulak olmak
Özgürlük (serbestlik)	Bağımsızlık ve serbest seçim hakkına sahip olmak
Mutluluk	Memnuniyet duygusuna sahip olmak (hoşnutluk)
İçsel uyum	Kişinin kendi içinde çatışma yaşamaması ve kendi içinde huzurlu olması
Olgun (anaç) sevgi	Ruhsal samimiyet (yakınlık)
Ulus güvenliği	Saldırılardan uzak olma ve onlardan korunma
Keyifli ve zevkli bir yaşam	Eğlenceli ve sakin (acelesiz) bir yaşama sahip olmak
Ahret selameti (günahlardan kurtulma)	Korunan ve sonsuz (ölümsüz) bir yaşama sahip olmak
Özsaygı	Bireyin kendine karşı saygılı olması

Sosyal kabul (tanınmışlık)	Başkaları tarafından saygı görmek ve beğenilmek
Gerçek arkadaşlık	Yakın arkadaşlık

Kaynak: Rokeach, 1969; 1974.

Tablo 2. Araçsal Değerler

Araçsal Değerler	Açıklaması
Hırslı (iddialı) olmak	Sıkı çalışmak ve bir şeyi çok arzulamak
Açık fikirli olmak	Diğer düşüncelere saygılı olmak
Yetenekli olmak	Becerikli ve etkili olmak
Neşeli (güleryüzlü) olmak	Endişesiz (kaygısız) ve sevinçli (neşe dolu) olmak
Temiz olmak	Düzenli (derli toplu), muntazam ve temiz olmak
Cesur olmak	Kişinin inandığı şeylerin arkasında durması
Bağışlayıcı olmak	İnsanları affetmeye meyilli olmak
Yardımsever olmak	Diğer insanların iyiliği için uğraşmak
Dürüst olmak	İçten (candan), açıkyürekli ve samimi olmak
Hayal gücü kuvvetli olmak	Yaratıcı olmak
Bağımsız olmak	Kendine güvenmek ve kendi kendini idare edebilen bir yapıda olmak
Entelektüel olmak	Akıllı ve düşünceli olmak
Mantıklı olmak	Tutarlı ve rasyonel olmak
Sevgi dolu olmak	Şefkatli ve sevecen olmak
Uysal olmak (kurallara itaat)	Saygılı ve sorumluluk sahibi olmak
Nazik olmak	Kibar, terbiyeli ve iyi huylu olmak
Sorumluluk sahibi olmak	Güvenilir olmak
Özdenetim sahibi olmak	Kendini kontrol edebilme (kendine hakim olabilmek) ve özdisiplinli olmak

Kaynak: Rokeach, 1969; 1974.

Rokeach (1973), sonuçsal değerlerini ikiye ayırdığını belirtmektedir. Bunları, “bireysel” ve “sosyal” değerler olarak adlandırmaktadır. “Ahiretle” ve “akıl sağlığı” ile ilgili değerler, bireysel değerlerdir. “Dünya barışı” ve “birlik ve beraberlik” ile ilgili değerler, sosyal değerlerdir. Rokeach, araçsal değerleri de “ahlaki değerler” ve “yeterlilik değerleri” olarak ikiye ayırmaktadır. Ahlaki değerler ihlal edildikleri zaman, kişinin yanlış yaptığı bir şeyden ötürü vicdanen rahatsız olup acı çekmesine ve suçluluk duymasına neden olmaktadır. Kendini gerçekleştirmeyle ilgili olan yeterlilik değerlerinin ihlali ise bireysel yetersizlikten kaynaklanan utanç duygusuna neden olmaktadır. Bu nedenle dürüst ve sorumlu davranmak, bireyin ahlaki hareket ettiğini göstermekte iken; mantıklı, yaratıcı ve akıllıca hareket etmek, bireyin kendini yeterli hissetmesini sağlamaktadır.

2.2. Schwartz’ın Çalışması

Schwartz, Rokeach’tan farklı olarak, sadece kültürlerarası değer farklılıklarını belirlemek istememiş; aynı zamanda bir “insani değerler listesi” oluşturmak istemiştir. (Schwartz ve Bilsky, 1987; Schwartz, 1994; Schwartz ve Sagiv, 1995). Schwartz, Rokeach’ın 1973’te oluşturduğu değerler listesinde bazı değişiklikler yaparak ve Rokeach’ın ölçüm metodolojisini kullanarak bir değerler listesi oluşturmuştur. Schwartz, 56 değerden oluşan bir soru formu hazırlamıştır. Amaç, bu çok sayıdaki değerlerden, bir “değer grubu” listesi çıkarmaktır. Aynı güdüyü temsil eden ve aynı gereksinime karşılık gelen değerlerin, aynı değer grubu içerisinde yer alması sağlanarak, ana başlıklar itibarıyla bir değerler listesi oluşturulması amaçlanmıştır. Öğrenciler ve öğretmenlerden oluşan ve 54 ülkeyi kapsayan (Türkiye de dâhil) örneklemde elde edilen sonuçlar ana başlıklar itibarıyla faktörlere ayrılarak, 56 değeri temsil eden 10 değer grubu elde edilmiştir. Değer gruplarını ve kapsadığı değerleri aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (Schwartz, 1994):

Tablo 3. Schwartz'ın Değer Grupları Sınırlandırması

Değer Grubu 1: Güç <u>Tanımı</u>: Sosyal statü ve prestij, kontrol veya insanlar ve kaynaklar üzerindeki egemenlik, güç <u>Örnek Değerler</u>: Sosyal güç, otorite, zenginlik <u>Karşılık Geldiği İhtiyaç</u>: Etkileşimsel* ve Grupsal gereksinim*
Değer Grubu 2: Başarı Elde Etme <u>Tanımı</u>: Sosyal standartlar karşısında rekabet göstererek bireysel başarı elde etme <u>Örnek Değerler</u>: Başarılı olma, yeteneklilik, iddialılık <u>Karşılık Geldiği İhtiyaç</u>: Etkileşimsel* ve Grupsal gereksinim*
Değer Grubu 3: Hedonizm (Hazcılık) <u>Tanımı</u>: Birey için keyif ve duygusal zevk alma <u>Örnek Değerler</u>: Memnuniyet, hayattan zevk alma <u>Karşılık Geldiği İhtiyaç</u>: Biyolojik gereksinim*
Değer Grubu 4: Harekete Geçme <u>Tanımı</u>: Heyecan, yenilik ve yaşama meydan okuma <u>Örnek Değerler</u>: Cesaret, değişken yaşamak, heyecanlı yaşamak <u>Karşılık Geldiği İhtiyaç</u>: Biyolojik gereksinim*
Değer Grubu 5: Kendi Kendini Yönetme <u>Tanımı</u>: Bağımsız düşünme ve bağımsız hareket etme, bağımsız seçim yapabilme, yaratıcılık ve keşfetme <u>Örnek Değerler</u>: Yaratıcılık, meraklılık ve özgürlük <u>Karşılık Geldiği İhtiyaç</u>: Biyolojik* ve Etkileşimsel gereksinim*
Değer Grubu 6: Evrensellik <u>Tanımı</u>: Tüm insanların ve doğanın huzuru için anlayışlı olma, takdir etme, toleranslı ve korumacı olma <u>Örnek Değerler</u>: Diğer düşüncelere saygılı olma (geniş fikirli olma), sosyal adalet, eşitlik <u>Karşılık Geldiği İhtiyaç</u>: Grupsal* ve Biyolojik gereksinim*

*: Biyolojik gereksinim: Biyolojik olarak insan organizmasının gereksinim duyduğu şeyler

*: Etkileşimsel gereksinim: Koordineli sosyal etkileşim için duyulan gereksinimler

*: Grupsal gereksinim: Grupların varlığı ve sorunsuz faaliyet göstermesi için gereksinimler

Kaynak: Schwartz, 1994.

Schwartz, değerleri dairesel bir düzleme yerleştirmiştir (Schwartz ve Sagiv, 1995). Dairesel döngüde var olan değerlerden birbirleriyle zıtlaşan değerler, merkezden bakıldığında karşı karşıya (çapraz bir şekilde) durmaktadır. Birbirleriyle benzerlik gösteren değerler ise birbirleriyle ilişkili oldukları için yan yana bulunmaktadır (Schwartz, 1994). Aşağıda bu dairesel düzlem gösterilmektedir:



Şekil 1. Schwartz'ın Değer Grupları

Kaynak: Schwartz, 1994.

Şekil 1'de gösterildiği gibi, Schwartz'ın oluşturduğu değerler listesi 2 çift kutuplu değer gruplarından oluşmaktadır. Bu kutuplardan biri, yeniliğe açıklık ve tutuculuk değer gruplarını içermektedir. Farklı düşünce ve davranışlar üzerinde yoğunlaşma veya değişimi destekleme, “yeniliğe açıklık” değer grubu içerisinde yer alırken; itaatkâr olma ve sınırlandırılmış yaşamayı kabul etme, geleneksel uygulamaların korunması ve istikrarlılığın gözetilmesi “tutuculuk” değer grubunda yer almaktadır. “Harekete geçme”, “kendi kendini yönetme” ve “hedonizm” değerleri, “yeniliğe açıklık” değer grubu kapsamındadır. “Uyum sağlama”, “geleneksellik” ve “güvenlik” boyutları, “tutuculuk” değer grubu içerisinde yer almaktadır. İkinci çift kutupta ise “özgenişletim” ve “özaşkınlık” değer grupları bulunmaktadır. Özaşkınlık, bireyin kendisini aşmış olması, tüm insanların iyiliği ve yararı için hareket etmesi ve insanları eşit olarak kabul etmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle evrensellik ve yardımseverlik değerleri, özaşkınlık değer grubu içerisinde yer almaktadır. Bunun karşısında yer alan değer grubu ise “özgenişletim”dir. Özgenişletim, bireyin her zaman kendi çıkarlarının peşinde koşması, kendi çıkarları uğruna başka insanlar üzerinde baskı kurması ve onların zarar görmesine neden olabilmesi anlamına gelmektedir. “Hedonizm”, “güç” ve “başarı elde etme” değerleri, özgenişletim değer grubu kapsamındadır (Schwartz, 1994; Schwartz ve Sagiv, 1995).

2.3. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Çalışması

Değer odaklı bir diğer çalışma ise Kluckhohn ve Strodtbeck'in “Değer Yönelimleri” çalışmasıdır. Kluckhohn ve Strodtbeck, Amerika'nın farklı kültürel alt grupları üzerinde (özellikle güneydoğu eyaletlerinde) yaptıkları görgül çalışma sonucunda bu sorulara verilen yanıtları altı boyut etrafında toplayarak, değer yönelimlerinin altı boyutta sınıflandırılacağını ileri sürmüşlerdir (Hills, 2002; Thomas, 2008; Pilch, 2002).

Kluckhohn ve Strodtbeck, kuramlarını şu üç varsayımdan yola çıkarak geliştirmişlerdir. Bu varsayımlardan ilki, “insanların, çözüm bulabilecekleri, sınırlı sayıda evrensel insani problemlere sahip olduğudur. Bu problemleri nicel olarak 5 başlık altında toplamak olasıdır (Daha sonradan 6. eklenmiştir).” İkinci varsayım, “Bu problemlerin çözümünde farklılıklar söz konusu olduğu için, problemlerin çok çeşitli olası çözümleri vardır. Dolayısıyla insanoğlunun yanıt vermesi gereken problem sayısının az olmasına rağmen, bu sorulara verilecek olan yanıtlar kısıtlı değildir; aksine çok sayıda alternatif çözümler bulunmaktadır.” Son varsayım ise “Problemlere bulunabilecek tüm olası çözümler tüm toplumlarda olmasına rağmen, çözümlerin toplumlar arasındaki paylaşımı farklıdır. Dolayısıyla değer yönelimlerinin her biri tüm insanlarda ve tüm toplumlarda bulunmaktadır fakat bunların toplumlar arasındaki dağılımı farklılaşmaktadır” (Hills, 2002; Pilch, 2002).

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) ve Kluckhohn (1950), her toplumda çözülmesi gerekli olan 5 temel problem olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunları şu şekilde sıralamak olanaklıdır:

- Hangi zamana odaklanılması gerekir- geçmişe mi, şimdiki zamana mı, geleceğe mi?
- “İnsan” ve “doğal çevre” arasındaki ilişki nasıldır – Egemenlik mi, itaatkarlık mı, uyum mu?

- c) İnsanlar birbirleriyle nasıl iletişim kurmalılar – hiyerarşik bir şekilde mi (soyla devam eden), eşit olarak mı yoksa bireysel erdemlerine (bireyselliğe önem vererek mi) göre mi?
- d) Davranışı motive eden asıl unsur nedir – kişinin kendini ifade etmesi mi (olmak), gelişme göstermek mi, başarmak (yapmak) mı?
- e) İnsan, doğası gereği, nasıl bir varlıktır – iyi, kötü veya iyi ve kötünün karışımı?

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), bu beş probleme ek olarak altıncı bir değer boyutu daha eklemişlerdir. “Alan (Alan anlayışımız nasıldır- kamusal, özel ya da karışımı?)” olarak adlandırdıkları bu boyut üzerinde fazla durmamışlardır. Temel sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar çerçevesinde ortaya çıkan değer yönelimleri aşağıdaki gibidir (Kluckhohn, 1950; Thomas, 2008; Hills, 2002):

Tablo 4. Kluckhohn ve Strodtbeck’in Değerleri

<u>Problem 1: Zaman</u> <i>Geçmiş:</i> Geçmişe odaklanmak, geleneksel öğreti ve inançların korunması gerektiğine inanmak. <i>Bugün:</i> Bugüne odaklanmak, inanç ve geleneklerde gerçekleşen uygun değişikliklere inanmak. <i>Gelecek:</i> Gelecek zamana odaklanmak, ileriye planlamak ve eskileri değiştirmenin yeni yollarını aramak
<u>Problem 2: İnsan ve Çevresi arasındaki ilişki</u> <i>Üstünlük:</i> Doğada ve doğa üstündeki güçler üzerinde kontrol sahibi olmak <i>Uyum:</i> Doğasal güçlerle birlikte bir dengede, uyumlu bir şekilde yaşamak. Doğa üzerinde tam olmamak kaydıyla, çok kısmi bir kontrol gücüne sahip olmak. <i>İtaatkarlık:</i> Doğa ve doğasal güçler üzerinde kontrol sahibi olmak yerine, doğanın, insan üzerinde egemenlik kurması
<u>Problem 3: İnsanın diğer insanlarla ilişkisi</u> <i>Hiyerarşik:</i> Grup içerisindeki yüksek otorite sahiplerine itaat etmek ve hiyerarşik ilkelere odaklanmak. <i>Eşitlik:</i> Eşit bireylerden oluşan grupta fikir birliğine varmak ve uzlaşmak. <i>Bireysellik:</i> Grup içinde diğerlerinden bağımsız olarak karar verebilen bireylere veya bireysel ailelere odaklanmak.
<u>Problem 4: Davranışı motive eden unsur</u> <i>Olmak:</i> Motivasyonun içsel olması nedeniyle, grup içindeki diğer bireyler tarafından değil, bireyin kendisi tarafından değer biçilen faaliyetlere odaklanmak. İçinde bulunulan zamanı yaşamak ve işleri zamanı geldiği zaman yapmak. <i>Gelişme göstermek:</i> Motivasyon- kişi tarafından değerli olarak görülen (başkalarının değer vermesi çok önemli değildir) yetenekleri geliştirmek. <i>Başarmak (Yapmak):</i> Motivasyonun dışsal olması nedeniyle hem birey hem de diğer insanlar tarafından değerli olarak görülen faaliyetlere odaklanmak. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermek.
<u>Problem 5: İnsanoğlunun tabiatı</u> <i>İyi:</i> Doğuştan iyi olarak doğmak. Bireysel tabiat gereği iyi olmak. <i>Kötü:</i> Doğuştan kötü olarak doğmak. Bireysel tabiat gereği kötü olmak. <i>İyi ve Kötünün Karışımı:</i> Doğuştan iyi ve kötünün karışımı olarak doğmak. Bireysel tabiat gereği iyi ve kötünün karışımı olmak.
<u>Problem 6: Alan anlayışı</u> <i>Özel alan:</i> Bireyin etrafındaki alanın kendisine ait olması ve başkaları tarafından izinsiz olarak kullanılamaması. <i>Kamu alanı:</i> Bireyin etrafındaki alanın herkese ait olması ve herkes tarafından kullanılabilmesi <i>Özel ve kamu alanının karışımı</i>

Kaynak: Kluckhohn, 1950; Hills, 2002, s. 5; Thomas, 2008, s. 48.

2.4. Dünya Değerler Araştırması

Değer odaklı çalışmalardan bir diğeri Dünya Değerler Araştırmasıdır. Dünya Değerler Araştırması, değerlerin değişimini ve değerlerin sosyal ve politik yaşam üzerindeki etkisini araştıran sosyal bilimcilerin dünya çapında oluşturduğu bir ağıdır. Araştırmanın amacı, çalışmanın yapıldığı ülkelerdeki insanların din, cinsiyetler arası rol paylaşımı, iş motivasyonları, demokrasi, ülke idaresi, sosyal sermaye, politikaya katılım, diğer grupları tolere edebilme, çevreyi koruma ve bireysel iyilik hali hakkındaki değerleri ve değerlerinin yıllar itibarıyla değişimini tespit edebilmektir (www.worldvaluessurvey.org, 05.09.2016).

Dünya Değerler Araştırması, dünya nüfusunun büyük bir çoğunluğunu kapsayan insanların inanç ve değerleriyle ilgili tek kaynak olması bakımından önem taşımaktadır. Dünya Değerler Araştırmasının Türkiye'deki yürütücüsü Yılmaz Esmer'in (1999) üzerinde önemle durduğu nokta, Dünya Değerler Araştırmasının adının "değerler" araştırması olmasına rağmen toplanan verilerin sadece "değerler" olmadığıdır. Veriler, değerleri, davranışları, kanaatleri, tutumları ve inançları kapsamaktadır.

Dünya Değerler Araştırması, dünya nüfusunun %90'ını kapsayan bir araştırmadır. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda, insanlara yaşamdan ne istedikleri ve neye inandıklarıyla ilgili sorular sorulmuş ve bunlardaki değişim incelenmiştir. Bu değişimleri gözlemlemek için ise Dünya Değerler Araştırması 1981 yılından 2014 yılına kadar 6 defa tekrarlanmıştır. Tüm ülkelerde standart bir soru formu kullanılarak, her ülkeden seçilen temsili bir örneklem ile görüşme yapılmıştır (Esmer, 1999; www.worldvaluessurvey.org, 05.09.2016).

Hofstede'nin çalışması, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın çalışması, GLOBE araştırması ve Edward T. Hall'un çalışması, kültürü "boyutlar" itibarıyla incelemişlerdir. Aşağıda bu çalışmalar anlatılmaktadır.

2.5. Hofstede'in Çalışması

Hofstede (1980; 1983a; 1983b), IBM üzerinde yaptığı araştırmada ulusal kültürlerin 4 farklı boyutta incelenebileceğini ileri sürmüştür. Bu boyutlar, "bireycilik ya da toplulukçuluk", "güç mesafesi", "belirsizlikten kaçınma" ve "eril ya da dişil kültür"dür. Hofstede (1993), sınıflandırdığı bu 4 boyuta, Michael Harris Bond aracılığıyla beşincisini (zaman yönelimini) eklemiştir. Hofstede (2011), 2010 yılında oğlu Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov ile birlikte yazdığı kitabında, boyut sınıflamasına altıncısını (hoşgörü/kısıtlama) eklemiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

Bireycilik/Toplulukçuluk: Bu boyut, toplum içerisindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve kişinin, kendisini ilişkiler dahilinde nasıl tanımladığını açıklamaktadır. Bireyci toplumlarda, bireyler kendi çıkar ve faydalarını düşünmektedirler ve çok rahattırlar. Diğer bir uça ise toplum içindeki bireyler arası ilişkiler son derece yakın ve sıkıdır. Bu toplumlar, toplulukçu bir kültüre sahiplerdir. Toplulukçu toplumlarda insanlar, kendi topluluğu ya da grubu içerisindeki diğer insanların çıkarını düşünerek hareket etmektedirler (Hofstede, 1983a; Hofstede, 1980; Hofstede, 1984).

Güç Mesafesi: "Güç mesafesi", gücün, kurumlar ve işletmelerdeki eşit olmayan dağılımının toplum tarafından kabul etme derecesidir (Hofstede, 1980; Hofstede, 1984; Hofstede, 1993). Bu boyutta üzerinde durulan nokta, topluluğun, içinde yaşayan insanların eşit olmadığı gerçeğiyle nasıl yüzleştirdiğidir. Bazı toplumlar, bu eşitsizliğin zamanla güç eşitsizliği ve refah eşitsizliğine doğru yol almasına izin verirler. Bazı toplumlar ise güç ve zenginlik açısından var olan eşitsizlikleri önemsiz göstermeye ya da önemsememeye çalışırlar. Hiçbir toplum henüz bunu sifıra indirememiştir. Bazı toplumlardaki eşitsizlik düzeyi, diğer toplumlara nazaran oldukça fazladır. Bu eşitsizlik düzeyi "güç mesafesi" ile ölçülmektedir. Hofstede, araştırmasında güç mesafesi ile toplulukçuluk arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Hofstede'ye göre toplulukçu ülkelerde, yüksek güç mesafesi bulunmaktadır (Hofstede, 1983a; Hofstede, 1980).

Belirsizlikten Kaçınma: "Belirsizlikten kaçınma" boyutunda, bir toplumda belirsizlik içinde yaşayan insanların, bununla nasıl başa çıktığı üzerinde durulmaktadır. Bazı toplumlar, bireylerini

belirsizliği kabullenme ve belirsizlikten dolayı kaygı duymama şeklinde sosyalleştirmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu bu toplumlardaki insanlar, yaşamı olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler. Risk alma konusunda, belirsizlikten kaçınan toplumlara kıyasla daha cesaretlidirler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar ise bireylerini belirsizliğe karşı savaşıma yönünde sosyalleştirmektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, insanlar, riskten olabildiğince kaçınmaya ve kendilerini güvenceye almaya çalışmaktadırlar (Hofstede, 1983a; Hofstede, 1980a).

Eril/Dişil Kültür: Eril/Dişil kültür boyutunda, bir toplumda cinsiyetler arasındaki rollerin nasıl paylaşıldığı üzerinde durulmaktadır. Bazı toplumlar görev paylaşımında sert bir sınır çizmekte ve kadınların üstleneceği roller ile erkeklerin yapacağı rolleri tamamen ayırtmaktadır. Bu toplumlarda, erkekler, daha iddialı ve baskın görevleri alırken; kadınlar hizmet etmeyle ilgili rolleri almaktadırlar. Bu toplumlarda, şefkatle yaklaşma görevi kadınlara yüklenmiştir. Eril kültür baskındır. Dişil kültürlerde ise hem kadınlar hem de erkekler tarafından benimsenen değerler, daha çok kadına özgü değerlerdendir. Gösteriş yapmama, paradan önce insanlarla olan ilişkilerini ön planda tutma, insanlara özellikle de düşmüş, hasta ya da zayıf olanlara yardım etme ve “küçük” olan şeylerin daha güzel ve iyi olarak görülmesi, dişil kültürün özelliklerindendir (Hofstede, 1983a; Hofstede, 1980; Hofstede, 1984).

Zaman Yönelimi: M. H. Bond’un öğrencilerin değerlerini belirlemek amacıyla yaptığı ve 23 ülkede uyguladığı araştırma, Hofstede’in, kültür boyutlarını sınıflandırdığı modeline, beşinci bir boyutun eklenmesini sağlamıştır. Bu boyut, “Uzun dönem veya Kısa dönem yönelimi”dir (Hofstede ve Minkov, 2010; Hofstede, 1993). Uzun dönem yöneliminde, değerler gelecek yönelimlidir. Tutumlu olma, birikim yapabilme ve süreklilik elde edebilme, uzun dönem yönelimli değerlerdendir (Hofstede, 1993). Bu kültürlerde aile yaşamında gerçek sevginin olmasına özen gösterilmektedir ve küçük çocuklarla ilgilenmek son derece önemlidir. Uzun dönem yöneliminin var olduğu kültürlerde, çocuklar azla yetinmeyi öğrenmekte; isteklerinin anında yerine getirilmesini beklememekte ve her ne olursa olsun amaçlarının peşinden kararlılıkla gitmektedirler. Bu kültürlerde alçakgönüllülük çok önemlidir. Bu kültürlerdeki temel iş değerleri, öğrenmek, dürüstlük, uyumluluk, sorumluluk ve bireysel iş disiplindir. Kısa dönem yöneliminin egemen olduğu kültürlerde ise çocukların istekleri anında yerine getirilmektedir. Bu kültürlerde çocuklar para harcamaya ve tüketmeye eğilimlidirler. Kısa dönem yönelimli kültürlerde temel iş değerleri, özgürlük, haklar, başarı ve kendi çıkarlarını gözetmedir (Hofstede ve Minkov, 2010).

Hoşgörü (Indulgence)/Kısıtlama (Restraint): Hofstede, Minkov’un çalışmasında ele aldığı bir boyuttan esinlenerek, Minkov ve oğlu Hofstede ile yazdığı 2010 tarihli kitabında “hoşgörü/kısıtlama” boyutuna yer vermiştir. Yazında “mutluluk araştırma”ları içerisinde incelenen bu boyuttan, *hoşgörü*, toplumun, insanların hayattan zevk alma, mutluluk duyma gibi bazı arzularını hoş karşılaması anlamına gelmektedir (Hofstede, 2011). Hoşgörlü toplumlarda, bireylerin arzularını ve duygularını rahat bir şekilde yaşamaları hoş görülmektedir (Bergiel, Bergiel ve Upson, 2012). *Kısıtlama* ise katı sosyal normlarla düzenlenen ve bireysel ihtiyaç ve isteklerin kontrol altına alınıp kısıtlandığı bir kültürel özelliği ifade etmektedir (Hofstede, 2011). Kısıtlanmış toplumlarda, bireylerin zevk alma davranışları ve eğlenmek için sergiledikleri davranışlar hoş karşılanmamaktadır (Bergiel, Bergiel ve Upson 2012). Hofstede (2011), hoşgörlü ve kısıtlanmış toplumlar arasındaki en temel 10 farkı şu şekilde sıralamaktadır:

Tablo 5. Hoşgörlü ve Kısıtlanmış Toplamlar Arasındaki Farklar

Hoşgörlü Toplamlar	Kısıtlanmış Toplamlar
Mutlu olduğunu ifade eden insanların çokluğu	Az sayıda mutlu insan
Bireylerin, yaşamların kontrolünün kendilerinde olduğunu düşünmeleri (bireysel kontrol)	Bireylerin, kendilerini yardıma muhtaç hissetmeleri (Bireylerin, başlarına gelen şeylerin kendileri dışında olduğunu düşünmeleri)
Bireylerin, konuşmalarının ve kendilerini ifade etmelerinin önemli olarak görülmesi	Bireylerin kendileri ifade etmelerinin ve konuşmalarının toplumsal değerler açısından öncelikli olmaması
Boş zamanın daha fazla önemsenmesi	Boş zamanın önemsenmemesi

Olumlu duyguların daha fazla hatırlanması	Olumlu duyguların daha az hatırlanması
Daha eğitilmiş ve doğum oranlarının daha yüksek olduğu toplumlar	Daha az eğitilmiş insanlar, doğum oranlarının düşük olduğu toplumlar
Spor yapan insanların çokluğu	Spor yapan insanların azlığı
Yiyecek miktarının yeterli olduğu toplumlarında, obez insan oranının yüksek olması	Yiyecek miktarının az olduğu toplumlarında, obez insanların az sayıda olması
Zengin ülkelerde, daha yumuşak/hafif eğilimli cinsel kuralların olması	Zengin ülkelerde daha kısıtlayıcı cinsel kuralların olması
Ülke içerisinde düzenin sağlanmasına önem verilmesi	Her 100.000'lik nüfusta çok sayıda polisin olması (Düzene önem verilmesi)

Kaynak: Hofstede, 2011.

2.6. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Çalışması

Trompenaars ve Hampden-Turner, kültür çalışmalarını, Hofstede ile Kluckhohn ve Strodtbeck'in çalışmalarından yola çıkarak şekillendirmişlerdir (Erkenekli, 2017). Trompenaars ve Hampden-Turner, kültürlerin birbirlerinden farklılaştığı “evrensellik/durumsallık”, toplulukçuluk/bireycilik”, “duygusallık/nötr ilişkiler”, “özgünlük/yaygınlık”, “başarılı olma/atıf yükleme” olarak adlandırılabilir yedi boyut belirlemiştirler (Trompenaars, 1996; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998):

Evrensellik/Durumsallık: Evrensellik/Durumsallık boyutunda evrensellik, kurallara uyma ve her koşulda kurallar dahilinde hareket etme anlamına gelirken; durumsallık, farklı koşullara göre davranabilme ve gerektiğinde koşul gereği kuralların dışına çıkabilme anlamına gelmektedir. Evrensellik benimsendiği toplumlarda, genel kural ve yükümlülükler, ahlaki ilişkilerin temel kaynağıdır. Durumsallığın benimsendiği toplumlar ise belirli durumlarda oluşan koşulların, kurallardan daha önemli olduğunu savunurlar. Bu toplumlarda aileyle veya arkadaşlarla olan yakın bağlar büyük önem taşıdığı için, ilişkilerin oluşturduğu bağlar, kurallardan daha güçlüdür. Durumsal toplumlarda herhangi bir olay, o olayın oluşturduğu şartlar ve durumlar göz önüne alınarak çözülmeye çalışılır (Trompenaars, 1996).

Toplulukçuluk/Bireycilik: Bu boyut, Hofstede'nin toplulukçuluk/bireycilik boyutuyla uyusmaktadır. Hofstede'nin de ifade ettiği gibi bireycilik boyutunda, birey olarak kişinin ne istediği önem taşırken; toplulukçuluk boyutunda kişinin ait olduğu grubun çıkarları önem kazanmaktadır (Trompenaars, 1996; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998).

Duygusallık/Nötr İlişkiler: Duygusallık/nötr ilişkiler boyutunda ise, duyguları açığa çıkarmak duygusallık anlamına gelirken; bireylerarası ilişkilerde “nedenlerin” ön planda tutulması, nötr olmayı temsil etmektedir. Nötr toplumlarda insanlar, iletişim kurarken duyguları göz ardı ederler ve nötr davranırlar (Trompenaars, 1996). Bu toplumlarda, beyin, duyguları kontrol altında tutmaktadır. Bunun nedeni, duyguların işleri karıştırabileceğine olan inançtır. Fakat duygusal toplumlarda yüksek sesle gülmek, yumruğunu masaya vurmaya ya da müzakere sırasında öfkeyle toplantı masasını terk etmek, iş hayatının bir parçası olarak görülmektedir (Trompenaars ve Hampden, 1998).

Özgünlük/Yaygınlık: Özgünlük, insanın diğer insanlarla olan iletişimlerinde onları, yaşamlarının bazı alanlarına ve kişiliğinin bazı bölümlerine dâhil etmesiyle ilgilidir. Yaygınlık ise kişinin, diğer insanlarla iletişim kurarken, onları hayatının çoğu alanına dâhil etmesi ve aynı anda kişiliğinin farklı düzeylerinin anlaşılmasını açığa çıkarması olarak ifade edilebilir. Özgün yönelimli kültürlerde, yöneticiler bir astla kurduğu görev ilişkisini diğer ilişkilerinden ayrı tutar. Fakat yaygın kültürlerde insanlar, diğer insanlarla iletişim kurarken, onların kişinin kendisinin her yaşam alanına (ör: iş dışı) ve kişiliğinin her düzeyine dâhil olmasına izin verirler (Trompenaars, 1996).

Başarılı Olma/Atıf Yükleme: Kişi başarılı performans göstermesi nedeniyle değerli olarak görülüyorsa, bu, başarılı olma boyutu dahilinde değerlendirilirken; kişiye sahip olduğu statüden dolayı değer verilmesi, atıf yükleme anlamına gelmektedir. Bazı toplumlar insanlara, başarılarına

bağlı olarak değer yüklerken; diğerleri kişinin başarısından çok, yaşından, ekonomik statüsünden, cinsiyetinden, sosyal bağlantılarından (yüksek makamlardan dostlarının olması), eğitiminden veya mesleğinden vb. nedenlerden dolayı kişiye değer yüklemektedirler (Trompenaars, 1996; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998).

Zaman Yönelimi: Bu boyut, Kluckhohn ve Strodtbeck'in değer yönelimlerinden "zaman" problemi ve bu probleme verilen yanıtlar ile uyumaktadır. Zaman yönelimi kültürlerin zaman kavramına (geçmiş, bugün ve gelecek) olan eğilimlerini göstermektedir. Zaman yöneliminde üzerinde durulması gereken önemli kavramlar, "ardışık" ya da "eşzamanlı" zaman yönelimidir. Ardışık zaman yönelimi yüksek olan kültürlerde, her şeyin bir sırası, zamanı ve mekânı vardır. Böyle kültürlerde, herkes kendi sırasını beklemelidir. Ardışık kişiler, son derece sıkı zamanlama yapma eğilimindedirler. Bu kültürlerde birkaç dakika geç kalmak bile kabalık sayılır. Bu kültürlerde, saniyeler çok kıymetlidir. Amaca ulaştıracak her aşamada takip edilecek, önceden hazırlanmış bir yol vardır. Eşzamanlı kültürlerde ise insanlar aynı anda pek çok işi yerine getirebilirler. Bu kültürlerde dakiklik, ardışık kültürlere göre o derece önemli değildir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998).

İçsel/Dışsal Kontrol: Bu boyut ise Kluckhohn ve Strodtbeck'in "insan ve çevresi arasındaki ilişki" boyutuyla uyumaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck "problem 2" olarak numaralandırdıkları bu değer yöneliminde "egemenlik" ile insanın, doğa üzerinde egemen olmasını kastederken; Trompenaars, "içsel kontrol" ile çevrenin bireylerin kontrolü altında olduğunu ifade etmektedir. Yine Kluckhohn ve Strodtbeck, Trompenaars'ın "dışsal kontrol" boyutu ile paralellik gösteren "itaatkarlık" ile doğanın, insan üzerinde egemen olduğunu ileri sürmektedir. Dışsal kontrol odaklı kültürlerde, bireylerin davranışlarının diğer insanlar veya çevre tarafından yönlendirildiği şeklinde bir algı vardır. İçsel odaklı kültürlerde ise bireyler, faaliyetleri yerine getirirken, kendilerini hareket noktası olarak görürler (Trompenaars, 1996).

2.7. GLOBE Araştırması

GLOBE, toplumsal ve örgütsel kültürlerin, liderliği ve örgüt uygulamalarını nasıl etkilediğini içeren uzun dönemli bir araştırmadır. GLOBE projesinin amacı belirli kültürel değişkenlerin, liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve bu süreçlerin etkililiğini açıklamak için uygulama temelli bir kuram geliştirmektir. Yanıtlanmaya çalışılan temel soruları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (House, Javidan ve Dorfman, 2001; House vd., 2002; Chhokar, Brodbeck ve House, 2008):

- Farklı kültürler tarafından evrensel olarak kabul edilen ve farklı kültürler üzerinde etkili olan liderlik davranışları, özellikleri ve örgütsel uygulamalar var mıdır?
- Sadece bazı ülkelerde kabul edilen ve etkili olan liderlik davranışları, özellikleri ve örgütsel uygulamalar var mıdır?
- Toplum ve örgüt kültürlerinin özellikleri, kabul edilen ve etkili olan çeşitli liderlik davranışlarını ve örgütsel uygulamaları nasıl etkiler?
- Liderlik ve örgütsel uygulamalarla ilişkili olan kültürel normların ihlal edilmelerinin etkileri nelerdir?
- Kültürün 9 temel boyutunun üzerinde çalışıldığı kültürlerin her birinin durumu nasıldır?
- Lider davranışlarının, özelliklerinin ve örgütsel uygulamalarının evrensel ve kültüre özgü durumları, kültürler arasındaki sistematik farklılıkları açıklayan bir teori vasıtasıyla açıklanabilir mi?

Araştırmada veri toplanırken, hem toplumsal açıdan benimsenen *değerler* ortaya çıkarılmaya çalışılmış; hem de *uygulamada* hangi değerlerin var olduğu araştırılmıştır (Kabasakal ve Bodur, 2002; 2007). GLOBE araştırmasında kültürle ilgili 9 boyut ve liderlikle ilgili 6 boyut belirlenmiştir (House, Javidan ve Dorfman, 2001). Kültür temelli boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Belirsizlikten Kaçınma: Bireylerin belirsizlikten kaçınmak için verdikleri uğraşın derecesini göstermektedir. Toplumdaki kurallara ve bürokratik uygulamalara güvenerek gelecekle ilgili belirsizlik riskini minimize etmek şeklinde açıklanabilir (House vd., 2002).

Güç Mesafesi: Bireylerin, gücün eşit dağıtılıp dağıtılmamasıyla ilgili düşüncelerinden oluşmaktadır (House vd., 2002). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, güç ve otoriteye sahip olan bireylerle, olmayanlar birbirlerinden ayırıştırılmaktadır ve otoriteye sahip bireylere itaat edilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Toplumsal Toplulukçuluk (Kurumsal Toplulukçuluk): Kurumsal uygulamalar ve ortaklaşa faaliyetlerin ortak dağılımını ödüllendirme derecesini göstermektedir (Chhokar, Brodbeck ve House, 2008). Toplulukçu ülkelerde, grup ahengi ve iş birliği önem taşımakta iken, bireyci toplumlarda, özerklik, kişisel çıkar ve bireysel özgürlüğe değer verilmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Yakınlararası Toplulukçuluk: Bireylerin örgüt ya da ailelerindeki bağlılığı ifade etme derecesini nitelemektedir (House, Javidan ve Dorfman, 2001; Chhokar, Brodbeck ve House, 2008). Yakınlararası toplulukçuluğun yüksek olduğu ülkeler, bir aile veya yakın arkadaş grubunun üyesi olmayı oldukça önemserken; düşük olduğu toplumlardaki bireyler, aile üyeleri ve yakın arkadaşlarıyla ilgilenmek adına, kendilerini kuralları suiistimal etme konusunda zorunlu hissetmezler (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Cinsiyetler Arası Eşitlik: Cinsiyet ayrımcılığını minimize etme derecesini göstermektedir (House, Javidan ve Dorfman, 2001; Chhokar, Brodbeck ve House, 2008). Cinsiyet eşitsizliğinin yüksek olduğu ülkelerde erkekler, kadınlardan daha yüksek statüye sahip olmakla birlikte, kendilerini kadınlardan daha üstün görmektedirler (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma: Sosyal ilişkilerdeki girişken, atılgan ve iddialı olma derecesini nitelemektedir (House, Javidan ve Dorfman, 2001; Chhokar, Brodbeck ve House, 2008). Bu boyutun yüksek olduğu ülkelerde yaşayan bireyler, karşılıklarına çıkan görevleri “yapabilecek özelliğe” sahip olmakla birlikte, iş ilişkilerinde daha rekabetçidirler. Kendi bakış açısını öne çıkarmanın düşük olduğu toplumlarda ise güçsüz bireylere daha çok sempati duyulmakla birlikte, uyumlu olmak önem taşımaktadır (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Gelecek Odaklılık: Gelecek yönelimli davranışlara adapte olmayı nitelemektedir. Gelecek odaklılığın yüksek olduğu ülkelerde planlama ve programlama önem taşımakta iken; gelecek odaklılığın düşük olduğu kültürlerde sistematik olarak yapılan planlamalar daha azdır. İyimser davranış ve faaliyetler daha çok tercih edilmektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

Performans Yönelimlilik: Performansı arttırmaya yönelik çabayı göstermektedir (House, Javidan ve Dorfman, 2001; Chhokar, Brodbeck ve House, 2008). Yüksek performans yönelimli ülkeler, eğitim ve geliştirme üzerine yoğunlaşırken; düşük performans yönelimli ülkeler, aile bağlarına ve aile geçmişine önem vermektedirler (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

İnsani Yaklaşım: Beşeri ilişkilere önem verme ve bireylere iyi niyetle yaklaşma derecesini göstermektedir. İnsani yaklaşımın yüksek olduğu ülkeler, aidiyete ve bireylerin iyiliği için çalışmaya önem vermektedirler. Bu toplumlarda, babacan ve korumacı iş birlikleri ve ilişkiler yaygındır. İnsani yaklaşımın düşük olduğu ülkeler ise, bireysel gelişim ve bağımsızlığa daha fazla önem vermektedir (Javidan ve Dastmalchian, 2009).

İlk 6 kültür boyutu, kökenini Hofstede’nin boyutlarından almaktadır. Bu boyutlardan ilk 3’ü (belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve toplulukçuluk) Hofstede’in boyutlarıyla aynı yapıyı inşa etmektedir. Toplumsal toplulukçuluk boyutu, toplulukçulukla ilgili toplumsal vurguyu ifade etmektedir. Toplumsal toplulukçuluğun düşük olması, bireyselliği ifade ederken; yüksek olması yasalar, sosyal programlar ve kurumsal uygulamalar vasıtasıyla gerçekleştirilen toplulukçuluğu açıklamaktadır. Yakınlararası/grup içi toplulukçuluk boyutu ise aile veya örgüt içindeki toplulukçuluğu anlatmaktadır. Yakınlararası toplulukçuluk, aileye ve örgüte olan sadakati ve sorumluluğu ifade etmektedir. GLOBE araştırmasında Hofstede’nin erillik boyutunun yerine cinsiyet eşitliği ve atılganlık olarak 2 boyut geliştirilmiştir. Gelecek yönelimlilik boyutu ise

Kluckhohn ve Strodtbeck'in "geçmiş, şimdi ve gelecek yönelimlilik" boyutundan türemiştir. Performans yönelimlilik boyutunda, McClelland'ın başarı güdüsü ile ilgili çalışmasından esinlenilmiştir. İnsani yaklaşım boyutu ise köklerini Kluckhohn ve Strodtbeck'in "insan doğasının iyi veya kötü olduğu" ile ilgili çalışmasından ve Putnam'ın sivil toplumla ilgili çalışmasından almaktadır (House, Javidan ve Dorfman, 2001; House vd., 2002; Chhokar, Brodbeck ve House, 2008).

2.8. Edward T. Hall'un Çalışması

Edward T. Hall ise kültürü açıklarken, bireyler arası "iletişim"den yola çıkmıştır. Hall, bir kültürdeki bireylerin birbirlerine vermiş oldukları mesajlardan yola çıkarak kültürü geniş bağlamlı ve dar bağlamlı kültürler olarak ikiye ayırmıştır (Hall, 1976). Geniş-dar bağlamlı kültür tasnifi, özellikle kültürlerarası iletişim çalışmalarında kullanılmaktadır (Kim, Pan ve Park, 1998).

Geniş bağlamlı iletişim, iletilmek istenen bilginin kişide saklı olduğu ve mesajın çok az bir kısmının iletildiği iletişimdir. Bu tür iletişimlerde, bilginin çoğu, bireylerin beyinlerinde depolanmıştır ve çok azı açığa çıkarılmaktadır. Birey, kendisine iletilmek istenenleri, karşı taraf hakkındaki önceki bilgilerinden ve bağlama dayalı ipuçlarından çıkarır. Dar bağlamlı kültürlerde ise iletilmek istenen mesajın çok büyük bir kısmı açıkça kodlanmakta ve karşı tarafa iletilmektedir (Hall ve Hall, 1987; Hall, 1990; Hall, 1976).

Geniş bağlamlı kültürler, bireylerin birbirleriyle yakın ve iç içe olduğu kültürlerdir. Bu kültürlerde, iletilmek istenen bilgi, derin anlam içeren sade ve basit mesajlarla paylaşılır. Dar bağlamlı kültürlerdeki bireyler ise oldukça bireyselleşmiş, birbirlerine yabancılaşmış ve parçalanmışlardır. Samimi ilişkilerin oranı oldukça azdır. Bunun sonucu olarak, bireyler arası ilişkiler daha açık ve net olur (Kim, Pan ve Park, 1998; Hall, 1976).

Sargut (2001), yapılan araştırmalara göre, Hall'un dar bağlamlı ve geniş bağlamlı kültür sınıflamasını, Hofstede'nin bireycilik ve toplulukçuluk boyutuyla ilişkilendirmenin olanaklı olduğunu ileri sürmektedir. Geniş bağlamlı kültürler, karşı tarafın incinmesinden korktukları için söylemek istediklerinin yalnızca çok azını iletirler. Geri kalanını, kullanılan jest ve mimiklere, söyleme biçimine ve çeşitli dış etmenlere bakarak anlamlandırmak mümkündür. Bu, daha çok toplulukçu kültürlerde gerçekleşmektedir. Bireycilik boyutu ise dar bağlamlı kültür boyutuyla örtüşmektedir. Bireysel kültürlerde, kişinin yaptığı davranışların, içinde bulunduğu grup tarafından değerlendirilmesi önemsenmemektedir. Bu nedenle söylenmek istenen mesaj, açık ve net bir şekilde iletilmektedir.

3. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Kültür sınıflamaları, kültür olgusu üzerinde ve kültürel verilerin bulgularından yola çıkarak çalışmak isteyen araştırmacılar açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte, kültürü çözümlemenin zorluğundan kaynaklanan bazı kısıtlara sahiptir. Çalışmada sekiz farklı kültür sınıflaması incelenmiştir. Her araştırmacının, kültürü sınıflandırırken kendi bireysel paradigmalarından etkilendiğini ve kültür olgusunu bu bakış açılarından soyutlanarak inceleyemeyeceğini söylemek olanaklıdır. Farklı paradigmalar, farklı kültür sınıflamalarının oluşmasına neden olabileceğinden dolayı, ilerleyen yıllarda kültür üzerinde çalışacak araştırmacıların da bireysel bakış açılarının farklılıklarından dolayı, farklı kültür sınıflamaları yapmaları olanaklıdır. Bu da çalışmanın önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır.

Bir olayı çevreleyen bilgi olarak tanımlanabilen bağlam kavramı (Hall ve Hall, 1987), farklı etmenlerin etkisi altında ortaya çıkmaktadır. Bağlam, geniş kapsamlı bir olgu olmakla birlikte, içinde birbirinden farklılaşan çeşitli unsurları barındırabilmektedir. Araştırmacılar, kültürel boyutları ya da değerleri sınıflandırırken, farklı unsurlardan oluşan bir bağlamın etkisi altındadırlar. Aynı şekilde, bir toplumun bireyleri de kültür araştırmacıları gibi farklı bağlamsal unsurlardan etkilenecek, kültürel değerlerini edinirler. Bağlamsal unsurların farklılığı, yapılan kültürel sınıflamaların birbirlerinden farklılaşmalarının nedenleri arasında gösterilebilir (Hall ve Hall, 1987; Hall, 1990). İleride yapılabilecek kültür sınıflamaları da ileride oluşacak yeni ya da farklı bağlam değişkenlerinden etkileneceğinden dolayı, kültürü çözümlemek karmaşık ve zordur.

Bağlamsal özellikleri somutlaştırmanın zorluğu da kültür üzerinde sınıflama yapmanın başka bir zorluğunu göstermektedir.

Çalışmanın başka bir kısıtı ise kültür olgusunun, değer olgusuyla oldukça yakın bir ilişki içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle değer çalışmaları ile kültür çalışmaları arasında tam bir ayrışmaya gitmek oldukça güçtür (bkz: Rokeach, 1973, 1974; Schwartz, 1994; Schwartz ve Bilsky, 1987). Kültürü boyutlara ayırtıran bazı sınıflamalar, değer sınıflamalarından köklenip, değer olgusu etrafında temellenirken (bkz: Hofstede, 1983a, 1993); bazı sınıflamalar, değerden bağımsız olarak oluşmuş bir takım boyutlara sahiptirler. Sınıflamalardaki bu farklılıklar, farklı kültürel boyut ve değer sınıflamalarının ortak bir noktada bütünleşmesini de güçleştirmektedir. Çalışmaların bir kısmında (bkz: Sarı, 2005, s. 79; Çalışkur vd., 2012, s. 222) değer odaklı sınıflamalar açıklanırken, değer olgusunun kültürden bağımsız olarak ele alınarak kültürel boyutlara değinilmemiş olması bu bilgiyi destekler niteliktedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, kültürü çözümlemeye ilişkin sınıflamalar, birbirleriyle ilişkili şekilde, bir bütün içerisinde incelenmiştir. Bu çalışmayla, göz ardı edilmiş temel nitelikli kültür sınıflamalarının da yerel yazında ele alınmış olmaları, tasniflerin, yerel yazındaki kullanımını sağlar hale getirmek ve yerel yazındaki kısıtlı kaynak engelini azaltmaya yönelik bir adım olması açısından önem taşımaktadır.

Çalışma genel itibarıyla değerlendirildiğinde, kültürü çözümlemeye ilişkin sınıflamaların “boyut” ve “değer” odaklı olmak üzere iki grupta tasnif edildiği söylenebilir. Çalışmada ele alınmış “boyut” odaklı sınıflamalar “Hofstede’nin çalışması, Trompenaars ve Hampden-Turner’in çalışması, GLOBE araştırması ve Edward T. Hall’un çalışması” iken; “değer” odaklı sınıflamalar, “Rokeach’ın çalışması, Schwartz’ın çalışması, Kluckhohn ve Strodtbeck’in çalışması ve Dünya Değerler Araştırması”dır. Bu araştırmaların (sınıflamaların) tamamının birbirleriyle bütüncül bir çerçeve içinde değerlendirildiğinde, GLOBE araştırmasının ve Hofstede’nin çalışmasının “güç mesafesi” boyutlarıyla, Schwartz’ın çalışmasının “tutuculuk” değerinin birbirleriyle ilişkili olduğunu; GLOBE araştırmasının “kendi bakış açısını öne çıkarma” boyutunun, Hofstede’nin çalışmadaki “erillik/dişillik” boyutuyla uyuştuğunu; Hofstede’nin çalışmadaki “toplulukçuluk” boyutuyla, Trompenaars ve Hampden Turner’in “toplulukçuluk” boyutunun, Rokeach’ın “aile güvenliği, ulus güvenliği, barış dolu bir dünya” değerlerinin ve Schwartz’ın “özdeşlik” değerinin birbirleriyle ilişkili olduğunu ve Kluckhohn ve Strodtbeck’in “zaman yönelimi” değeri ile Trompenaars ve Hampden Turner’in “zaman yönelimi” boyutunun bütünlük sağladığını söylemek olanaklıdır. Dolayısıyla araştırmalar toplu olarak değerlendirildiğinde, oluşumlarının birbirlerinden köklenerek gerçekleştiğini, bu nedenle kültür temelli yapılacak görgül çalışmalarda göz ardı edilmemeleri gerektiğini söylemek olanaklıdır. İleride yapılacak görgül çalışmaların, aktarılan ilişkiler bağlamında, tek bir sınıflamadan ziyade, bir bütünlük içerisinde ve farklı sınıflamalar dahilinde incelenmeleri, yapılacak çalışmalarda elde edilecek sonuçların belirginleşip, netleşmesini sağlayabilecek ve daha isabetli bulgulara ulaşılmasına yardımcı olabilecektir. Söz konusu araştırmaların yerel yazındaki kullanımını sağlamak açısından da bunun önemli olduğu düşünülmektedir.

Kültür, zaman içerisinde, yavaş adımlarla değişikliğe uğrayabilen bir olgudur. Türk toplumunun kültürel özelliklerini irdeleyen yerel çalışmalar, kanıksanmış kültür sınıflamalarının, yıllar önceki bulgularını kullanmaya devam etmektedirler. Bu durum, Türkçeye tercüme edilmemiş olan ya da kısıtlı sayıda kaynakta incelenmiş olan, daha güncel ve kapsamlı boyut/değerlere sahip temel nitelikli kültürel araştırmaların, yabancı dil engeli nedeniyle kullanılmamış olabileceğini akla getirmektedir. Özellikle yerel yazındaki çalışmaların bir kısmında, yıllar önce edinilen bulguların, güncel bağlamı anlatmak için kullanılmaları ya da küçük örneklerde yapılan görgül çalışmalarda, yıllar önceki bulgularla birebir bulgulara ulaşılması ve uluslararası düzeyde yapılan güncel olarak nitelendirilebilecek kültür çalışmalarının (bkz: Kabasakal ve Bodur, 2007) bulgularının gözden kaçırılmış olması ve temel kültür sınıflamalarını bir bütünlük içerisinde teorik olarak irdeleyen çok az sayıda yerel kaynağın (ör: Sargut, 2001) bulunması, bu öngörü

pekiştirmektedir. Kültürü irdeleyen temel nitelikteki sınıflamaların, yerel yazında detaylı olarak incelenmesine daha çok ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

İnsanı anlamaya yönelik bir özellik taşıyan “kültür” olgusu, tüm akademik çalışmaların özellikle de görgül olanların, en temel ve etkileyici nitelikteki bağlamsal unsurlarından biri olması nedeniyle, tüm disiplinlerin üzerinde önemle durması gereken multidisipliner bir olgudur. Özellikle “insan” varlığı üzerinde yapılan tüm amprik çalışmalarda, incelenen değişkenlerin “kültür” olgusu bağlamında değerlendirilmeleri, bulguların anlaşılmasını kolaylaştırarak, çalışmalara derinlik kazandırabilir.

İleride yapılacak çalışmalara yukarıdaki önerilere ek olarak, kültür çalışmalarında çoğunlukla kullanılan “Hofstede’nin çalışması”ndan ziyade daha farklı güncel bulgular içeren “GLOBE araştırması”nın bulgularının kuramsal alt yapıya dayanak oluşturması açısından kullanılması önerisi getirilebilir. Buna ek olarak tek bir araştırmanın bulgularından yararlanmak yerine bu makalede incelenen ve yönetim ve organizasyon yazınında kullanılan bu sınıflamaların hep birlikte ortaklaşan ve farklılaşan boyut ve değerler bulgularının hep birlikte incelenmesi, tüm bu sınıflamaların bulgularından, “bir ayrışmaya” gitmek yerine, “bir bütünleşmeye” gitmeye yönelik yeni görgül çalışmalar yapılması ileri çalışmalar için yapılabilecek diğer bir öneridir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., & Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Bergiel, E. B., Bergiel, B. J., & Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede's dimensions: Examining the cultural convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, 12(1), 69-79.
- Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250-263.
- 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.
- Çalışkur, A., Demirhan, A., & Bozkurt, S. (2012). Değerlerin belirli meslek alanları ve demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 219-236.
- Demirbulat, Ö. G., & Bozok, D. (2015). Öğretim elemanlarının öğrencilere ilişkin değer tercihlerinin Rokeach Değerler Envanterine göre incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 271-284.
- Dickson, M. W., Hartog, D. N. D., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- Erkenekli, M. (2017). Toplumsal kültür. Ünsal Sıgır & Sait Gürbüz (der.), *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi, 563-593.
- Esmer, Y. (1999). *Devrim, evrim, statüko: Türkiye’de sosyal, siyasal, ekonomik değerler*. İstanbul: TESEV (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı) Yayınları.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Doubleday, New York.
- Hall, E. T. (1990). Unstated features of the cultural context of learning. *The Educational Forum*, 54(1), 21-34.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. USA: Anchor Books, Doubleday.
- Hatch, J. M. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. United States: Oxford University Press.

- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn & Strodtbeck's Values Orientation Theory, *Online Readings in Psychology and Culture: International Association for Cross-Cultural Psychology*, 4(4), 1-13.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- 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. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 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.
- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the Globe Project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41-58.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40-54.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck and Robert J. House (der.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 835-874), London: Taylor & Francis Group.
- Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., & Bayraktar, S. (2012). Leadership and culture in the MENA Region: An analysis of the GLOBE Project. *Journal of World Business*, 47(4), 519-529.
- 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.
- Kluckhohn, F. R. (1950). Dominant and substitute profiles of cultural orientations: Their significance for the analysis of social stratification. *Social Forces*, 28(4), 376-393.
- Kurt, I., & Yahyagil, M. Y. (2015). Universal values, creative behavior and leadership: Turkish case. *International Business Research*, 8(6), 89-103.
- Leung, K. (2008). Foreword. Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck & Robert J. House (der.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. xiii-xvi.), London: Taylor & Francis Group,
- Pilch, J. J. (2002). Interpreting the Bible with the value orientations model: History and prospects. *Biblical Theology Bulletin: A Journal of Bible and Theology*, 32(2), 92-99.

- 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.
- Salceanu, C., Manea, C. N., & Geafer, E. G. (2015). Moral values - A comparative study: Romanian and Turkish students. *Romanian Journal for Multidimensional Education*, 7(1), 155-168.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim (Genişletilmiş 2. baskı)*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen adaylarının değer tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(10), 75-90.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- 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.
- Şekerli, E. B., & Gereide, E. (2011). Kültürün ekip kaynak yönetimine etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-38.
- Tevrüz, S., Turgut, T., & Çinko, M. (2015). Integrating Turkish work and achievement goals with Schwartz's human values. *Europe's Journal of Psychology*, 11(2), 259-279.
- Thomas, D. C. (2008). *Cross-cultural management: Essential concepts (Edition 2)*. USA: Sage Publications.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Küresel iş yönetimi ve kültürel çeşitlilik (Çevirmen: Zülfü Dicleli)*. İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları.
- World Values Survey. Erişim Tarihi: 05.09.2016, <http://www.worldvaluessurvey.org>.

Review Article

Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar

Classifications Analysing Culture

Sahra SAYĞAN TUNÇAY Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü sahratac1@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-1555-1054	Pınar SÜRAL ÖZER Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü pinar.ozar@deu.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-8297-2772
---	--

Extensive Summary

When national and international empirical studies are taken into consideration, it is seen that a clear majority of these studies handle several specific culture classifications. When Turkish culture-based national and international empirical studies are analyzed together with the year 2010, it is recognized that dimension-oriented studies generally handle Hofstede's cultural classification, whereas value-oriented studies usually use Schwartz and Rokeach's value classification as base. Recent studies particularly draw the attention since they ground on these inured value and dimension scales. These studies indicate that other primarily used culture classifications are missed out and also they ignore that previous inured classifications (e.g. Hofstede) and current classifications (e.g. GLOBE research) that has been developed because of having some restraints. Another point to consider is that researches and these primary classifications related with empirical studies were designed depending upon the results years ago. However, some important changes have been experienced on the cultural features of Turkish society by years. Even recent studies have ignored these current findings since they continue using these inured culture classifications. GLOBE research has been made many years after Hofstede's study and it shows that Turkish culture features have experienced some differences in recent years.

Due to the fact that they ignored other important culture classifications except several culture classifications used as base in empirical studies, it brings to mind that these studies are not adequately explained in the national literature. Also it makes us think about their need for theoretical analysis in order to legitimize the use of these classifications in Turkish culture-based empirical studies. The study was realized so as to eliminate the deficiencies at this point and also it was supposed to help about data-gathering tool selection and further cultural studies. Since there were resource restraints concerning with the ignored culture classifications in the national literature, it paved the way for this study.

Some of the culture classifications are 'dimension-oriented', whereas some of them are 'value-oriented' in the study. Since there are not adequate 'culture classification' in the review of literature, it indicates that culture notion in fact, builded upon 2 base as 'dimension' and 'value' in the national literature studies, is ignored. Although the culture classifications are tried to explain in terms of concept, there is no direct explanation about 'dimension-oriented' or 'value-oriented' culture classifications. While these studies, based upon 'dimension-oriented' or 'value-oriented' culture classifications, expressed it as 'dimension' or 'value' words, it brings forward that they are explained in order to support methodological part of the study rather than emphasizing the 'dimension' or 'value', culture fact and 'dimension' and 'value' bases as they are used in data-gathering and evaluation (analyzing) stages. At this point, the first deficiency

identified in the national literature is that the analysis which builds ‘dimension’ and ‘value’ of the culture fact as two bases is ignored. In this context, the second identified deficiency is that culture is not built on two bases (dimension and value) and the relations between ‘dimension’ and ‘value’-oriented culture classifications are also ignored because there is not a total culture classification. This situation, in national literature, originates from the unestablished relations between ‘dimensions’ and ‘values’ in relevant culture classifications. In this study, it is shown that even though there are two bases as ‘dimension’ and ‘value’, they are built upon in tandem with each other. Therefore, the culture classifications are scrutinized in relation to each other and it, in fact, differs in the national literature studies so that it can put emphasis on their ‘integration’ rather than ‘disintegration’.

As the study handles inured classifications ignored and subsequently added dimensions of the empirical studies in recent years (e.g. Hofstede: Indulgence/Restraint), it is supposed to be crucial.

In the study, it is initially given basic informations about ‘culture’ notion and afterwards, the culture is examined under 2 groups as ‘dimensions’ and ‘values’. For this purpose, basic culture studies are taken into consideration in international literature and identified commonly used culture classifications. In this manner, these classifications are handled one by one within the context of the relations with each other.

There are so many studies (classifications) that analyze the culture of nations. These studies have examined the culture based on dimensions and values. When the culture studies in international literature are scrutinized, it is seen that commonly encountered value-oriented culture classifications are of Rokeach’s study, Schwartz’s study, Kluckhohn and Strodtbeck’s study and World Values Survey, whereas the dimension-oriented ones are of Hofstede’s study, Trompenaars and Hampden-Turner’s study, GLOBE research and Edward Hall’s study. The dimensions and values in these studies are connected with each other.

Rokeach has developed ‘Rokeach Value Survey’ and divided values into two as instrumental and terminal values. Terminal values are people’s final goals to achieve in their lives. The behaviours, exhibited by individuals so as to achieve the final goals, are called instrumental values. Rokeach has determined 18 instrumental and 18 terminal values.

Schwartz, on the other hand, has made a values list comprising of 56 values while making some changes in Rokeach’s values list and he has developed 10 values group representing 56 values. As Rokeach has made a values list, he categorized the values, which represent the same motive and correspond to the same need, under the same value group.

Another value-oriented study is of Kluckhohn and Strodtbeck’s ‘Value Orientations’. Kluckhohn and Strodtbeck have asserted that the values should be classified under six dimensions. Kluckhohn and Strodtbeck have also expressed that there are 5 basic problems that should be solved in each society. These can be specified as ‘to which time it should be focused on: past, present or future?’, how is the relation between ‘human’ and ‘natural environment’: sovereignty, submission or harmony?, how the people communicate with each other: hierarchy (genealogically), equality?, what is the real motive behind the behaviour? and what is the nature of human: good or bad?. They made a value dimensions based upon these aforementioned questions.

The purpose of World Values Survey, on the one hand, is to identify the change in years in terms of religion, role sharing between genders, business motivations, democracy, governance, social capital, political engagement, showing tolerance against other groups, protecting environment and individual well-being values of people in the studied countries. The data gathered in World Values Survey include values, behaviours, opinions, attitudes and beliefs.

Hofstede’s study, one of the dimension-oriented studies, include six dimensions as ‘individualism and collectivism’, ‘power distance’, uncertainty avoidance’, masculine or feminine culture’, ‘time orientation’ and ‘indulgence and restraint’.

Another dimension-oriented study is of Trompenaars and Harden Turner's culture classification, which specify seven dimensions differing cultures from each other that can be named as 'universalism/particularism', 'communitarianism/individualism', 'neutral/affective relations', 'specific/diffuse', 'achievement/ascription'.

GLOBE research is a study including how the social and organizational cultures affect leadership and organization's practices. The goal of GLOBE Project is to explain the effect of some cultural variables on leadership and organizational processes and the efficiency of these processes. In the study, it is tried to find out both socially adopted *values* and what kind of values there are *in practice* while gathering data. GLOBE research has determined 9 dimensions related with culture. These can be classified as 'uncertainty avoidance', 'power distance', 'institutional collectivism', 'in-group collectivism', 'gender egalitarianism', 'assertiveness', 'performance orientation', 'future orientation' and 'humane orientation'.

Edward Hall, on the one hand, sets out interpersonal 'communication' while explaining culture. Hall divides the culture into two as high context and low context through the messages among individuals in a culture. In high contextual communication, the information to be transmitted is implicit in the person and slight information is transmitted. In low contextual cultures, most of the message to be transmitted is clearly encoded and transmitted to other party.

When the researches are evaluated all together, it is probable to say that the formations take root from each other and for this reason, they can not be ignored in culture-based empirical studies. Therefore, further empirical studies should be examined within the scope of integrity and different classifications rather than a single classification. It will help more clear results and more accurate findings. It is thought to be important in order to legitimize the relevant researches in national literature.