T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ULUSAL KÜLTÜRÜN ALGILANAN TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSINA ETKİSİ:

ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA

Deniz CEBECİ

2502170420

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Selim YAZICI

İSTANBUL - 2024

ÖZ

ULUSAL KÜLTÜRÜN ALGILANAN TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA

DENİZ CEBECİ

Bu araştırmanın amacı, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, ulusal kültür ve tedarik zinciri performansı ölçekleri kullanılarak, 9 farklı ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmenin 31 farklı uyruktan oluşan 529 çalışandan veriler elde edilmiştir. IBM SPSS v26 yazılımında yapılan korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına göre, güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde etkisinin olmadığı, diğer dört ulusal kültür boyutunun ise, tedarik zinciri performansına pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Literatür taramasında, ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı arasındaki etkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olup, bu tezin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ulusal kültür, ulusal kültür boyutları, ulusal kültür modelleri, kültürel boyutlar, tedarik zinciri, tedarik zinciri performansı

ABSTRACT

THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON PERCEIVED SUPPLY CHAIN PERFORMANCE: A STUDY IN A MULTINATIONAL COMPANY

DENİZ CEBECİ

The aim of this research is to determine the influence of national culture on perceived supply chain performance. In this context, data was collected from 529 employees representing 31 different nationalities within a multinational company in 9 different countries, using scales measuring national culture and supply chain performance. According to the results of the correlation and regression analysis conducted using IBM SPSS v26 software, it was identified that power distance does not have a significant impact on supply chain performance, while the other four dimensions of national culture positively influence supply chain performance. No prior study examining the effects between national culture and supply chain performance was found in the literature, and it is believed that this thesis contributes to the existing literature.

Keywords: National culture, dimensions of national culture, models of national culture, cultural dimensions, supply chain, supply chain performance

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte 1980'lerden itibaren tedarik zinciri yönetimi, kültürlerarası etkileşimden en çok etkilenen süreçlerden biri haline gelmiştir. Başarılı bir iş birliği kurmanın anahtarı, çalışılan ülkenin tedarikçileri, çalışanları ve müşterileriyle etkili bir şekilde iletişim kurulması ve bu iletişim sürecinde onların kültürel değerlerinin anlaşılması ve iş süreçlerine entegre edilmesidir. Tedarik zinciri, işletmenin dış dünya ile olan bağlantısını kuran hayati bir unsur olarak kabul edilmektedir. Başarılı sonuçlara ulaşmanın yolunu açmak için hedeflerin belirlenmesi, sürecin doğru bir şekilde tasarlanması ve uygulanması önemlidir. Sürekli iyileştirmenin temel taşlarını oluşturacak şekilde, ölçüm yöntemlerinin ve kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi, veri toplama ve analizi, sapmaların tespit edilmesi ve geliştirmelerin yapılması gerekmektedir.

Verimlilik, kaynakların kullanımının çıktıya oranını belirlerken, etkinlik ise hedefe ulaşma derecesini ifade etmektedir. Bu basit iki tanım, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayan en temel dayanak noktalarıdır. Bilimsel performans ölçümü, bu tanımların belirlenmesi, geliştirilmesi ve uygulanması için 20. yüzyılın başlarında Taylor tarafından başlatılmış ve günümüzde hala devam etmektedir. Geçen yüz yıldan fazla bir sürede insanlık, katlanarak artan bir hızla gelişimi yakalamıştır. Günümüzde anlık veriler, sensörler ve veri madenciliği aracılığıyla eş zamanlı olarak bilgiye dönüştürülüp, yapay zekâ ile analiz edilerek, proaktif bir yaklaşımla, verimlilik ve etkinliği olumsuz etkileyecek faktörlerin hızla tespit edilmesini ve performansı olumsuz etkilemeden müdahale edilmesini sağlamaktadır. Verimlilik ve etkinlik arayışı, gelecekte de devam edecektir.

Literatür taraması sırasında, ulusal kültürün tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu durum, çalışmanın özgünlüğünü ve önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmamın her aşamasında bana bilgi ve deneyimiyle rehberlik eden hem eğitim sürecimde hem de tez yazım dönemimde desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Selim YAZICI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme ve yazım süresince, değerli yorumları ve yapıcı eleştirileri ile tezin gelişimine katkı sağlayan Prof. Dr. Ahmet MENTEŞ ve Doç. Dr. Ayşegül Özbebek TUNÇ hocalarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Tezin uygulamasına imkân sağlayan işletme kurucu ortaklarına, vakit ayırıp katılan yönetici ve çalışanlarına minnet ve şükranlarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen değerli dostlarım Gürsoy KARACASU, Abdulkadir ŞENCAN ve Erdal KILIÇ ile İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ekibinden Armağan GÖRÜCÜ ve İsmail KARANFİL'e teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman yanımda olan değerli ailem, eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

DENİZ CEBECİ

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ ii

ABSTRACT ivii

ÖNSÖZ iv

TABLOLAR LİSTESİ x

ŞEKİLLER LİSTESİ xii

KISALTMALAR LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ULUSAL KÜLTÜR

1.1. Kültür Kavramı 3

1.2. Ulusal Kültür Kuramının Tarihsel Gelişimi 5

1.2.1. 1850 – 1949 Yılları Arasındaki Dönem 5

1.2.2. 1950'den Günümüze Kadar Olan Dönem 6

1.3. Ulusal Kültür Modelleri ve Boyutları Arasında Benzerlikler 9

1.4. Hofstede Modeli 13

1.4.1. Güç Mesafesi 15

1.4.2. Belirsizlikten Kaçınma 16

1.4.3. Bireycilik / Toplulukçuluk 17

1.4.4. Erillik / Dişilik 18

1.4.5. Uzun Vadeli Yönelim/Kısa Vadeli Yönelim 19

1.4.6. Hoşgörü / Kısıtlama 21

1.5. Hofstede Modeli Hakkındaki Eleştiriler ve Yanıtlar 23

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI

2.1. Tedarik Zinciri Kavramı 26

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi 28

2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşletmelerdeki Önemi 29

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Faaliyetleri 30

2.3. İşletme Performans Ölçümünden Tedarik Zinciri Performans Ölçümüne Geçişin Tarihsel Gelişimi 31

2.4. Tedarik Zinciri Performans Ölçümü ve Önemi 36

2.5. Tedarik Zincirinde Performans Ölçümü İçin Kullanılan Modeller 37

2.5.1. Kaplan ve Norton Modeli (1992) 38

2.5.2. Beamon Modeli (1998/1999) 38

2.5.3. Gunasekaran Modeli (2001/2004/2007/2020) 39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜRÜN ALGILANAN TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları 48

3.2. Araştırmanın Akışı 49

3.3. Araştırmanın Yöntemi 50

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 50

3.3.2. Evren ve Örneklem 51

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi 53

3.3.4. Veri Toplama Araçları ve Ölçekler 53

3.3.4.1. Kültürel Değerler Ölçeği ……..…..53

3.3.4.1.1. Hofstede Modelinin Araştırmada Tercih Edilmesinin Nedenleri ……..…..54

3.3.4.2. TZP Ölçeği ……..……56

3.3.4.2.1. TZP Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması …….…..57

3.3.4.3. Ulusal Kültür ve TZP İlişkisine Yönelik Literatür Taraması … 58

3.3.4.4. Ulusal Kültür ve TZP İlişkisi ……60

3.3.4.5. Hofstede Modeli Boyutları ile TZP İlişkisi ……62

3.3.4.5.1. Erillik / Dişilik Boyutu ve TZP İlişkisi ……..…62

3.3.4.5.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ve TZP İlişkisi …….....63

3.3.4.5.3. Güç Mesafesi Boyutu ve TZP İlişkisi ……...….63

3.3.4.5.4. Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutu ve TZP İlişkisi …..….64

3.3.4.5.5. Uzun / Kısa Vadeli Yönelim Boyutu ve TZP İlişkisi ...….64

3.4. Analiz Yöntemi ……65

3.5. Araştırmanın Bulguları ……65

3.5.1. Katılımcıların Demografik İstatistikleri ……...……66

3.5.2. Geçerlilik Analizi ……...…..68

3.5.2.1. Kültürel Değerler Ölçeği Geçerlilik Analizi ……..…….69

3.5.2.2. TZP Ölçeği Geçerlilik Analizi ……...….73

3.5.3. Güvenilirlik Analizi ……....75

3.5.4. Normal Dağılım Analizi ……..76

3.5.5. Tanımlayıcı İstatiksel Analiz ……..….77

3.5.6. Korelasyon Analizi ……..….78

3.5.7. Çok Değişkenli Regresyon Analizi ……..……79

3.6. Ülkelerin Ulusal Kültür Puanlarının Karşılaştırılması ……..……80

SONUÇ 83
KAYNAKÇA 94
EKLER 110
ÖZGEÇMİŞ 117

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Ulusal Kültür Kuramına Katkı Sağlayan Çalışmalar (1875 – 1949) …….5
Tablo 1.2: Ulusal Kültür Modelleri ve Boyutları Arasında Benzerlikler ……..11
Tablo 1.3: Ulusal Kültür Modelleri ve Boyutları Özet Karşılaştırması …….12
Tablo 1.4: Hofstede Modeli ……..……14
Tablo 1.5: Güç Mesafesi Boyutunun Temel Farklılıkları ……..15
Tablo 1.6: Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Temel Farklılıkları ……...16
Tablo 1.7: Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutunun Temel Farklılıkları ……..…...17
Tablo 1.8: Erillik-Dişillik Boyutunun Temel Farklılıkları ……19
Tablo 1.9: Uzun / Kısa Vadeli Yönelim Temel Farklılıkları ……..…..20
Tablo 1.10: Hoşgörü / Kısıtlama Temel Farklılıkları …….....22
Tablo 1.11: Hofstede Modeli Hakkındaki Eleştiriler ve Yanıtlar …..……23
Tablo.2.1: İşletme Performans Ölçümünden ve Tedarik Zinciri Performans Ölçümüne Geçişin Tarihsel Gelişimi …….35
Tablo 2.2: Literatürde Yer Alan Tedarik Zinciri Performans Ölçümü Çalışmaları ..38
Tablo 2.3: Gunasekaran Tedarik Zinciri Performans Kriterleri Karşılaştırılması 40
Tablo 2.4: Gunasekaran (2020) Tedarik Zinciri Performans Ölçütleri ……..43
Tablo 2.5: En çok Atıf Alan Tedarik Zinciri Ölçüm Modellerinin Karşılaştırması ...46
Tablo 3.1. Araştırmanın Akışı ……...49
Tablo 3.2: Kültür Modelleri Teknik Bilgileri ……...……55
Tablo 3.3: Literatürde Yer Alan Ulusal Kültür ve Tedarik Zinciri Performans İlişkisi Çalışmaları …….58
Tablo 3.4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı …….66
Tablo 3.5: Katılımcıların Uyruklarına Göre Dağılımı ……...67
Tablo 3.6: Katılımcıların Çalıştıkları Ülkeye Göre Dağılımı ve Katılım Oranları …68
Tablo 3.7: Kültürel Değerler Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları …….....69
Tablo 3.8: Kültürel Değerler Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans ……..……...71
Tablo 3.9: Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Yükleri ……..……...72
Tablo 3.10: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları ..73

Tablo3.11: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Toplam Açıklanan varyans ……...74
Tablo 3.12: Tedarik Zinciri Ölçeği Faktör Yükleri ……...74
Tablo 3.13: Güvenilirlik Analizi Sonuçları ……..…....76
Tablo 3.14: Normal Dağılım Analizi Sonuçları ……...……..77
Tablo 3.15: Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları ……..77
Tablo 3.16: Korelasyon Analizi Sonuçları ……....78
Tablo 3.17: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları ……..…..79
Tablo 3.18: Araştırmanın Bulguları ……...…….....80
Tablo 3.19: Ülkelerin Ulusal Kültür Puanlarının Karşılaştırılması ……...81
Tablo 3.20: Türk Çalışanların Diğer Ülke Çalışanları Üzerindeki Etkisi ……..……82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırma Modeli …….....…..51
Şekil 3.2: Kültürel Değerler Ölçeği Birikim Grafiği ……70
Şekil 3.3: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Birikim Grafiği……..73

KISALTMALAR LİSTESİ

KMO : Kaiser Meyer Olkin

SCOR : Tedarik Zinciri Referans Modeli

TZP : Tedarik Zinciri Performansı

GİRİŞ

Birinci ve ikinci sanayi devrimleri, pazarlama, üretim, ekonomi, toplum bilimleri, endüstriyel tasarım, teknoloji, bilgi ve iletişim gibi alanlarda birbirini etkileyen gelişmelerin başlamasına sebep olmuştur. İş fırsatlarına ulaşmak için şehirlere göçü başlatmıştır. Kentleşme ile sadece toplumların sosyal yapıları değiştirmekle kalmamış, bu yapılara uygun yönetim biçimlerinin gelişmesine yol açmıştır. Fransız devrimi ile başlayan ulus devlet kavramı tüm dünyaya zaman içinde yayılmış, özgürlüklerini elde etmek isteyen milletlerin sömürgeci ülkelere başkaldırısı ile devam edip, birinci ve ikinci dünya savaşları ile yeni ülke haritalarının oluşmasına neden olmuştur.

Enerjinin önce buhardan, sonra elektrikten sağlanmaya başlanması ile fabrika tasarımları değişmiş, birim zamanda üretilen ürün sayısı hızla artmış, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak arz eksiklikleri yatırımlarla hızlıca karşılanmaya başlamıştır. İşletmelerin temel amacı daha fazla üretimi daha düşük maliyetlerle yapmak için verimlilik ve etkinlik arayışı olmuştur. Bunun sonucu olarak da işletmelerde bilimsel yöntemlerin uygulanmasına başlanmış, farklı bilim dallarının eş zamanlı hızlı gelişimini zorunlu kılmıştır.

Verimlilik, kaynak kullanımının çıktıya oranına odaklanırken, etkinliğin merkezinde ise hedefe ulaşma derecesi bulunur. Bu kavramlar, işletmelerin varlığını sürdürmelerinin temel dayanaklarıdır. Performans ölçümüne yönelik bilimsel çalışmalar, 20. yüzyıl başında Taylor ile başlamış ve günümüze dek devam etmiştir. Artan gelişme hızıyla, günümüzde veriler anlık olarak sensörler ve veri madenciliği ile işlenmekte, yapay zekâ analizleri sayesinde verimlilik ve etkinliği olumsuz etkileyecek faktörler hızla tespit edilerek, performansı koruyacak proaktif müdahaleler yapılmaktadır. Verimlilik ve etkinlik arayışı, gelecekte de sürecek bir yolculuktur.

Bu çalışma söz konusu arayış yolculuğunu anlamlandırmaya çalışan bilimsel çalışmalara sağlamayı hedeflemektedir. Uluslararası veya küresel işletmeler hayatta kalmak için faaliyette bulundukları ülkenin şartlarına uyum sağlamak durumundadır.

Ulusal kültür modelleri, faaliyette bulunan ülkedeki tedarikçilerin, çalışanların ve müşterilerden oluşan üçlü saç ayağının karakteristik özelliklerini çözümlemeye yarayan önemli bilimsel yönetmeleri ortaya koymaktadır. İşletmeler bu modelleri kullanarak, çevreye ve şartlara daha hızlı uyum sağlayıp, artan rekabette fark yaratabileceklerdir.

Bu tez çalışmasının temel amacı, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisinin olup olmadığını araştırılması ve etkinin yönü ve şiddetinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, çok uluslu bir işletmenin faaliyette bulunduğu 9 ülkedeki 529 çalışanının katılımıyla veri toplanmıştır. Çalışanların 31 farklı ülkenin kültürünü temsil etmesi ve çalışmanın 9 ülkede yapılması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın özgün değerini, literatürde ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkinin tespiti konusunda bir araştırmaya rastlanmaması oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmanın, bu alanda yapılan önemli ampirik çalışmalardan ilki olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, kültür ve ulusal kültür kavramları ele alınmış, tarihsel gelişim sürecinde 21 yy. başlarından günümüze kadar olan dönemde en çok kullanılan ulusal kültür modellerinin benzerlikleri, farklılıkları ile değişim ve gelişimleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, tedarik zinciri kavramı ele alınmış, performans ölçümü tarihsel gelişimi ve tedarik zinciri performans ölçüm modellerinin bu gelişim sürecindeki önemli uygulamaları tespit edilerek, gelişim sürecindeki benzerlik, farklılıklar ve geliştirmeler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde de araştırmaya ait detay bilgiler, metodoloji, istatistiksel analizler ve bu analizler sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır.

Sonuç bölümünde ise, hipotezlerin test ve analizlerinden elde edilen bulgulara ait yorumlar ve uygulamaya yönelik tavsiyelere yer verilmiştir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ULUSAL KÜLTÜR

Bu bölümde kültür ve ulusal kültür kavramları incelenecek olup, kültür modellerinin tarihsel gelişimi ile önemli olduğu belirlenen kültür modelleri ele alınacaktır. Bölümün devamında, kültür modellerinin boyutları arasındaki benzerlikler irdelenecek, Hofstede Modeli detaylıca analiz edilecektir.

1.1. Kültür ve Ulusal Kültür Kavramları

Kültür kavramını oluşturan kavramlar incelendiğinde tarih, toplumsal normlar ve değerler, din, sanat ve edebiyat, sosyal yapı, coğrafya, ekonomik yapı, teknolojik gelişim, dil, kimlik, ideoloji, topluluk, millet, folklor, toprak ve bellek kavramlarının bir bütün şeklinde kütür ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Kültür kavramı disiplinler arasıdır; farklı alanlarda kullanılmasına rağmen, araştırmacılar genellikle üzerinde anlaştığı tek nokta, kültürün bir topluluk tarafından paylaşıldığıdır (Hofstede, 1980, 1983; Danışman ve Özgen, 2003; Kartarı, 2016).

Colore kelimesinden türetilen kültür kavramının ilk kullanımı tarım alanında olup, ekin, bakım ve sipariş kelimelerini ifade etmek içindir. Zamanla insan yetiştirme ve eğitimi bağlamında da kullanımı yaygınlaşmıştır (Özlem, 2012). Tylor'ın (1871) tanımı, kültür kavramını uzun yıllar boyunca tanımlamak için referans olarak kabul edilmiştir. Tylor, bu tanımda kültür kavramını “bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, gelenek, sanatsal faaliyet, hukuk, ahlaki değerler ile diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” şeklinde belirtmiştir (aktaran Kottak ve Altuntek, 2008).

Bilimsel literatürde kültürün genel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur (Bolten, 2006; Jahoda, 2012). Aksine, bilimsel araştırma alanına bağlı olarak farklı öncelikler belirleyen çok sayıda kültür kavramının geniş ve dar tanımları yapılmıştır (Maletzke, 2013: 15). Kroeber ve Kluckhohn (1952) bu alanda önemli bir katkı sağlamışlardır, kültürün tanımı için yapılan çalışmalardan 150'den fazla tanımı derlemişlerdir. Bu çalışma, kültürün çok yönlü ve geniş bir konsept olduğunu

vurgulamıştır. Daha sonra, Baldwin v.d. (1994) kültürün tanımı üzerine bir derleme yayınlamışlar ve bu derlemede 200 farklı tanımı sunmuşlardır. Bu, kültürün anlamının sürekli olarak geliştiğini ve çeşitlendiğini göstermiştir. Kluckhohn ve Kroeber'den önceki bazı ünlü yazarların tanımlarının da yer aldığı 313 tanımlık bir referans listesi, kültür tanımının zengin ve çok katmanlı bir geçmişi olduğunu göstermektedir. Bu tarihsel süreç, kültürün karmaşıklığını anlamak ve çeşitli perspektiflerden ele almak için önemli bir temel oluşturmuştur (Baldwin v.d., 2006).

Ulusal kültür, belirli bir ülke veya milletin paylaştığı veya kabul ettiği değerler ve ahlak olarak tanımlanmaktadır (Ko v.d., 2007: 13). Solomon v.d. (2006) ulusal kültürü, bir toplumun beyninin hafızası olarak tanımlamış ve bir örgüt üyesinin anlamlarının ve normlarının veya geleneklerinin toplamı olarak ifade etmiştir. Hofstede (2001) kültürü, grup üyelerini birbirinden ayıran beyin programlaması olarak tanımlamıştır. Ancak araştırmacıların tek ve kesin bir tanım üzerinde fikir birliği yoktur (Lebron, 2013: 128).

Bir ulustaki her insan, aynı anda farklı alt grupların üyesi olabildiğinden, çeşitli kültürel özelliklere sahiptir. Örneğin, ulusal düzeyde bir birey, yaşadığı ülkenin özelliklerini taşırken, sosyal sınıf düzeyinde ise yapılan mesleğin veya alınan eğitim düzeyinin kültürel özelliklerini taşır. Kendi içinde farklı alt gruplar bulunsa da ulus kavramının tarihsel olarak bir bütün olması sebebiyle, kültürel farklılıkların belirlenmesinde kullanılabilecek en uygun kültür düzeyinin ulus düzeyi olduğu söylenebilir. Halkın büyük çoğunluğunun paylaştığı baskın bir dil, genel bir eğitim sistemi, belirli bir siyasi düzen ve medya gibi alt grupların bir ulus içinde bütünleşmesini yüksek oranda sağlayan bazı güçlü faktörler vardır (Kartarı, 2016: 151).

Ulusal kültürel değerleri ve bunların birbirinden ne derece farklılaştığını tespit etmek kolay değildir. Araştırmacılar, kültürel değerleri tespit etmek ve aralarındaki farklılıkları ortaya koymak için iki farklı yaklaşımdan yararlanmışlardır. Bunlardan biri “emik yaklaşım”dır. Emik yaklaşım belirli bir kültüre odaklanır. Diğeri ise etik yaklaşım olup, etik yaklaşım araştırma sistem dışında bir noktadan yapılır, iki veya

daha fazla kültür birbiriyle karşılaştırılır ve kriterlerin evrensel olduğu varsayılır (Sargut, 1994: 325).

1.2. Ulusal Kültür Kuramının Tarihsel Gelişimi

Ulusal kültür kavramı tarih boyunca farklı düşünürler tarafından farklı açılardan ele alınmış ve katkı sağlanmıştır. 1920 yılına kadar bilim insanları kişilik, benlik, birey üzerine çalışmalarını yaparken, 1920 sonrasında çalışmalar birey-grup ilişki odağına kaymaya başlamıştır. 1920-1950 yılları arasında çok sayıda antropolog ve sosyolog küçük gruplar, topluluklar, kabileler, ada halkı üzerinde bilimsel çalışmalar yapmıştır.

1.2.1. 1850 – 1949 Yılları Arasındaki Dönem

Herder, Fichte ve Goethe gibi düşünürler, ulusal kültürü milletin ruhu, kimliği, ortak değerler, dünya görüşü ve tarihi, dil, sanat gibi unsurlarla tanımlarken, daha sonraki dönemlerde Tylor, Boas gibi düşünürler kültürel etkileşim, sosyal yapı ve fiziksel ortamın kültür üzerindeki etkilerine dikkat çekmiştir.

Tablo 1.1'de 1871-1949 tarihleri arasında farklı disiplinlerden çok sayıda bilim insanın katkıları belirtilmiştir.

Tablo 1.1: Ulusal Kültür Kuramına Katkı Sağlayan Çalışmalar (1875 – 1949)

Yıl	YAZAR	BULGU
1871	Edward Burnett Tylor	Kültürler arasında evrim sürecinin mevcut olduğu ve dinin en eski kültürel olgu olduğu sonucuna ulaşır.
1877	Lewis Henry Morgan	İnsan topluluklarının üç ayrı aşamada (vahşi, barbar ve uygar) evrimleştiği belirtir.
1905	Max Weber	Kapitalizm, etik, din, bürokrasi ve hiyerarşi konularında çalıştı.
1911	Franz Boas	Kültürün evrensel olmadığını, kültürlerin birbirinden bağımsız olarak geliştiğini savunur.
1912	Emile Durkheim	Dinin toplumsal işlevlerinin, toplumsal düzenin devamı için gerekliliğini vurgular.
1921	Edward Sapir	Dilin, kültürün diğer ögeleriyle birlikte çalışmasını ve bir kültürü anlamak için dilin önemini vurgular.

1922	Bronislaw Malinowski	Kula adalarında yaşayan insanların ticari faaliyetleri ve bu faaliyetlerin toplumsal düzeni nasıl sağladığını ele alır
1922	Alfred Radcliffe-Brown	Andaman Adaları'ndaki toplumsal organizasyonun anlaşılması hakkında çalıştı.
1928	Eduard Spranger	İnsanların yaşamlarını yönlendiren 6 temel değer tipi vardır: Teorik, Ekonomik, Estetik, Sosyal, Politik ve Dini.
1928	Margaret Mead	Samoalı gençlerin yetişkinliğe geçiş sürecindeki davranışlarını ve cinselliği ele alır
1934	Ruth Benedict	Kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için karşılaştırmalı yöntemi kullanmıştır.
1945	Alfred Kroeber	Kültürü bağımsız bir organizma olarak ele alır. Kültürlerarası farklılıkları anlamak için kültürün tarihsel, sosyal ve kültürel bağlamını odaklanır. Kültürel ögelerin yayılma hızı ve zorluğu üzerine çalışmalar yapmıştır.
1949	Leslie White	Kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemek

Kaynak: 1. Moore, JD., (2000). Vision of culture: An introduction to anthropological theories and theorists (Fourth Edition). **2.** Smith, P. Riley, A., (2008). Cultural theory; An introduction. Second Edition. Blackwell Publishing.

Tablo 1.1'de 1875'ten 1949'a kadar ulusal kültür kuramına önemli katkılarda bulunan bilim insanlarının çalışmalarını özetleyerek, kültür kavramının evrimini ve bu süreçteki çeşitli yaklaşımları göstermektedir. Bu tablo, kültürün sadece bir toplumun sanat, dil ve tarihi gibi somut unsurlarından ibaret olmadığını, aynı zamanda sosyal yapı, inanç sistemleri, ekonomik faaliyetler gibi soyut faktörlerle de şekillendiğini vurgulamaktadır. Edward Burnett Tylor, Franz Boas, Max Weber gibi düşünürlerin yanı sıra, kültürel antropoloji, sosyoloji ve dilbilim gibi disiplinlerden gelen katkılar, kültürün dinamik, evrimsel ve göreceli doğasını ortaya koymaktadır. Bu tablo, 1950'den günümüze kadar olan dönemde ulusal kültür kavramının ve modellerinin daha detaylı incelenmesine zemin hazırlayarak, kültür kuramındaki paradigmaların nasıl değiştiğini ve ulusal kültürlerin anlaşılmasında yeni yaklaşımların nasıl ortaya çıktığını anlamak için bir temel sunmaktadır.

1.2.2. 1950'den Günümüze Kadar Olan Dönem

Parsons ve Shils (1951) seçimlerin bireysel, sosyal sistem ve kültürel düzeyde mevcut olduğunu iddia etmiştir. Kültür modellerinin temelini bu çalışma

oluşturmuştur. Kültürlerarası benzerlik ve farklılık anlamak için beş boyuttan oluşan bir model sunmuşlardır. 1951'en sonra ise, bu çalışmayı temel alan diğer çalışmalar hızlanmış, farklı ve yeni kültür modelleri literatüre kazandırılmıştır.

Raymond Cattell, ulusal düzeyde karşılaştırma için 1949 yılında bir çalışma yapmıştır. Bu ulusal düzeyde kültürlerin ilk karşılaştırması olarak da kabul edilir. Coğrafya, demografik, tarih, siyaset gibi farklı disiplinlerden ulusal verileri kullanarak analizler yapmıştır. Ekonomik gelişmenin uluslararası düzeydeki gelişim üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu tespit etmiştir (Hofstede, 2011).

Edward T. Hall, kişilerarası iletişim kültürünün nasıl farklılaştığına odaklanmıştır (Nardon ve Steers, 2009:4) Hall, iletişimde mesajın anlaşılması için gerekli bağlam miktarının farklı kültürlerde değişebileceğini savunarak, yüksek bağlamsallık ve düşük bağlamsallık iletişim tarzlarını tanımlamıştır (Hall, 1959). Hall (1983), zamanın kültürler arasında farklı şekillerde algılandığına dikkat çekerek, "monokronik" ve "polikronik" kavramlarını kullanarak kültürlerin zaman algılarını açıklamıştır. Monokronik kültürler, zamanı bir kaynak olarak değerlendirirken, birden fazla işi aynı anda yapmayı zorlayıcı bulurken; polikronik kültürler, zamanı doğal bir süreç olarak algılar ve birden fazla işi eş zamanlı yapmaktan rahatsızlık duymazlar.

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) tarafından ortaya konulan "değer yönelimi kuramına" göre kültür, sosyal davranışın temelidir ve görünmeyen değerler de kültürün özüdür. Bu teori bağlamında, tüm kültürlerin bireylerinin insanlığın karşılaştığı sorunlara çözümler ürettikleri, çeşitli çözümlerin mevcut olduğu ve tüm çözümler tüm kültürlerde bilinmesine rağmen, her kültür üyesinin belirli çözümlerden yararlanma eğiliminde olduğu savunulmaktadır.

Alex Inkeles ve **Daniel Levinson**, 1954 yılında yayınladıkları araştırmayı bu kez sadece ulusal kültür ile sınırlamışlar ve tekrar hazırlamışlardır. Ulusal karakter olarak adlandırılan tüm mevcut sosyolojik ve antropolojik çalışmaları bu makale de özetlemişlerdir. Bunu ulusal bir toplumda en yaygın kişilik tipi özellikleri olarak yorumlamışlardır. Bu üç özellik; otoriteyle ilişki, kadınlık/erkeklik ve son olarak da ikilemler veya çatışmalar ile başa çıkma yolları, bunlar arasında saldırganlığın kontrolü ve duygusal ifadeye karşı baskı olarak belirlemişlerdir (Inkeles

& Levinson, 1969). Hofstede (2011) makalesinde, kendi ampirik sonuçlarının, Inkeles ve Levinson'ın 1969 makalesinde tarif edilen standart analitik konularla çarpıcı bir benzerlik gösterdiğini belirtmiştir. Güç mesafesi ile otoriteyle ilişki, öngörülebilirlik (belirsizlikten kaçınma) ile ikilem ve çatışmalarla başa çıkma ve son olarak da ego ve sosyal değerler arasındaki denge ile erillik/dişilik kavramlarının ilişkili olduğunu belirtmiştir (Hofstede, 2011).

Lynn ve Hampson'ın (1975) yılında belirsizliğin insan sağlığı üzerinde stres yarattığı ve bu baskının olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Hofstede, 2011).

Hofstede (1980) modelinde dört boyut bulunmaktadır. Üç boyut Inkeles ve Levinson (1969) modelinde yer alırken, dördüncü boyut olan Bireycilik / Toplulukçuluk boyutunun Parsons & Shills (1951) modelinde yer aldığı bilinmektedir. Hofstede, Michael Harris Bond ile 1988 yılında Çin'deki araştırmalarına istinaden, "Uzun Vadeli / Kısa Vadeli Yönelim" boyutunu beşinci boyut olarak dahil etmiştir (Hofstede, 1991). Son boyut ise, 2011 yılında "Hoşgörü / Kısıtlama" olarak eklenmiştir (Hofstede, 2011).

Schwartz (1992), bireysel değerlere atıfta bulunan psikolojik bir bakış açısıyla kültürel farklılıklar çalışmalarına katkı sağlamıştır. Schwartz modeli, on temel değeri kapsayan ve kültürlerarası benzerlikleri ve farklılıkları inceleyen bir yaklaşımdır (Kağıtçıbaşı, 1997: 15). Schwartz değerler modeli, kültürlerarası çalışmalarda insanların motivasyonlarını ve değerlerini anlamak için kullanılan önemli bir araçtır. Bu model, insanların farklı kültürlerde benzer ve farklı değerlerle nasıl hareket ettiklerini ve bu değerlerin çeşitli sosyal, ekonomik ve politik alanlarda nasıl ortaya çıktığını incelemeye olanak tanır (Schwartz, 1992).

Triandis (1995) kültürel yapıların özelliklerini tanımlarken, dikey ve yatay bireycilik ile kolektivizm arasındaki ayrımın önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dikey ve yatay toplulukçuluk, bireylerin kendilerini bir topluluğun parçası olarak gördükleri ve sırasıyla ya hiyerarşik yapıyı kabul ederek ya da eşitliği vurgulayarak bu algıyı oluşturdukları kültürel yapıları ifade eder. Dikey ve yatay bireycilik ise, bireylerin kendilerini "bağımsız birey anlayışı" ile çerçeveledikleri ve sırasıyla ya hiyerarşik

yapıyı kabullenme ya da eşitliği vurgulayarak bu benlik anlayışını oluşturdukları kültürel yapıları temsil eder (Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, 1995).

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) modeli, Parsons ve Shils (1951) çalışmasını baz almaktadır. Bu model, kültürler arasındaki değer farklılıklarını ve kişisel ilişkileri vurgulamaktadır. Model yedi boyuttan oluşmaktadır. İlk beş boyut insanlar arasındaki ilişkilere odaklanırken, diğer iki boyut zaman yönetimi ve toplumun doğa ile ilişkisine odaklanmaktadır (Trompeenaars v.d., 1997).

Inglehart (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ulusal düzeyde 43 ayrı toplumdan elde edilen verilerden iki temel boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar, hayatta kalmaya karşı kendini ifade etme değerleri ve geleneksele karşı seküler / akılcı değerler ve boyutlarıdır (Maleki ve De Jong 2014; Beulgelsdijk ve Welzel 2018).

GLOBE Projesi, 2004 yılında 62 ülkede 951 işletmedeki 17,300 orta düzey yöneticinin katılımını kapsayan bir araştırmadır ve toplamda 9 boyuttan oluşmaktadır. Proje, ulusal kültürün, örgüt kültürünün ve liderlik özelliklerinin karmaşık ilişkilerini anlamayı amaçlamaktadır (House v.d., 2004).

1.3. Ulusal Kültür Modelleri ve Boyutları Arasında Benzerlikler

Parsons ve Shills (1951) temel çalışma olarak literatürdeki özgün yerini korumaktadır. Sonrasında geliştirilen modeller arasında benzerlikler söz konusudur. Tablo 1.2'de tüm boyutlar karşılaştırılmış olup, özet hali Tablo 1.3'de gösterilmiştir.

1951 yılında Parsons ve Shills ile başlayan kültürlerarası karşılaştırma çalışmaları devam etmektedir. Hofstede ile birlikte çalışmış olan Minkov 2022 yılında farklı bir modeli sunmuştur. Minkov aynı zamanda Inglehart ve Wetzel'in birlikte oluşturduğu "Dünya Değerler Haritası" ile Hofstede Enstitüsü'nün 2022 yılı çalışmalarına da katkı sağlayıp, bu çalışmalara ait ülke kültür puanlarının güncellenmesini yapmıştır. Kendisi aynı zamanda Hofstede Modelinin altıncı boyut olan Hoşgörü/Kısıt boyutunun eklenmesinde oldukça büyük emeği bulunmaktadır. Bu alandaki çalışmaları gelecek için umut vericidir.

Her iki tabloda (Tablo 1.2 ve 1.3) yer alan modellerin seçilme gerekçesi, literatürde atıf sayılarının 8.000'den fazla olması veya ulusal kültür kuramının gelişiminde çok önemli rol oynamasıdır.

Tablo 1.2: Ulusal Kültür Modelleri ve Boyutları Arasında Benzerlikler

	YIL	1951	1961	1969	1975	1976	1980	1992	1995	1997	1997	2004
	MODEL / Sınıflandırma	Parsons & Shils	Kluckhohn & Strodtbeck	Inkeles ve Levinson	Lynn ve Hampson	Hall	Hofstede	Schwartz	Triandis	Trompenaars	Inglehart	Globe
BOYUTLAR	İnsan Yapısı		İnsan Doğası									İnsancıl Yönelim
	Çevre ile İlişki		Doğa İle İlişki	Benlik Kavramı			Erillik-Dişilik	Hakimiyet / Uyum		Çevreyle İlişki (İç/Dış)	Hayatta Kalma / Öz ifade	Girişkenlik / Performansa yönelik / Cinsiyet Eşitlikçiliği
	Sosyal Organizasyon	Bireycilik / Kolektivizm	İnsanlarla İlişki			Bağlam	Bireycilik / Kollektivizm	Koruyuculuk / Otonomi	Yatay Kollektivizm / Dikey Kollektivizm	Bireycilik / Kolektivizm	Geleneksel / Akılcı	Kurumsal toplulukçuluk
									Yatay Bireycilik / Dikey Bireycilik			Grup içi toplulukçuluk
	Zaman Odaklı		Zamanla İlişki			Zaman	Uzun / Kısa vadeli			Zaman Perspektifi		Gelecek Yönelimi
	Kural Odaklı	Evrenselcilik / Özelleştirme	İnsan Faaliyetleri	İkilemler / Çatışmalarla Başa Çıkma	Belirsizlikten Kaçınma - Hoşgörü / Kısıtlama		Belirsizlikten Kaçınma - Hoşgörü / Kısıtlama			Evrenselcilik / Özelleştirme		Belirsizlikten Kaçınma
	Fiziksel Alan					Mekan						
	Güç Dağılımı	Başarma / Atfetme		Otorite ile ilişki			Güç Mesafesi	Hiyerarşi / Eşitlikçilik		Başarma / Atfetme		Güç Mesafesi
	Duygu Odaklı	Nötr / Duygusal								Nötr / Duygusal		
	Role odaklı	Belirli / Yaygın								Belirli / Yaygın		

Kaynak: 1) Nardon, L., and Steers, R. M., (2009). The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture. Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work, 3-22. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), **3)** Schoen, R., (2015). Managing International Cooperations: Evaluation of models measuring national cultural differences and their implications for business. Leipzig Graduate School of Man.

Tablo 1.3: Ulusal Kültür Modelleri ve Boyutları Özet Karşılaştırması

YIL	Sınıflandırma	1951	1961	1969	1975	1976	1980	1992	1995	1997	1997	2004
MODEL		Parsons & Shils	Kluckhohn & Strodtbeck	Inkeles & Levinson	Lynn & Hampson	Hall	Hofstede	Schwartz	Triandis	Trompenaars	Inglehart	Globe
BOYUTLAR	İnsan Doğası		X									X
	Çevre ile İlişki		X	X			X	X		X	X	X
	Sosyal Organizasyon (Bireyci/Toplulukçuk)	X	X			X	X	X	X	X	X	X
	Zaman Odaklı		X			X	X			X		X
	Kural Odaklı	X	X	X	X		X			X		X
	Fiziksel Alan					X						
	Güç Dağılımı	X		X			X	X		X		X
	Duygu Odaklı	X								X		
	Role odaklı	X								X		

Kaynak: 1) Nardon, L., and Steers, R. M., (2009). The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture. Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work, 3-22. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), **3)** Schoen, R., (2015). Managing International Cooperations: Evaluation of models measuring national cultural differences and their implications for business. Leipzig Graduate School of Man.

1951 yılında Parsons ve Shills'in çalışması ulusal kültür konusunda paradigma değişimine neden olmuştur. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar için temel teşkil eden bu çalışmada katkı sağlayan Clyde Kluckhohn kişilik, kültür ve değerler konusunda ciddi araştırmalar ile kuram gelişmesine katkı sağlayan değerli bir bilim insanıdır. Schwartz'ın değerler çalışmasının da önemli altyapısını oluşturmaktadır. 1961 yılında eşi kendisinin çalışmalarını geliştirmiş, kendi soyadlarının yer aldığı bir model oluşturmuştur. Trompenaars yıllar sonra, Parsons ve Shills çalışmasını geliştirip, iki yeni boyut eklemiş ve güncellemiştir.

Hofstede, Inkeles ve Levinson çalışmasının devamı niteliğindedir. Michael Bond ile Uzakdoğu da yaptığı araştırma ile beşinci boyutu modeline eklemiştir. Kendisi ile birlikte iki binli yılların başından itibaren çalışan Minkow'un katkıları ile 2011 yılında altıncı boyut eklenmiştir. Bu boyutun eklenmesinde Inglehart çalışması önemlidir. Inglehart modelinde demografik faktörleri dikkate alan bir model oluşturmuş olup, diğer modeller ile bu şekilde farklılaşmaktadır. Özellikle siyaset bilimi bu model verilerini seçimlerde kullanmayı tercih etmektedir. Her dört yılda bir veriler güncellenmektedir.

En son çalışma Globe Project'dir. Hofstede Modelinin daha gelişmişi ve güncellenmiş halidir. Liderlik ve motivasyon konularındaki araştırmalarda tercih edilmektedir.

1.4. Hofstede Modeli

Yönetim ile ilgili bilimsel araştırmalarda en çok tercih edilen üç ulusal kültür modeli Hofstede, Trompeenars ve Globe Project modelleridir (Schoen, 2015). Bu modeller arasında en çok atıf alan Hofstede Modelidir. Atıf sayısı yetmiş binin üzerinde olup, ikinci sıradaki Trompenaars'tan dört kattan daha fazladır.

Hofstede, ulusal kültürü tanımlamak için altı boyut ortaya atmıştır (Hofstede, 2011). Bu boyut Tablo 1.4'deki gibidir:

Tablo 1.4: Hofstede Modeli

Kültürel Boyutlar	Referans Aralığı	
Güç Mesafesi: Toplumdaki gücün uygun şekilde dağıtılması hakkındaki inançlar.	**Düşük:** Etkili liderlerin, astlarına kıyasla önemli miktarda güce sahip olması gerektiği inancı. Örnekler: Avusturya, İsrail, Danimarka, İrlanda, Norveç, İsveç.	**Yüksek:** Yetkililerin astlarına kıyasla önemli derecede güce sahip olması gerektiği inancı. Örnekler: Malezya, Meksika, Suudi Arabistan.
Belirsizlikten Kaçınma: Kabul edilebilir belirsizlik derecesi ve kural yapma üzerindeki etkisi.	**Düşük**: Belirsizlik karşısında hoşgörü; belirsizliği sınırlamak için az sayıda kurala ihtiyaç duyulması. Örnekler: Singapur, Jamaika, Danimarka, İsveç, İngiltere.	**Yüksek:** Belirsizlik karşısında hoşgörüsüzlük; belirsizliği sınırlamak için birçok kurala ihtiyaç duyulması. Örnekler: Yunanistan, Portekiz, Uruguay, Japonya, Fransa, İspanya.
Bireycilik-Kollektivizm: Bireysel çıkarların grup çıkarlarına göre göreceli önemi.	**Kollektivizm:** Genellikle grup çıkarları bireysel çıkarlardan daha önemlidir. Örnekler: Japonya, Kore, Endonezya, Pakistan, Latin Amerika.	**Bireycilik:** Genellikle bireysel çıkarlar grup çıkarlarından daha önemlidir. Örnekler: ABD, Avustralya, İngiltere, Hollanda, İtalya, İskandinavya.
Erillik-Dişilik: Kendine güven vs. pasiflik; mal varlığı vs. yaşam kalitesi.	**Erillik:** Maddi varlıklara, paraya ve kişisel hedeflere değer verir. Örnekler: Japonya, Avusturya, İtalya, İsviçre, Meksika.	**Dişilik:** Güçlü toplumsal ilişkilerin, yaşam kalitesinin ve başkalarının refahının önemsenmesi. Örnekler: İsveç, Norveç, Hollanda, Kosta Rika.
Uzun vadeli vs. Kısa vadeli Yönelim: İş, yaşam ve ilişkiler konusundaki bakış açısı.	**Kısa vadeli yönelim:** Geçmişe ve şimdiki zamana odaklanma. Geleneklere ve sosyal sorumluluklara değer verir. Örnekler: Pakistan, Nijerya, Filipinler, Rusya.	**Uzun vadeli yönelim:** Geleceğe odaklanma. Azim, çalışkanlık ve tasarrufa değer verir. Örnekler: Çin, Kore, Japonya, Brezilya.
Hoşgörü-Kısıtlama: Hayattan zevk alma veya ihtiyaçların tatminini baskılama	**Hoşgörü**: Mutlu, ifade özgürlüğü, Sporla yaşam, obezite yüksek	**Kısıtlama**: Çaresizlik algısı, boş zamana önem vermeme, olumlu duyguları az hatırlama, mutsuz insan, ülke düzenini sağlamak öncelik

Kaynak: Nardon, L., and Steers, R. M., (2009). The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture. Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work, 3-22.

Hofstede Modelinin boyutları aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.4.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumlarda gücün dağılımındaki eşitsizliğin algılanma biçimi olarak tanımlanabilir. Bu boyut, özellikle az güce sahip bireylerin, gücün eşit olmayan şekilde dağıldığını ve bu durumu kabul etme eğilimlerini inceler. Her kültür veya toplumda, güç dengeleri farklılık gösterir ve bu, bireyler arasında değişen güç düzeylerine yansır. Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, düşük güçteki bireylerin, güç dengesizliğini genellikle kabul ettikleri ve üst düzey pozisyonlardaki bireylerin güçlerini meşrulaştırdıkları gözlemlenir. Bu durumda, üst rütbeli kişilerin kararlarının ve eylemlerinin haklılığı, genellikle bu kişilerin sahip oldukları güçle ilişkilendirilir. (Sargut, 2001: 182). Tablo 1.5'de güç mesafesi boyutunun temel farklılıkları görülmektedir.

Tablo 1.5: Güç Mesafesi Boyutunun Temel Farklılıkları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımının meşru olması gerektiği savunulmaktadır	Sahip olunan güç meşru değildir ve içinde bulunulan toplumun temel bir gerçeğidir
Ebeveynler çocuklarına eşit davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi ve bağlılık göstermeyi öğretirler
Yaşça büyük olan insanlara daha az saygı duyulmaktadır.	Yaşça büyük olan insanlara daha fazla saygı duyulmakta, onlardan korkulmaktadır.
Hiyerarşi, işleri yapmada kolaylık sağlayan rol eşitsizliği olarak algılanmaktadır.	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik olarak algılanmaktadır.
Astlar, kendilerine danışılmasını beklemektedirler.	Astlar, ne yapacaklarının söylenmesini beklemektedirler.
Toplumdaki gelir dağılımı yüksek güç mesafeli kültürlere göre daha dengelidir.	Toplumdaki gelir dağılımı düşük güç mesafeli kültürlere göre daha dengesizdir.
Eşitsizlikler en az düzeye indirilmiştir.	Eşitsizlikler kabul edilmiştir.
Her birey aynı haklara sahiptir.	Güçlü olanlar ayrıcalık sahibidirler.
Tüm bireyler birbirine bağımlıdır.	Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağımlıdır.
Egemen politik ideolojiler güç paylaşımını desteklemektedirler.	Egemen politik ideolojiler güç mücadelesini desteklemektedirler.

Kaynak: 1) Hofstede, G., (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? Organizational dynamics, 9(1), 42-63. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1)

1.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir kültürün veya toplumun bilinmeyen hakkında endişeli veya belirsiz olan birini kabul etme derecesi olarak tanımlanabilir. Bireyin kaygı ile ne kadar baş edebildiği olarak düşünülebilir. Bazı kültürlerde, bireyler yüksek bir belirsizlikten kaçınma seviyelerine sahip oldukları için mümkün olan en güvenli kararları vereceklerdir. Durumun sonucunu kontrol etmek isterler, bu nedenle her sonucu göz önünde bulundurduklarından ve istediklerini elde etmeleri için onlara en iyi şansı veren hesaplanmış bir karar verdiklerinden emin olurlar. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu diğer toplumlarda, bireyler risk almakta ve bilinmeyen sonuçlara yol açabilecek kararlar almakta daha rahattır. Bu belirsizlikten kaçınma ölçüsü, Belirsizlikten Kaçınma Endeksi olarak bilinir (Litvin v.d., 2004: 33). Tablo 1.6.'da belirsizlikten kaçınma boyutunun temel farklılıkları görülmektedir.

Tablo 1.6: Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Temel Farklılıkları

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik doğal olarak kabul edilmektedir.	Belirsizlik, hayatı olumsuz etkileyebilecek bir tehdit olarak kabul edilmektedir.
Daha az stres, özdenetim ve düşük kaygı hâkimdir.	Daha fazla stres, daha fazla kaygı ve duygusal dengesizlik hâkimdir.
İnsanlar genel olarak daha mutludurlar.	İnsanlar genellikle mutsuzdurlar.
Farklılık doğal karşılanmaktadır.	Farklılık tehlike olarak algılanmaktadır.
Kaos ortamı insanları rahatsız etmemektedir.	Açıklık, şeffaflık istenmektedir.
Bütün sorulara cevap verilemediğinde rahatsızlık oluşmamaktadır.	Bütün sorulara cevap aranmaktadır.
Kişilerin iş değiştirmesi toplumda doğal karşılanmaktadır.	Toplum, kişilerin iş değiştirmesini hoş karşılamamaktadır.
Hem yazılı hem de yazısız kurallar istenmemektedir.	Hem yazılı hem de yazısız kurallar uyulmasa bile istenmektedir.

Kaynak: 1) Hofstede, G., (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? Organizational dynamics, 9(1), 42-63. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1)

Hofstede (2001) belirsizlikten kaçınmayı, “bir toplumun üyelerinin belirsizliği en aza indirerek kaygı ile başa çıkma girişiminin boyutunu yansıtır. Bu boyutta, Hofstede, çeşitli ülkelerdeki kültürün, bir bireyin konulardan emin olmamasına nasıl müsamaha gösterdiğini detaylandırır. İnsanların bilinmeyenle nasıl başa çıktıklarına ve bu kararların toplumda nasıl görüldüğüne odaklanır. Belirsizlikten kaçınmada yüksek puan alan kültürler, kuralları (örneğin, din ve yemekle ilgili) ve yapılandırılmış şartları yeğler ve çalışanlar, mevcut işverenleri ile daha uzun müddet çalışma eğilimindedirler (Venaik ve Brewer, 2010: 1299).

1.4.3. Bireycilik/Toplulukçuluk

Toplulukçuluk özelliğinin güçlü olduğu toplumlarda, bireyler geniş aile yapısı içinde doğarlar ve kişisel kimlik, sosyal sisteme dayanır (Hofstede, 1980: 48). Bu kültürlerde, "biz" bilinci yaygındır. Toplulukçuluk baskın olduğu kültürlerde, grup üyelerinin inanç ve davranışlarını etkiler. Toplulukçu kültürlerde hata yapmak, bireylerin utanç duymasına neden olabilir. Bu kültürler aynı zamanda "utanç kültürü" olarak adlandırılır, çünkü içinde bulunan grup, üyelerini korur ve kollar, bu da üyelerden bağlılık bekler. Ayrıca bu kültürler içinde hayatını sürdüren birey kendisini ait olduğu gruba bağımlı hissetmektedir. Ayrıca bireyin amaçlarının grubun amaçları ile aynı yönlü olduğu ifade edilebilir (Sargut, 2001: 185-187). Tablo 1.7.’de Bireycilik-Toplulukçuluk boyutunun temel farklılıkları ifade edilmiştir.

Tablo 1.7: Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutunun Temel Farklılıkları

Bireycilik	**Toplulukçuluk**
İnsanlar sadece kendilerini ve ailelerini düşünmektedirler.	İnsanlar sadakatlerinin karşılığında onları koruyan geniş ailelerde ve topluluklarda doğarlar.
“Ben” bilinci hâkimdir.	“Biz” bilinci hâkimdir.
Özel hayatın gizliliği vurgulanmaktadır.	Bir gruba ait olma vurgulanmaktadır.
Kişilerin düşüncelerini söylemeleri istenmektedir.	Kişilerden, içinde bulundukları gruba uyum sağlamaları istenmektedir.

İnsanlar herhangi bir gruba bağlı olmadan, birey olarak sınıflandırılır.	İnsanlar, grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılır.
Kişisel görüş önemlidir. Grubun görüşü önemlidir.	Kişilerin görüşlerinin grupla aynı yönde olması gerekmektedir.
Yapılan hata suçluluk duygusuna yol açmaktadır.	Yapılan hata utanç duygusuna yol açmaktadır.
Yapılan iş, ilişkilerden daha önemlidir.	Kişiler arası ilişkiler, işten daha önemlidir.

Kaynak: 1) Hofstede, G., (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? Organizational dynamics, 9(1), 42-63. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1)

Bireycilik, bireyin kendi ve ailesinin çıkarlarını ön planda tuttuğu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, genellikle "ben" bilinci hakimdir ve bireyler kendi içsel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket ederler. Bireycilik kültürlerinde, kişisel özgürlük ve bağımsızlık önemlidir ve bireylerin kendi kararlarını alma yetkisi vardır. Ancak, bu özgürlük ve bağımsızlık, sorumluluk ve hesap verebilirlikle dengelenmelidir. Bireycilik kültürlerinde, hata yaptıklarında bireyler genellikle kendilerini sorumlu tutarlar ve içsel bir suçluluk duygusu hissederler. Bu nedenle, bireycilik kültürlerine "suç kültürü" de denmektedir (Sargut, 2001: 185-187).

1.4.4. Erillik / Dişilik

İnsanlık tarihi boyunca, toplumlar içinde bireyler farklı roller üstlenmiştir ve bu roller genellikle cinsiyetler arasında dağıtılmıştır. Ancak, rollerin dağıtımı her toplumda aynı olmamıştır. Bazı toplumlar erkeklere geniş yetkiler verirken, diğerleri ise işlerin cinsiyetlere göre belirlendiği kesin sınırlar koymamıştır. Hofstede'den (2001) “Erillik, baskınlığı, rekabeti, sert ve iddialı olup, maddi başarıyı ifade ederken; dişilik ise alçakgönüllü, hassas ve kaliteli yaşamı simgeler.” “Kadınlık, toplumsal eşitliği temsil eder: her iki cinsiyetin de alçakgönüllü, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgili olması gerekir.” olarak ifade etmiştir. Tablo 1.8’de Erillik / Dişillik boyutunun temel farklılıkları ifade edilmiştir.

Tablo 1.8: Erillik / Dişillik Boyutunun Temel Farklılıkları

Erillik	Dişillik
Cinsiyetler arasında rol farklılaşması fazladır.	Cinsiyetler arasında rol farklılaşması en azdır.
İnsanlar son derece iddialı ve hırslıdırlar.	İnsanlar mütevazı ve şefkatlidirler.
İşe, aileden daha fazla önem verilmektedir.	İş ve aile arasında denge söz konusudur.
Toplumdaki güçlü olan kişilere hayranlık duyulmaktadır.	Toplumdaki zayıf olan kişilere sempati duyulmaktadır.
Aile büyüklüğünde babalar söz sahibidir.	Aile büyüklüğünde anneler söz sahibidir.
Siyasi pozisyonlardaki kadınların sayısının az olduğu görülmektedir.	Siyasi pozisyonlardaki kadınların sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Kaynak: 1) Hofstede, G., (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? Organizational dynamics, 9(1), 42-63. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1)

Toplumlarda roller arasında net bir ayrımın olduğu kültürlerde genellikle eril özellikler baskınken, rollerin daha esnek ve belirsiz olduğu kültürlerde ise dişil özellikler daha belirgin olabilir (Hofstede, 1983: 79). (Hofstede, 1983: 79).

İnsanlar geldikleri yerden gurur duyma eğilimindedir. Bazıları eril kültürlerin üstün olduğunu veya dişil kültürlerin üstün olduğunu iddia edebilirler. Bu durum diğer kültürleri kendi bağlamı içinde görülen etnosentrizm olarak adlandırılır. Bunun yerine, kültürü kendi bağlamında görülen kültürel göreliliğe doğru çalışmalıdır. İyi bir kültürlerarası iletişim tarafsız bir pozisyona sahip ve bir yolu daha iyi ya da daha kötü olarak değil, sadece farklı olarak görmektir. Hiçbir kültürün tamamen dişil veya tamamen erkeksi olmadığını akılda tutmak önemlidir (Laigo, 2021: 1).

1.4.5. Uzun Vadeli Yönelim / Kısa Vadeli Yönelim

Uzun vadeli oryantasyon ve kısa vadeli oryantasyon, bir kişinin motivasyonunda önemli olan kültürel zaman oryantasyonlarıdır. Uzun vadeli oryantasyon, geleceğe odaklanılan zamandır. Bireyler, geleceğe hazırlanmak için kısa

vadeli maddi veya sosyal başarıları, hatta duygusal tatmini ertelemeye istekli olabilirler. Bu kültürel bakış açısına sahip olanlar, süreklilik, tasarruf ve uyum yeteneklerine önem verirler. Kısa vadeli yönelim, şimdiye veya geçmişe odaklandığı ve bu zaman dilimlerini gelecekten daha önemli gördüğü bir bakış açısını ifade eder. Kısa vadeli bir yönelim, bireylerin geleneklere, mevcut sosyal hiyerarşiye ve sosyal yükümlülüklere değer verdiği bir eğilimi yansıtır. Anlık tatmin, uzun vadeli tatminden daha fazla önemsenir. Uzun vadeli yönelim ile kısa vadeli yönelim kavramları, kültürlerin zaman algısını ve geçmişin, şimdinin ve geleceğin anlamını farklı şekillerde ele aldığını vurgular. Kısa vadeli yönelim sergileyen kültürler, geçmiş ve şimdiki zamanla daha fazla ilgilenecek ve çabalarını ve inançlarını kısa vadeli konulara odaklayacaktır. Uzun vadeli zaman yönelimi sergileyen kültürler ise gelecekle daha fazla ilgilenecek ve odaklanacak, geleceğe yönelik hedefler doğrultusunda daha yoğun çaba sarf edeceklerdir (Huang v.d., 2019: 235).

Hofstede'nin, Michael H. Bond ile birlikte Çin'de gerçekleştirdiği çalışmalar, bu boyutun eklenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Hofstede v.d., 1988). Başlangıçta bu boyut, Konfüçyüsçülük ile ilişkilendirilmiş olsa da sonrasında Konfüçyüsçü geleneğe sahip olmayan ülkeler incelendiğinde, bu boyuta dair güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (Hofstede, 2011: 13). Hofstede'ye (2011) göre, Konfüçyüsçü geleneğe sahip toplumlarda ise uzun dönem odaklılık daha belirgin bir şekilde görülmektedir.

Tablo 1.9'da uzun vadeli yönelim/kısa vadeli yönelim temel farklılıkları görülmektedir.

Tablo 1.9: Uzun Vadeli Yönelim/Kısa Vadeli Yönelim Temel Farklılıkları

Uzun Vadeye Yönelim	**Kısa Vadeye Yönelim**
Önemli olayların gelecekte meydana geleceğini savunulmaktadır.	Önemli olayların geçmişte ve içinde bulunulan zamanda meydana geldiği savunulmaktadır.
İyi bir insanın koşullara uyum sağlayacağı düşünülmektedir.	İyi bir insanın her zaman aynı özellikler göstereceği düşünülmektedir.

Neyin iyi, neyin kötü olduğu içinde bulunulan koşullara göre değişmektedir.	İyi ve kötü her koşulda aynıdır ve evrenseldir.
Gelenekler, ileri zaman dilimlerine ve değişen koşulara uyarlanabilir.	Gelenekler kutsal kabul edilmektedir.
Aile hayatı, paylaşılan görevler tarafından yönetilmektedir.	Aile hayatı, zorunluluklar tarafından yönetilmektedir.
Tutumluluk ve azim öne çıkmaktadır.	Başkalarına hizmet öne çıkmaktadır.
Tasarrufa yönelim hâkimdir.	Sosyal harcama ve tüketim hâkimdir.
Başarı ve başarısızlığın nedeni gösterilen çabadır.	Başarı ve başarısızlığın nedenini şans oluşturmaktadır.

Kaynak: 1) Hofstede, G., (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? Organizational dynamics, 9(1), 42-63. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1)

Uzun vadeli yönelime odaklanan toplumlar değişime karşı daha esnektir. Deneyimlerden öğrenirler ve uzun vadeli hedefler belirlerler. Kısa vadeli odaklı toplumlar daha çok geleneğe odaklanırken, ilişkilere değer verirler. Dolayısıyla uzun vadeli yönelime sahip toplumlarda değişiklik yapmak daha kolay ve yaygın bir hale gelmektedir. Öte yandan, geçmişe çok fazla odaklanmak, geçmişe bağımlılık ve istikrara önem vermek, kısa vade odaklı toplumlarda statükoya yol açabilmektedir. Bu tür kültürler değişime direnir, bu nedenle uzun vadeli odaklı olanlara kıyasla öğrenme ve ilerleme için daha az alan sağlar. Uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli hedeflere odaklanma eğilimindedirler (Hofstede ve Minkov, 2010: 499).

1.4.6. Hoşgörü / Kısıtlama

Hoşgörü, insanların temel ve doğal zevk alma ve eğlenme dürtülerini nispeten serbestçe tatmin edebildiği bir toplumu yansıtır. Kısıtlama ise ihtiyaçların katı sosyal normlar aracılığıyla düzenlendiği ve baskılandığı bir toplumu ifade eder. Hofstede (2011) tarafından ortaya atılan kültür boyutlarının sonuncusu hoşgörüye karşı kısıtlama boyutudur. Bu boyut Minkov (2007)'un "Dünya Değerler Anketi"ni

kullanarak elde etmiş olduğu veriler kullanılarak teşkil edilmiştir (Hofstede, 2011: 7). Tablo 1.10'da hoşgörü / kısıtlama temel farklılıkları görülmektedir.

Tablo 1.10: Hoşgörü-Kısıtlama Temel Farklılıkları

Hoşgörü	**Kısıtlama**
İnsanlar, kendilerini mutlu olarak görmektedirler.	Kendini mutsuz olarak gören insanların sayısı azdır.
İnsanlar, kişisel yaşam kontrolü algısına sahiptirler.	Kişilerde çaresizlik algısı oluşma ihtimali daha yüksektir.
İfade özgürlüğü önemli olarak görülmektedir.	İfade özgürlüğü birincil endişe değildir.
Boş zamana önem verilmektedir.	Boş zamana önem verilmemektedir.
Olumlu duyguların hatırlanma olasılığı daha yüksektir.	Olumlu duyguların hatırlanma olasılığı daha düşüktür.
Sporla aktif olarak ilgilenen insan sayısı daha fazladır.	Sporla aktif olarak ilgilenen insan sayısı daha azdır.
Yeterli yiyeceğe sahip ülkelerde fazla kilolu insan yüzdesi ölçeğin diğer boyutuna oranla fazladır.	Yeterli yiyeceğe sahip ülkelerde fazla kilolu insan yüzdesi ölçeğin diğer boyutuna oranla daha azdır.
Ülkede düzeni sağlamak, ölçeğin diğer boyutuna oranla daha önemsizdir.	Ülkede düzeni sağlamak, ölçeğin diğer boyutuna oranla daha önemlidir.

Kaynak: 1) Hofstede, G., (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? Organizational dynamics, 9(1), 42-63. **2)** Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1)

Bu boyut doğrultusunda toplumlar hoşgörü boyutunda ise mutlu insanların teşkil etmiş olduğu bir toplum ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hoşgörülü toplumlar hayattan zevk alan ve eğlenmeyi doğal sayan insanlardan oluşmaktadır. Bu toplumlarda, bireyler ifade özgürlüğünü büyük bir önemle değerlendirirken, boş zamanı değerlendirme ve kişisel yaşama dikkat etme konularına da özen göstermektedirler. Hoşgörü boyutunun aksine kısıtlama boyutunun baskın olduğu toplumlar oldukça sert toplumsal kuralların hüküm sürdüğü ve bireylerin sert kurallar ile yönetildiği toplumlardır. Bunun yanı sıra kısıtlanan toplumlarda yaşayan bireyler

genellikle mutsuzluk duygusu içerisindedirler. İfade özgürlüğüne sahip olamayan bu bireyler yönetimler tarafından önemli görülmemektedir (Hofstede, 2011: 16).

1.5. Hofstede Modeli Hakkındaki Eleştiriler ve Yanıtlar

Kültür gelişen, değişen ve dönüşen karmaşık bir yapıdır. Kültürü ölçmek, sonrasında farklı kültürlerle karşılaştırmak, oldukça zordur. Bunun temel nedeni en üst sosyal yapıyı, ortak paydayı ve ana bileşeni yani omurgayı oluşturmasıdır. Bu da kültür modellerinin eleştirilmesindeki en temel noktadır. Hofstede'ye yapılan eleştirilerin bir kısmı aslında tüm kültür modelleri içinde yapılabilir. Her modelin güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Her bir model bir öncekinin veya öncekilerin tespit edilen eksiklerini tamamlamak ve geliştirmek için oluşturulmuştur. Bu nedenle eksiklerin olması, yapıcı eleştirilerin yapılması ulusal kültür kuramının gelişimine katkı sağlayacaktır.

Hofstede Modeli hakkındaki eleştiriler Tablo 1.11'de belirtilmiştir.

Tablo 1.11: Hofstede Modeli Hakkındaki Eleştiriler ve Yanıtlar

Eleştiren	Eleştiri	Yanıt / İlgili Tartışmalar
Warner-Søderholm (2010)	Nicel araştırmalarda Hofstede'nin Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının önemsiz olduğunu iddia etmesi problemlidir. İç güvenilirlik sonuçlarını rapor etmiyor ve adım adım keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi bulguları açıklamamaktadır.	Hofstede, ülke ortalamaları için değer ölçülerini faktör analizi ile işleme tabi tutarak, üç kültürel boyutu belirledi. Bunlardan birini daha sonra iki bileşene ayırdı. Bu dört boyut, temel antropolojik toplumsal konularla ilişkilendirilebilir (Hofstede et al., 2010).
GLOBE Team (Javidan et al., 2006)	Hofstede'nin çalışması eylem araştırmasına dayanmıyor. Eylem araştırma, gerçek bulma, planlama, eylem adımları, değerlendirme, değiştirilmiş planlar ve daha fazla eylem gibi adımları içeren bir spiral içerir.	Uluslar en iyi kültürleri incelemek için birimler olmayabilir, ancak genellikle mevcut olanın en iyisidir. Anketler kültürel farkları ölçmenin tek yol olmamalıdır. Bulunan boyutlar, yüzyıllık köklere sahip olması varsayılan boyutlardır; yalnızca iki ardışık anket boyunca sabit kalan veriler korunmuştur. (Hofstede, 2001).

GLOBE Team (Javidan et al., 2006)	Psikometrik enstrüman tasarım süreci belirsiz özelliklere sahip belirsiz bir süreçtir.	Hofstede'nin çalışması ABD merkezlidir ve 1960'larda IBM için yaptığı bir danışmanlık projesine dayanır. Veriler o zamandan itibaren dış ölçümlerle doğrulandı; sonraki replikasyonlar geçerlilik kaybını göstermiyor (Hofstede, 2001). IBM projesi, yerel derecelere sahip yerel araştırmacıları yerel olarak işe aldı, pilot mülakatları gerçekleştirdiler ve anketlere ve yorum sonuçlarına önemli ölçüde katkıda bulundular (Hofstede, 2006: 885).
Kirkman et al. (2006)	Hofstede Modelinin çerçevesi, modeldeki beş boyutun ötesinde hangi tamamlayıcı kültürel değerlerin var olduğunu ve kültürel değerlerden daha yakın olan bireysel özniteliklerin (örneğin bilişsel) neler olduğunu söylemez.	Ek öğeler, zaten tanımlanmış beş boyuttan kavramsal ve istatistiksel olarak bağımsız olmalıdır ve bunlar, kavramsal olarak ilişkili dış ölçülerle anlamlı korelasyonlarla doğrulanmalıdır; adaylar başvuruda bulunabilir (Hofstede, 2001).
Kirkman et al. (2006)	Modeller, anahtar kontenjan faktörleri olarak moderatörleri kullanarak geliştirildikçe hem teori gelişimi hem de uygulayıcılara yönelik öneriler giderek daralır.	Hofstede Modelinin beş boyutu hem deneysel bir temele hem de teorik (veya hatta felsefi) bir mantığa sahiptir. GLOBE malzemesinde varlıkları, yarım yüzyıl önce 'ulusal karakter' ve 'model kişilik' hakkında mevcut bilgilerin kapsamlı ve temel bir gözden geçirmesi tarafından desteklenmiştir (Inkeles ve Levinson, 1954). (Hofstede, 2006:898).
McSweeney (2002)	Hofstede'nin ulusal kültürlerle ilgili modeli gibi aşırı, tek tip teoriler derinlemesine sorunlu. Onun birleştirici ve tek düzeyli analizi, mikroskobik ve mikroskobik kültürel seviyeler, kültürel ve kültür dışı seviyeler arasındaki etkileşimi düşünmeyi engeller (McSweeney, 2002).	Bunlar kültürü modellemenin tek yolu olmamalıdır (Hofstede, 2001).
McSweeney (2002)	Hofstede, ulusal kültürlere mutlak nedenselliği atar. Temelde ulusal kültürel belirlenmeciliği onaylar (McSweeney, 2002:92).	Ölçülen şey, ulusal kültürler arasındaki farklardır. Ulusal nüfusların temsilci örneklerinden elde edilen sonuçlar dahil olmak üzere, çeşitli diğer verilerle yüksek korelasyon göstermiştir (Hofstede, 2001).
McSweeney (2002)	Hofstede, ulusal kültürel paylaşım kavramlarına dayanır: bu değerlerin bir ülke içindeki tüm bireyler için ortak olduğunu iddia eder ve bu, problemli olabilir.	Çapraz ulusal analiz, kavramlarını veri tabanı dosyasından geliştirmiştir (Hofstede, 2006: 885). Hofstede Modelinin beş boyutu hem deneysel bir temele hem de teorik (veya hatta felsefi) bir mantığa sahiptir.

McSweeney (2002)	Hofstede, heterojen 'bileşenlerin' istatistiksel bir ortalamasına tutarsız bir şekilde dayanır. Büyük bir katılımcı sayısı kullanmak temsil ediciliği kendiliğinden garanti etmez.	Hofstede, 'bir örneklemin, incelenen kriterlere göre homojen ise, 50 (her ülkedeki katılımcı başına) mutlak bir örnekleme büyüklüğünde güvenilirlik açısından çok az kazanç olur. Bu nedenle araştırma 40 (ülke) x 50 (her ülkedeki katılımcı başına) x2 (anket turu) veya toplamda 4000 katılımcı üzerinde de yapılabilir' demiştir (Hofstede, 2001).
McSweeney (2002)	Hofstede'nin temel verileri, bir çokuluslu şirkette çalışan katılımcılardan gelir: IBM. Verilerin bir kurumsal kültürü mü yoksa çapraz ulusal verileri mi yansıttığı konusunda sorular ortaya çıkar.	Bu veriler, geçerli çapraz kültürel farklılıkları göstermiştir (Hofstede, 2001).
Sivakumper ve Nakata (2001)	Hofstede'nin çalışması ülke içindeki heterojenliği göz ardı eder.	Bu, katılımcıların ülkeler arasında aynı şekilde temsil edilmediği sürece önemli değildir.
Eleştiren: Schwartz (1994)	Hofstede'nin tasarladığı anket, başlangıçta bir kurumsal çalışma için tasarlandığı için toplumsal kültür çalışması için tüm ilgili soruları içermemiş olabilir.	1980'lerden bu yana yayınlanan büyük ölçekli çalışmalar, sonuçlarımı sürdürmüş ve güçlendirmiştir.

Kaynak: Warner-Søderholm, G., (2012). Was the Grass Trampled When the Two Elephants Fought? Measuring Societal Cultures: Project GLOBE vs. Hofstede. Journal of International Doctoral Research, Vol.1, No. 1

Eleştiriler modelin geliştirilmesi için önemlidir. Hofstede ile birlikte uzun yıllar çalışan Minkov modelin geliştirmesinde, eksiklerin giderilmesinde, modelin detaylı anlaşılmasında önemli açıklamalar yapmıştır. 2022 yılında 102 ülkede yeni veriler ile çalışmayı güncelleştirmiş, aynı zamanda kendi modelini geliştirmiştir (Minkov, 2022). Her model bir öncekinin eksiklerini tamamlayarak gelişebilir, kabul edilecek en önemli gerçek Hofstede Modelinin halen en yaygın kullanılan yöntem olduğudur.

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSI

Bu bölümde, ilk olarak tedarik zinciri kavramına ve devamında tedarik zinciri performans ölçümü kavramlarına odaklanılacak, bu alanlarda kullanılan çeşitli modeller ve yaklaşımlar ele alınacaktır. İlk olarak, tedarik zincirinin tanımı ve temel bileşenleri açıklanacak, ardından performans ölçümünün tarihsel gelişim süreci irdelenecektir. Daha sonra, tedarik zinciri performans ölçüm modellerine odaklanılacak. "Tedarik Zincirinde Performans Ölçümü İçin Kullanılan Modeller" bölümünde de Kaplan ve Norton'un Dengeli Skor Kartı (1992), Beamon (1998/1999) ve Gunasekaran (2001/2004/2007/2020) tedarik zinciri performans ölçüm modelleri ayrıntılı olarak sunulacaktır.

2.1. Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik, doğru ürünün, doğru kalitede, doğru miktarda ve doğru zamanda tedarik edilmesidir. İşletme sipariş ettiği ürünleri tedarikçisinden temin için siparişini ilettiğinde, tedarikçide üretim için kendi tedarikçilerinden hammadde temin etmek durumundadır. Bu şekilde tedarikçinin tedarikçisine ulaşan, tedarik zinciri oluşturulur. Tedarik zinciri, zincir ortakların entegrasyonudur; tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve nakliyecinin ürünü menşe noktasından tüketim noktasına kadar sağlamayı amaçladıkları ve tüm süreçleri kapsayan bir süreçtir (Tanyaş, 2010: 22). Piyasadaki her bir ürünü, envanteri ve nakliyeyi süreçlerine değer katan sistemdir. Her işletme, hizmet ve/veya ürün ürettiği sürece, bir tedarik zincirinin parçasıdır. (Autry v.d., 2010: 526; Ganeshan v.d., 2000: 844).

Tedarik zinciri, bir ürün veya hizmetin üretimi ve dağıtımında yer alan, hammadde tedariğinden başlayıp, ürünün son müşteriye teslimi, iadesi, satış sonrasını da kapsayan faaliyetler dizisini ifade eder. Konsept, planlama, satın alma, üretim, dağıtım ve müşteri hizmetleri dahil olmak üzere bir ürün veya hizmetin pazara sunulmasıyla ilgili tüm adımları kapsar. Bir diğer ifadeyle tedarik zinciri, bir ürün veya hizmetin yaratılması ve sunulmasında yer alan organizasyonlar, insanlar, faaliyetler,

bilgiler ve kaynaklardan oluşan bir ağ olarak görülebilir. Tedarik zincirindeki her organizasyon birbirine bağlıdır ve sistemin genel verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunur (Shukla, 2011: 2066).

Sonuç olarak, tedarik zinciri kavramı, bir ürün veya hizmetin üretimi ve teslimatında yer alan organizasyonların, süreçlerin ve faaliyetlerin birbirine bağlı sistemini ifade eder. Etkili tedarik zinciri yönetimi, mal ve bilgi akışını optimize etmeye, maliyetleri düşürmeye, verimliliği artırmaya ve müşteri memnuniyetini artırmaya yardımcı olabileceğinden, bir işletmenin başarısı için çok önemlidir.

Literatürde tedarik zincirinin tanımı, yazarlara ve yazarın araştırmasının odaklandığı konulara bağlı olarak değişmektedir. Bununla birlikte, birçok tanımda ortaya çıkan bazı ortak temalar vardır. Chopra v.d. (2007)'e göre tedarik zinciri, "malzemelerin tedarik edilmesi, bu malzemelerin ara ve bitmiş ürünlere dönüştürülmesi ve bu bitmiş ürünlerin müşterilere dağıtılması işlevlerini yerine getiren bir tesisler ve dağıtım seçenekleri ağıdır." Chopra v.d. (2007)' e göre tedarik zinciri, "yukarı ve aşağı yönlü bağlantılar aracılığıyla farklı süreçlerde yer alan organizasyonlar ağı" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca "nihai müşterinin elinde ürün ve hizmetler biçiminde değer üreten faaliyetler" olarak da ifade edilebilmektedir. Lambert ve Cooper'a (2000) göre, "Tedarik zinciri, ürünleri pazara getiren firmaların hizalanmasıdır." Sheth v.d. (2000) tedarik zinciri "müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla tedarik zinciri operasyonlarını planlama, uygulama ve kontrol etme süreci" olarak tanımlamaktadır. Simchi-Levi v.d. (2008) "ise tedarik zinciri, "önemli iş süreçlerinin son kullanıcıdan orijinal tedarikçilere ürün sağlayan orijinal tedarikçilere entegrasyonu" olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlar, malzeme ve bilgi akışı, dahil olan organizasyonlar ağı, firmaların uyumu, kilit iş süreçlerinin entegrasyonu ve müşteri memnuniyetine odaklanma dahil olmak üzere tedarik zincirinin çeşitli boyutlarını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, ifade ve vurgulardaki farklılıklara rağmen, tüm bu tanımlar, müşterilere değer sağlamayı amaçlayan birbiriyle ilişkili faaliyetler ve süreçlerin karmaşık bir sistemi olarak tedarik zincirinin ortak temasını paylaşmaktadır.

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi, tüm tedarik zinciri faaliyetlerini koordine eden ve yöneten sistematik bir yaklaşımdır. Hammadde tedariği, üretim, nakliye, depolama ve son müşteriye teslimat dahil olmak üzere mal ve hizmet akışının tüm yönlerinin yönetimini kapsar. Tedarik zinciri yönetiminin amacı, verimliliği en üst düzeye çıkararak, israfı en aza indirerek ve ürün ve hizmetlerin zamanında ve uygun maliyetli teslimatı yoluyla müşteri memnuniyetini sağlayarak tüm tedarik zinciri sistemini optimize etmektir (Choy, 2008: 2001).

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, üreticiler, distribütörler, perakendeciler ve son müşteriler dahil olmak üzere birden fazla iç ve dış paydaşın koordinasyonunu içerir. Bu paydaşların etkili yönetimi, güçlü iletişim ve iş birliğinin yanı sıra karar vermeyi yönlendirmek için teknoloji ve veri analizinin kullanılmasını gerektirir. Tedarik zinciri yönetimi özellikle, talep tahmini, envanter yönetimi, nakliye planlaması ve üretim planlaması dahil olmak üzere tedarik zincirinin çeşitli yönlerini analiz etmek için veri analitiği ve modelleme tekniklerini kullanır (Lee ve Billington, 1992: 18). Avrupa Lojistik Birliği ise, tedarik zinciri yönetimini "Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, enerji ve insanlar da dahil olmak üzere mal, bilgi ve diğer kaynakların menşe noktası ile tüketim noktası arasındaki akışının yönetimi" olarak tanımlamaktadır (Bisogni v.d., 2021: 185).

Bu tanımlar, bir ürün veya hizmetin üretimi ve teslimi ile ilgili faaliyetlerin koordinasyonu ve yönetimi, kilit iş süreçlerinin entegrasyonu, paydaşlar arasındaki ilişkilerin yönetimi, tedarik zinciri faaliyetlerinin tasarımı ve planlanması dahil olmak üzere, tedarik zinciri yönetiminin çeşitli yönlerini vurgulamaktadır.

Ayrıca, tedarik ve lojistik ile ilgili faaliyetlerin entegrasyonu, tedarik zincirindeki ilişkilerin yönetimi, tedarik zinciri faaliyetlerinin tasarımı ve planlanması, paydaşlarla koordinasyon ve iş birliği ve sistematik koordinasyon dahil olmak üzere tedarik zinciri yönetiminin çeşitli yönleri de çalışmalarda vurgulanmaktadır. Örneğin Towill ve Wakefield (2002) tedarik zinciri yönetimini "hammadde tedarik eden, bunları ara mallara dönüştüren ve son olarak müşterilere teslim edilmeye hazır nihai

ürünlere dönüştüren değer yaratan faaliyetlerin entegrasyonu" olarak tanımlamakta iken Lambert ve Cooper (2000 "toplam tedarik zinciri karlılığını maksimize etmek için bir tedarik zincirindeki yukarı ve aşağı yönlü ilişkilerin yönetimi" olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin temel hedeflerinden bir diğeri ise tedarikçilerin, üreticilerin, distribütörlerin ve müşterilerin faaliyetlerini koordine etmenin yanı sıra doğru ürünün doğru yere doğru zamanda, mümkün olan en uygun maliyetli ve verimli şekilde teslim edilmesini sağlamaktır (Walters ve Lancaster, 2000: 171). Tedarik zinciri yönetimi, doğal afetler, ekonomik gerilemeler veya müşteri talebindeki değişiklikler gibi aksamaların potansiyel etkisi de dahil olmak üzere risk ve belirsizliğin etkin yönetimini de içerir. Bu, sağlam acil durum planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasının yanı sıra tedarik zincirindeki tüm paydaşlar arasında etkili iş birliği ve iletişim gerektirir (Stecke ve Kumar, 2009: 199).

2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşletmelerdeki Önemi

Etkili tedarik zinciri yönetimi, maliyetleri düşürmeye, verimliliği artırmaya, değer yaratmaya ve müşteri memnuniyetini artırmaya yardımcı olabileceğinden, bir işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu, satın alma, üretim planlama, envanter yönetimi, nakliye ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli süreçlerin entegrasyonu yoluyla elde edilir. Tedarik zinciri yönetiminin bir diğer önemli yönü risk yönetimidir. Tedarik zinciri, diğerlerinin yanı sıra doğal afetler, tedarikçi iflası, nakliye kesintileri ve değişen müşteri talepleri dahil olmak üzere çok çeşitli risklere tabidir. Etkili risk yönetimi, potansiyel risklerin belirlenmesini, bunların tedarik zinciri üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesini ve bu risklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması için stratejilerin uygulanmasını içerir. Bu genellikle acil durum planlaması, risk havuzu oluşturma ve risk transfer tekniklerinin kullanımını içerir (Gunasekaran ve Ngai, 2004: 587).

Tedarik zinciri yönetimi, modern işletmenin kritik bir bileşenidir ve ürün ve hizmetlerin müşterilere verimli ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlamada kilit bir rol oynar. Tedarik zincirinin çeşitli bileşenlerini optimize ederek tedarik zinciri yönetimi,

kuruluşların maliyetleri düşürmesine, kaliteyi geliştirmesine ve müşteri memnuniyetini artırmasına yardımcı olarak işletmenin genel başarısına katkıda bulunur.

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Faaliyetleri

Tedarik zinciri yönetimi çok çeşitli faaliyetleri içermektedir. Bunlardan biri kaynak bulma ve satın alma faaliyetidir. Bu faaliyet, tedarikçilerin tanımlanmasını ve seçilmesini, sözleşmelerin müzakere edilmesini ve tedarikçi ilişkilerinin yönetilmesini içerir. Amaç, nihai ürün veya hizmeti üretmek için gerekli olan gerekli ham maddeleri ve bileşenleri güvence altına almaktır. Bir diğer faaliyet ise üretim planlama ve kontrol olarak ifade edilebilir. Bu, çizelgeleme, kapasite planlama ve envanter yönetimi dahil olmak üzere üretim faaliyetlerinin planlanmasını ve koordinasyonunu içerir. Amaç, üretimin müşteri talebiyle uyumlu olmasını ve üretim gereksinimlerini karşılamak için gerekli kaynakların mevcut olmasını sağlamaktır (Copacino, 2019: 125-127).

Tedarik zinciri yönetiminin temel faaliyetleri, planlama, kaynak sağlama, üretim ve teslimat süreçlerini içermektedir. Bu faaliyetler, entegre bir yaklaşımla gerçekleştirilmekte ve tedarik zincirinin her aşamasında müşteri memnuniyetini ve operasyonel etkinliği maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Planlama aşamasında, pazar talepleri ve müşteri gereksinimleri dikkate alınarak üretim ve tedarik zinciri faaliyetleri için stratejik planlar oluşturulur. Kaynak sağlama sürecinde, malzeme ve hizmetlerin tedariki ve tedarikçi ilişkilerinin yönetimi sağlanır. Üretim aşamasında, hammaddelerin işlenmesi ve mamul ürünlerin üretilmesi gerçekleştirilir. Son olarak, teslimat sürecinde müşteri siparişlerinin karşılanması, ürünlerin dağıtımı ve müşterilere ulaştırılması sağlanır. Bu faaliyetler, entegre bir yaklaşımla gerçekleştirilerek tedarik zincirinin verimliliği, esnekliği ve müşteri memnuniyeti sağlanır (Stewart, 1995). Tedarik zinciri yönetimi, bu faaliyetleri etkin bir şekilde yönetmek için talep tahmin, ihtiyaç planlama, tedarik planlama, üretim planlama, ileri çizelgeleme, rota planlama, depo yönetimi, tedarik ve tedarikçi yönetimi ile ithalat ve ihracat yazılımları gibi pek çok yazılım kullanmaktadır. Bu sistemler, tedarik zinciri operasyonlarına gerçek zamanlı görünürlük sağlar ve kuruluşların tedarik zincirinin performansını optimize eden veriye dayalı kararlar almasını sağlar. Buna ilaveten

tedarik zinciri yönetimi ayrıca tedarikçiler, üreticiler, distribütörler, perakendeciler ve son müşteriler dahil olmak üzere tedarik zincirindeki tüm paydaşlar arasında etkili iletişim ve iş birliği gerektirir. Bu, standart işletim prosedürleri, performans ölçümleri ve iletişim protokolleri kullanılarak elde edilir (Lenny v.d., 2006: 42-459).

Sonuç olarak, Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinin çeşitli bileşenlerinin ve bunlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların derinlemesine anlaşılmasını gerektiren karmaşık ve dinamik bir alandır. Etkili bir tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirindeki tüm paydaşlar arasında teknoloji, bilgi sistemleri ve etkili iletişim ve iş birliğinin entegrasyonunu gerektirir.

2.3. İşletme Performans Ölçümünden Tedarik Zinciri Performans Ölçümüne Geçişin Tarihsel Gelişimi

Sanayi devriminden sonra, işletmelerin endişesi finansal istikrar ve büyüme olmuştur. Bu nedenle, performans ölçümü, endüstri devriminin başlangıcından bu yana işletmeler için önemli bir araç olarak kullanılmıştır (Radnor, 2007). Performans ölçümü, bireylerin veya organizasyonların hedeflere ulaşma düzeylerinin sistemli bir şekilde değerlendirilmesi ve analiz edilmesi sürecidir. Performans ölçütlerinin amacını, Neely v.d. (1997) eylemin verimliliğini ve etkililiğini ölçmenin bir aracı olarak değerlendirilmiştir. Kaplan (1992)'da "Ölçüm olmadan, gelişme olmaz." ifadesiyle ölçümlerin önemini vurgulamıştır.

Performansa ilişkin ana kavramlar ve tanımları aşağıdaki gibidir:

Performans: Organizasyonun, bireyin veya sürecin hedeflerine ulaşma derecesi veya faaliyetlerinin çıktısıdır (Krause, 2005).

Performans ölçümü: Hedeflere ulaşma düzeyinin sistemli bir şekilde değerlendirilmesi ve analiz edilmesi sürecidir.

Performans ölçütü: Performansının değerlendirilmesi için kullanılan özgül standartlar veya kriterlerdir.

Performans yönetimi: Bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak, örgütsel hedeflere ulaşmak, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak ve genel olarak organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için tasarlanmıştır. Bu süreç organizasyonların ihtiyaçlarına uyum sağlamalı ve sürekli adaptasyon ve gelişim üzerine kurulmalıdır (Campbell v.d., 1993).

Neely ve Austin, performans ölçümünün tarihsel gelişimini üç döneme ayırmıştır (Neely & Austin, 2002):

1. Birey Odaklı Yaklaşım:

1900'lerin başından II. Dünya Savaşına kadar olan dönemdir. Bu dönemdeki temel amaç, üretimi en verimli şekilde gerçekleştirmektir. "Ne kadar verimli çalışıyoruz?" sorusuna yanıt aranırken, performans ölçümü esas olarak üretim miktarı, maliyet ve bunun sonucu olarak verimlilik üzerinden değerlendirilmiştir. Yönetim muhasebecilerinin sağladığı finansal veriler bu ölçümün merkezinde yer almıştır.

2. Grup Odaklı Yaklaşım:

Bu dönem de performans ölçümünde bir dönüşüm yaşanmıştır; maliyet ve verimlilikten kalite, esneklik, zamanlama ve yenilik gibi daha geniş performans kriterlerine geçilmiştir. İş performansında teknikten sosyal faktörlere doğru geniş bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu dönemde bilgisayar hesaplamaları yaygınlaşmasıyla birlikte, iş yaşamının kalitesine odaklanılmıştır. İşçilere daha fazla özerklik tanınarak, ekip bazlı yönetim ve kalite çemberleri gibi katılımcı girişimler teşvik edilmiştir.

3. Süreç Odaklı Yaklaşım ve Japonya Etkisi:

1980'lerin ortalarından itibaren, Japonya'nın tedarik zinciri yönetimindeki öncü başarısı, performans ölçümünde bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Japon üreticilerin düşük hata oranları ve geniş ürün çeşitliliği, dünya genelinde üretim odaklı performans ölçüm yaklaşımlarının tedarik zinciri performansı ölçümüne evrilmesini sağlamıştır. Japonya'nın “Tam zamanında teslimat” ve “yalın üretim” sistemleri,

etkinlik ve verimlilikteki artışla, tedarik zinciri performansının üretimden çok daha geniş bir süreç olarak ele alınmasına öncülük etmiştir.

Batılı işletmeler bu dönüşüme hızla adapte olarak, üretimin ötesinde tedarik zinciri süreçlerinin optimize edilmesine odaklanmıştır. Bu yeni yaklaşımla, maliyet, kalite, hız, esneklik ve güvenilirlik gibi hedefler tedarik zinciri boyunca ölçülmeye başlanmıştır. 'Teslimat' kavramı, ürün tesliminden hizmet sunumuna kadar genişletilerek, tedarik zinciri performansının bütünsel bir perspektiften değerlendirilmesine imkân sağlamıştır.

Bu dönem, Kaplan ve Norton'un "Dengeli Ölçüm Sistemi" (Balanced Scorecard) gibi modellerin yaygınlaşmasıyla karakterize edilmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin performans değerlendirme yaklaşımları, üretim süreçlerinin sonuçlarından ziyade, tedarik zinciri boyunca süreçlerin bütünsel performansına odaklanmaya başlanılmıştır. Bu yaklaşım, tedarik zinciri performansının sürekli iyileştirilmesi ve toplam değer yaratma kapasitesinin artırılması anlamına gelmektedir.

Birinci ve ikinci dönemde, DuPont işletmesi tarafından 1910 yılında geliştirilen ve DuPont Performans Piramidi (Özkaynak karlılığı, aktif karlılık, özkaynak çarpanı, net kâr marjı, aktif devir hızı ve öz kaynak çarpanı) olarak adlandırılan finansal performans ölçütlerinin yaygın olarak kullanılmıştır (Chandler, 1977).

İkinci dönemim ortalarında, "rekabet öncüleri" finansal ölçütlere ilaveten kullanılmaya başlanmıştır. Skinner (1969) işletme stratejileri oluştururken işletmelerin bir veya daha fazla temel yetenekleri arasında seçim yapması ve buna uygun hareket etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu temel yetenekler Hayes v.d., (1978) ve Hayes & Wheelwright (1984) tarafından maliyet, kalite, teslimat süresi ve esneklik olarak belirlenip, "rekabet öncüleri" olarak ifade edilmiştir. Rekabet öncüleri, üretim performans ölçüm modellerinin boyutları olarak da kullanılmıştır (Leong v.d., 1990).

Üçüncü dönemde ise Japon tedarik zinciri yönetim uygulamaları tüm dünyada kullanılmasıyla başlanmış, iş süreçleri yeniden tanımlanmıştır. Tam zamanında teslimat, kanban, toplam kalite yönetimi, Toyota uygulamaları, six sigma gibi yeni uygulamalar dünya gündeminde yerini almıştır. Performans ölçüm için dengeli ölçüm

sistemi ön plana çıkmıştır. Ayrıca rekabet öncüleri, tedarik zinciri performans ölçüm süreçlerinin uyarlanarak, ölçüm modellerinin çerçevesi ve boyutları oluşturulmuştur (Neely ve Austin, 2002).

Neely, 2005 yılında çalışmasını güncellemiş, 2000-2005 yılları arasındaki dönemi **dördüncü dönem** olarak nitelemiştir. Dördüncü dönemde, önceki aşamaların performans ölçüm çerçevesi ve metodolojileri yeniden yapılandırılmıştır.

Neely 2005 yılı sonrasını ise, beşinci dönem olarak tanımlar (Neely, 2005). **Beşinci dönemde** performans, her bir işletmede bireysel olarak ölçülmez; bunun yerine işletmeler, çok daha büyük bir sistem bileşeni olarak kabul edildikleri tedarik zinciri boyunca farklı aşamalarda ölçülür (Neely, 2005).

2000-2010 yılları internetin yaygınlaşması ve ucuzlaması, web uygulamaları, akıllı telefon uygulamaları, sosyal ağ uygulamaları, e-ticaret, online ihale ve tedarik zinciri yazılımları ve mobil uygulamalarıyla tedarik zinciri ağlarının tüm dünyaya yayılmasını ve birbirleri ile hızlı iletişim kurup, entegre olmasını hızlandırmıştır. Ayrıca süreçler bu dönemde, dijital yazılım sistemlerine aktarılarak, dördüncü sanayi döneminin alt yapısı oluşturulmuştur. 2015'e kadar bu dönem devam etmiştir.

Dördüncü sanayi devrimi çalışmaları **2011 yılında başlamış**, günümüzde teknolojik ilerlemelerle hayatımızı kolaylaştırmaya devam etmektedir. Bulut, her şeyin interneti, büyük veri, yapay zekâ, veri madenciliği, arttırılmış gerçeklik, dijital ikiz, simülasyon, katmanlı üretim, yatay ve dikey entegrasyon, siber güvenlik dördüncü sanayi devriminin bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu teknolojiler her geçen gün katlamalı bir hızla ilerlemekte ve tedarik zinciri süreçlerine dahil edilmektedir. 2015'ten sonraki tedarik zinciri performansı makaleleri genel olarak bu teknolojileri kullanan ölçüm modellerini içermektedir.

Performans ölçümünün ve de tedarik zinciri performans ölçümünün günümüze kadar olan gelişim süreci Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo.2.1: İşletme Performans Ölçümünden ve Tedarik Zinciri Performans Ölçümüne Geçişin Tarihsel Gelişimi

Dönem	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Zaman	1900 - II. Dünya Savaşı	II. Dünya Savaşı sonrası - 1985	1985 - 1999	2000–2015	2016-Günümüz
Odak	Birey Odaklı Yaklaşım	Grup Odaklı Yaklaşım	Süreç Odaklı Yaklaşım	Ağ Yaklaşımı	Proaktif Optimizasyon & Otonom
Amaç	Verimlilik	Kalite, Esneklik, Zamanlama, Yenilik	Süreç Odaklılık, Müşteri Memnuniyeti	Performans Ölçme Modellerinin Geliştirilmesi, Olgunlaşması	4. Sanayi Devrimi / Dijital Dönüşüm
Detay	Üretimin verimli gerçekleştirilmesi amaçtır, performans ölçümü üretim miktarı, maliyet ve verimlilik üzerinden değerlendirilmiştir.	Maliyet ve verimlilikten geniş kapsamlı kriterlere geçiş, iş gruplarına yönelik performans analizleri, teknik ve sosyal faktörlerin etkisi, insan ilişkileri okulunun etkisiyle işçi özerkliği ve ekip yönetimi öne çıkmıştır.	Japon ürünlerinin düşük hata oranları ve geniş ürün çeşitliliğinin batılı rakipler üzerindeki etkisi, seri üretimden süreç odaklı, istatistiksel kalite ölçümleri, müşteri odaklı ölçütler, süreç odaklı organizasyon yapıları öne çıkmıştır. **1995-1999:** Tedarik zinciri performans ölçümü teorik çerçeve ve metedoloji oluşturulmuş, ilk modeller uygulanmaya başlanmıştır.	**2000-2005:** Performans ölçüm çerçeveleri ve metodolojilerin önceki aşamalardan yeniden yapılandırılması ve daha güçlü hale getirilmesi. **2005-2010:** Performans, her şirkette bireysel olarak değil, tedarik zinciri boyunca farklı aşamalarda ölçülür, şirketler çok daha büyük bir sistemin bileşenleri olarak kabul edilir. **2010-2015:** Dijital entegrasyon ve süreç boyunca optimizasyon hedeflenmiştir.	Dijitalleşmenin etkisiyle hızlı bilgi akışını tüm paydaşlara iletmek ve değişiklikleri ağ boyunca öngörüp, paydaşların optimum hizalanmasını sağlamak. Bunun için yeni teknolojileri kullanmak (bulut, herşeyin interneti, veri madenciliği, yapay zeka, 5G, büyük veri, siber güvenlik, dikey ve yatay entegrasyon) ve sürdürülebilirliğin ön planda olduğu rekabet avantajı sağlamak
Yaygın Kullanılan Performans Ölçüm Modeli	DuPont performans piramidi (1910)	DuPont performans piramidi (1910) yaygın olarak kullanılmıştır. Skinner (1969) etkisi ile maliyet ve kalite performans unsuru olarak öne çıkmıştır.	Hayes vd., (1978) ve Hayes & Wheelwright (1984) çalışmaları ile rekabet öncüleri (maliyet, kalite, esneklik, teslimat) üretim ve tedarik zinciri performans ölçütleri olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kaptan & Nortan (1992) dengeli skor kart modeli yaygınlaşmıştır.	Kaptan & Nortan (1992), Beamon (1999), Gunasekaran (2001, 2004, 2007) en yaygın kullanılan modellerdir. Maliyet, kalite, esneklik, teslimat ve yenilikçilik ana performans ölçütleri oluşturmuştur. SCOR modeli de etkin kullanılmıştır.	Teknolojik gelişmelere paralel performans ölçümünün tüm ağda uçtan uca proaktif optmizasyonu sağlayacak şekilde otonom yapılması için çalışmalar devam etmektedir. Gunasekaran yeni modelini 2020 yılında yayınlamıştır.
Kaynak:	Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.			Neely, A., Austin R., (2002). Measuring performance: The operations perspective. Business performance measurement: Theory and practice. Cambridge University Press.	Yazar

Tablo 2.1’de 1900'lerin başından günümüze kadar işletme ve tedarik zinciri performans ölçümü yaklaşımlarının evrimini özet olarak sunulmuştur. Dönemler boyunca, işletmelerin odak noktaları bireysel performanstan tedarik zinciri ve ağ odaklı yaklaşımlara kaymış, amaçları verimlilikten dijital dönüşüme ve proaktif optimizasyona doğru genişlemiştir. Bu süreçte, performans ölçümünde kullanılan modeller ve kriterler de gelişmiş, DuPont performans piramidinden dengeli skor kartına ve son olarak Gunasekaran'ın 2020 modeline kadar çeşitlenmiştir. Tablo 2.1, işletmelerin ve tedarik zincirlerinin zaman içindeki değişen ihtiyaçlarına, rekabet koşullarına ve teknolojik yeniliklere nasıl uyum sağladıklarını gösteren bir tarihsel perspektif sunmaktadır. Bu evrim, işletme yönetimi ve tedarik zinciri stratejilerinin sürekli gelişimini ve adaptasyonunu vurgulamaktadır.

2.4. Tedarik Zinciri Performans Ölçümü ve Önemi

Tedarik zinciri, tedarikçinin tedarikçisinden başlayan ve müşteriye kadar devam eden uzun ve önemli bir süreçtir. Tedarik zinciri süreci kendi içinde alt süreçlerden oluşmaktadır. Bu alt süreçler; planlama, tedarik, üretim ve teslimattır (Stewart, 1995). Tedarik zinciri performansı, bu süreci oluşturan tüm alt süreçleri de kapsayacak şekilde belirlenen ölçütlere göre sistematik olarak değerlendirilip, analiz edilmesidir. Tedarik zinciri performansı, işletmenin tedarik zinciri süreçlerinin etkinliğini, verimliliğini ve başarısını değerlendirir. Bu performans, tedarik zinciri içindeki tüm süreçlerin, faaliyetlerin ve ilişkilerin bir araya gelerek nasıl bir sonuç ürettiğini yansıtır.

Tedarik zinciri performansının ölçülmesi, sürecin optimize edilme potansiyellerinin belirlenmesine olanak tanır. Belirlenen hedefler üzerinde yapılan sapma analizleri ve bu analizlere dayalı olarak gerçekleştirilecek geliştirmeler, işletmenin sürdürülebilir bir şekilde değer yaratmasına ve bu bağlamda rekabet avantajı elde etmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Tedarik zinciri performans ölçümü, bir organizasyonun tedarik zinciri faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılan bir süreçtir. Bu süreç, tedarik zincirinin her aşamasında gerçekleşen faaliyetlerin

başarısını anlamak, hedeflerin ne kadar etkili bir şekilde karşılandığını değerlendirmek ve performansın nasıl iyileştirilebileceğini belirlemek için kritik bir araç olarak görülmektedir. Özellikle, tedarik zinciri süreçlerindeki etkinlik eksikliklerini tanımlamak ve geliştirmek için kullanılan bu ölçüm hem finansal hem de finansal olmayan metriklerin kullanımını içerir ve stratejik, taktik ve operasyonel karar alma düzeylerinde uygulanabilir (Gunasekaran, 2004).

Tedarik zinciri performansının ölçülmesinin önemi, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmek ve geliştirmek için kritik bir rol oynamaktadır. Doğru ölçüm metrikleri seçilerek, işletmeler tedarik zinciri süreçlerindeki başarılarını daha iyi izleyebilir ve stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabilirler. Bu nedenle, ölçüm süreci işletmelerin stratejik yönetim ve planlama süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Tedarik zinciri performansının sistematik olarak ölçülmesi, işletmelerin sürekli iyileşme ve yenilik yapma sürecine entegre olmalarını sağlar, böylece rekabet avantajlarını sürdürmelerine ve artırmalarına yardımcı olur (Gunasekaran, 2004).

2.5. Tedarik Zincirinde Performans Ölçümü İçin Kullanılan Modeller

Tedarik zinciri performansının ölçümüne yönelik oldukça geniş bir literatür bulunmaktadır. Literatürde bazı çalışmalar kendi modellerini kullanarak tedarik zinciri performansını ölçerken, bazı çalışmalarda önceden geliştirilen başka bir modeli kullanarak tedarik zinciri performans ölçümü gerçekleştirilmiştir. Gunasekaran (2018) çalışmasında, bu alanındaki ilgili dönemlerde en çok atıf alan ilk üç bilimsel yayını belirlemiştir, ilgili yayınlar Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Literatürde Yer Alan Tedarik Zinciri Performans Ölçümü Çalışmaları

1. Dönem (1991-1998)		2. Dönem (1999-2006)		3. Dönem (2007-2014)	
Yayın	**Atıf Sayısı**	**Yayın**	**Atıf Sayısı**	**Yayın**	**Atıf Sayısı**
Kaplan and Norton (1992)	3.839	Beamon (1999)	713	Gunasekaran & Kobu (2007)	149
Neely et al. (1995)	662	Gunasekaran et al. (2001)	650	Ritchie and Brindley (2007)	106
Eccles (1991)	447	Gunasekaran et al. (2004)	582	Lee et al. (2007)	75

Kaynak: Gunasekaran, A., & Misra, D., (2017). Supply chain performance measures and metrics: a biblimetric study. Benchmarking: An International Journal, Vol.25, N.3, pp. 932-967

1991-2014 yılları arasında en çok atıf alan modeller; Kaplan ve Norton Modeli (1992), Beamon Modeli (1998,1999), Gunasekaran Modeli (2001,2004,2007,2020) olup, bu modellere ait detaylar aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. Kaplan ve Norton Modeli (1992)

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen bu model "Dengelenmiş Puan Kartı" (Balanced Scorecard) olarak ifade edilmektedir. Doğrudan bir tedarik zinciri performansı ölçümü modeli olmamakla birlikte, nicel veya nitel finansal/finansal olmayan öğeleri kullanarak firmanın vizyonu ve misyonu doğrultusunda yönetime performans hakkında bilgi vermektedir. Dengelenmiş Puan Kart'ının literatüre en önemli katkısı, stratejik hedefler doğrultusunda bir işletmenin performansının ölçülmesi ve iyileştirilmesi amacıyla bütünsel bir yaklaşım sunmasıdır (Madsen ve Stenheim, 2015: 24-41).

2.5.2. Beamon Modeli (1998/1999)

Beamon (1998) de müşteri memnuniyeti, esneklik, maliyet ve müşteriye yanıt verme olarak dört farklı performans ölçütü belirlemiştir. Beamon (1999) tedarik zinciri performansının ölçümünde uygun ölçütlerin belirlenmesinin karmaşıklığını ifade ederek, kaynak, esneklik ve çıktı olarak güncellemiştir. Beamon (1999)'a göre tedarik

performans ölçümünde nicel ve nitel olarak ayırmış, nitel değerlendirmeler yapmanın zor olduğunu belirtmiş, nicel değerlendirmeleri tercih etmiştir.

2.5.3. Gunasekaran Modeli (2001/2004/2007/2020)

Gunasekaran 2000 – 2020 yılları arası dört farklı tedarik zinciri performans ölçüm modeli oluşturmuştur.

1. Gunasekaran v.d. (2001) tedarik zinciri performans ölçütlerini "finansal ve finansal olmayan" ile "stratejik, taktik ve operasyonel" olmak üzere iki farklı sınıflandırma yapmıştır. Ayrıca planlama, tedarik, üretim, teslimat ve müşteri hizmetleri boyutlarına vurgulamıştır.

2. Gunasekaran v.d. (2004) çalışmasında ise, yirmi bir İngiliz işletmesini ele alarak tedarik zinciri performans ölçütlerini ampirik olarak ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmada "SCOR Modeli" esas alınmış ve tedarik zinciri süreci plan, kaynak, üretim ve teslim olarak dört kategoride incelenmiştir.

Gunasekaran v.d. (2001) ve Gunasekaran v.d. (2004) modellerinin her ikisi de tedarik zinciri performansının ölçümü alanında yapılan en kapsamlı çalışmalar olarak kabul edilmektedirler. Her iki makale de benzer bir yaklaşım benimsemiş olsa da Gunasekaran v.d. (2004) makalesi, önceki çalışmanın daha ayrıntılı bir devamı niteliğindedir. Gunasekaran v.d. (2001) tedarik zinciri performansının ölçülmesine yönelik bir temel sağlamış ve sonraki çalışmalar için bir referans oluşturmuştur.

3. Gunasekaran v.d. (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, performans ölçütleri ve ölçümlerinin, özellikle rekabetçi bir küresel ekonomide lojistik operasyonlarının etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli olduğu ve mevcut küresel ekonomide, küresel operasyonlar, dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri ve e-ticaretin öne çıktığı belirtilmiştir. Bu yeni kurumsal ortamın yöneticileri için asıl zorluğun, kurumsal rekabet gücünün artmasına katkıda bulunacak doğru kararları vermek için uygun performans ölçütleri ve ölçümleri geliştirmek olduğu ifade edilmiştir. Bu çerçevede, geleneksel performans ölçümlerinin kullanılıp kullanılamayacağı ve bu yeni kurumsal ortamda performansı ölçmek için bunlardan hangisine öncelik verilmesi gerektiği sorusuna yanıt bulunması gerektiği vurgulanmıştır. Geleneksel ölçüt ve

ölçümlerden bazılarının birçok faaliyetin kolayca tanımlanamadığı yeni ortama uygun olmayabileceği, maddi olmayan varlıklar ile finansal olmayan performans ölçümlerinin yeni ortamda daha büyük bir zorluk teşkil ettiği, ancak işletmelerin bu ortamda başarılı operasyonlar gerçekleştirebilmeleri için bunların ölçülmesinin son derece kritik olduğunun altı çizilmiştir. Bu doğrultuda, finansal olmayan ölçütlerin ve maddi olmayan varlıkların önemi göz önüne alınarak, tedarik zinciri ve lojistik operasyonlarındaki temel performans ölçütlerinin bir listesi oluşturmuştur. (Gunasekaran v.d., 2007).

Yukarıda detayları açıklanan her üç modelin karşılaştırması Tablo 2.3'deki gibidir:

Tablo 2.3: Gunasekaran Tedarik Zinciri Performans Kriterlerinin Karşılaştırılması

Ölçüt	2001	2004	2007
Acil teslimatlara yanıt verme sayısı	+	+	-
Algılanan kalite	-	-	+
Ana üretim çizelgesinin etkinliği	+	-	+
Atık/eskime maliyeti	-	-	+
Bilgi taşıma maliyeti	+	+	-
Bütçe sapmaları	-	+	-
Çözüm sürecine tedarikçinin katılımı	+	-	-
Ekonomik sipariş miktarı	+	+	-
Envanter seviyesi	+	-	-
Hatalı ürün yüzdesi	-	+	-
Hatasız teslim notu sayısı	-	+	-
Hizmet ve mal satış fiyatı	-		+
İnsan kaynakları verimlilik endeksi	-	+	-
İşgücü verimliliği	-	-	+
İşlem döngü süresi	-	-	+
İşletme dağıtım planlama programının etkinliği	-	+	-
İşletme gideri	-	-	+
Kalite sorunlarına yanıt verme yeteneği	+	-	
Kapasite kullanımı	+	+	+
Katma değer	-	-	+
Kusursuz teslimat sayısı	+	+	-

Mal/hizmet satış fiyatı	-	-	+
Müşteri ihtiyaçlarını karşılama esnekliği	+	+	-
Müşterinin ürün değer algı seviyesi	+	+	-
Müşteriye dönüş süresi	+	+	-
Nakit akışı yöntemi verimliliği	-	+	-
Net kar vb Verimlilik oranı	+	+	-
Operasyon saat başına maliyet	-	+	-
Piyasaya göre, tedarikçi fiyatlandırması	+	+	-
Planlama süreci döngü süresi	-	+	-
Regülasyonlara uyum	-	-	+
Satınalma sipariş dönüş süresi	+	+	-
Satış fiyatı	-	-	+
Sektöre göre, tedarikçinin teslim süresi	+	+	-
Sipariş giriş yöntemleri	+	+	-
Sipariş süresi	-	+	-
Stok maliyeti	-	-	+
Stok tükenme maliyeti	-	-	+
Şartlara uygunluk	-	-	+
Tahmin doğruluk oranı	+	+	+
Tedarik zinciri tepki süresi	-	-	+
Tedarikçi geliştirme süresi dahil tedarik süresi	-	-	+
Tedarikçi giriş süresi	+	-	-
Tedarikçi iş birliği geliştirme isteği	+	-	-
Tedarikçi maliyet tasarruf girişimleri	+	-	-
Tedarikçi rezervasyon prosedürleri	-	+	-
Tedarikçi teslim performansı	+	+	-
Teklif yönetimi döngü süresi	-	-	+
Teslim edilen ürünlerin kalitesi	-	+	-
Teslimat esnasında bilgi ulaşılabilirliği	+	+	-
Teslimat fatura yöntemlerinin etkinliği	+	+	-
Teslimat güvenilirliği	-	+	+
Toplam dağıtım maliyeti	+	-	-
Toplam dönüş süresi	+	-	-
Toplam nakit akış süresi	+	-	-
Transit halindeki tamamlanmış ürün yüzdesi	-	+	-
Ulaşım maliyeti ve garanti maliyeti	-	-	+

Üretim esnekliği	-	-	+
Üretim maliyeti	+	-	
Üretim süresi	-	-	+
Üretim/Süreç dönüş süresi	+	-	-
Ürün geliştirme dönüş süresi	+	+	-
Ürün geliştirme süresi	-	-	+
Ürün ve hizmet çeşitliliği	+	+	-
Ürün ve hizmet çeşitliliği	-	-	+
Ürünün algılanan değeri	-	-	+
Yatırım getirisi	-	-	+
Yatırımın geri dönüş oranı	+	-	-
Zamanında teslimat	-	+	-

Kaynak: 1) Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E., (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. International journal of operations & production Management, 21(1/2), 71-87. **2)** Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E., (2004). A framework for supply chain performance measurement. International journal of production economics, 87(3), 333-347. **3)** Gunasekaran, A., & Kobu, B., (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. International journal of production research, 45(12), 2819-2840.

Tablo detaylı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- 2001 de 32 adet, 2004 de 34 adet ve 2007 de 27 adet ölçüt bulunmaktadır.
- Her üç ölçekte de sadece iki adet ortak ölçüt bulunmaktadır. Bu ölçütler; kapasite kullanımı ve tahmin doğruluk oranıdır.
- 2001 de olup, 2004 de olmayan ölçüt sayısı 13 adettir.
  2004 de olup, 2007 de olmayan ölçüt sayısı 30 adettir.
  2007 de bulunan 23 adet ölçüt, 2001 ve 2004 de yer almayan yeni ölçütlerdir.

2017 yılında gelişen teknolojinin etkileri ile Gunasekaran, yeni model oluşturmak için büyük verinin tedarik zinciri performansına etkilerini ölçtüğü yeni makalesini yayınlamıştır (Gunasekaran, 2017). Bu çalışmasında tedarik zinciri performansını ölçek için tek boyuttan oluşan ve 11 soru içeren Whitten v.d. (2012) ölçeğini kullanmış, sonraki yıllarda oluşturacağı yeni modelin öncü çalışmalarına bu şekilde başlamıştır.

4. Gunasekaran v.d. (2020) tarafından gerçekleştirilen son çalışmada ise, büyük veriye dayalı bir tedarik zincirinde performans kriterlerinin son derece değişken olduğu ve performans kriterlerinin izole edilmiş, statik ve karar vericilere bilgi sağlamada daha az etkili olan tarihsel temellere dayandığı geleneksel bir tedarik zinciri ile karşılaştırıldığında, sorunlar ortaya çıktıktan sonra tepki vermek yerine gelecekteki performansı tahmin ederek son derece proaktif olmasının beklendiğine dikkat çekilmiştir. Bu nedenle büyük veriye dayalı tedarik zincirini değerlendirmek için kullanılan çeşitli performans kriterlerini tanımlamak amacıyla yayınlanan 66 makalenin kapsamlı bir incelemesi gerçekleştirilmiş ve makalelerin incelenmesi sonucunda belirlenen performans kriterlerinin bir listesi Tablo 2.4'de sunulmuştur (Gunasekaran v.d., 2020).

Tablo 2.4: Gunasekaran (2020) Tedarik Zinciri Performans Ölçütleri

Boyut	**Performans Ölçütleri**		
PLANLAMA	Yeni teknoloji öğrenme kabiliyeti	İşgücü giderleri	Kar
	Alacak hesapları	İşgücü verimliliği	Kar Marjı
	Alacak hesap devir hızı	Düşük ürün fiyatı	İş Kalitesi
	Doğru talep tahminleri	Pazar genişlemesi	Yönetim Planlama Maliyeti
	Varlık kullanımı	Pazar algılama	Yönetim Planlama Süresi
	Yıllık ortalama satış büyümesi	Pazar payı	Kaynak Kullanımı ve Yeterlilik
	Alıcı esnekliği	Müşteri taleplerini karşılama	Varlık Getirisi (ROA)
	Nakit akışı	Yeni ürün geliştirme	İnsan Kaynakları Getirisi
	Nakit dönüş süresi	Yeni ürün geliştirme başarı oranı	Özsermaye Getirisi (ROE)
	İşbirlikçi envanter planlaması	Yeni hizmet önerileri	Yatırım Getirisi (ROI)
	Maliyet azaltma	Sipariş esnekliği	Gelir
	Karar verme süreleri	Sipariş karşılaması	Satış Büyümesi
	Talep şekillendirme	Sipariş karşılama süresi	Envanter Kontrolündeki Memnuniyet
	Aşağı akış envanterinin doğrudan kontrolü	Sipariş işleme süresi	Atölye Kontrolündeki Memnuniyet

	Çalışan memnuniyeti	Sipariş alma süresi	Maliyet Planlamasındaki Memnuniyet
	Çevre desteği	Genel giderler	Tedarik Zinciri Görünürlüğü
	Bölüm içi ilişkiler	Süreç yeniliği	Topluma Destek
	Envanter maliyeti	Ürün yeniliği	Teknoloji İnovasyonu
	Envanter devir hızı	Ürün Karışımı Esnekliği	İşlem Maliyetleri
			Birim Ürün Maliyeti
Tedarik	Tedarikçiye Göre Teslimat Süresi	Tedarik Dolandırıcılığının Tahmini	Tedarikçi Güveni
	Tedarikçi İhtiyaçlarına Göre Değişime Esneklik	Tedarikçilerle İlişkiler	Tedarik Görünürlüğü
	Yenilikçi Tedarikçi Seçme Süreci	Tedarikçi İhtiyaçlarına Yanıt Verme Süresi	
	Tedarik Esnekliği	Tedarikçi Sorularına Yanıt Verme Süresi	
Üretim	Üretim Maliyeti	Üretim Kalitesi	Üretim Görünürlüğü
	Kapasite Esnekliği	Ürün Kalitesinin Tahmini	Hızlı üretim hacmi değişimi
	Makine Engellerinin Tespiti	Tahmin Edici Hata Bulma	Döngü envanter stokunun azalması
	Ekipman Sağlığı	Tahmin Edici Makine Arızaları	Envanterin azalması
	Yüksek Performanslı Ürünler	Özelleştirilmiş Ürünler Üretmek	Üretim döngü süresinin azalması
	Düşük Kalite Kayıpları	Ürün Özelliklerinin Esnekliği	Malzeme işleme maliyetinin azalması
	Bakım Maliyetleri	Ürün Yaşam Döngüsü Maliyeti	Eskimiş envanter stokunun azalması
	Bakım Ekibi Mevcudiyeti	Ürün Kalitesi	Güvenlik envanter stokunun azalması
	Hızlı Ürün Karışımı Değişiklikleri	Üretim Verimliliği	Üretimin ölçeklenebilirliği
	Üretim Esnekliği	Üretim Süresi	
Teslimat	Dağıtım maliyetlerinin azaltılması	İadeler	Müşteri Hizmet Seviyesi
	Teslimat süresi	Müşteri Geri Bildirimi	Müşteri Hizmet Kalitesi
	Teslimat performansı	Müşteri Şikayetleri	Müşteri Güveni
	Teslimat güvenilirliği	Müşteri Sadakati	Müşteri Ürün Görüşleri

	Depo operasyonlarının iyileştirilmesi	Müşteri Yanıt Süresi	Müşteri İhtiyaçlarına Esneklik
	Gecikmeli teslimatlar	Müşteri Saklama Oranı	Pazar Görünürlüğü
	Müşteri şikayetlerine duyarlılık	Müşteri Derecelendirmeleri	Hızlı İade
	Acil teslimatlara duyarlılık	Müşteri Yorumları	Müşteri Reaksiyonlarını Tahmin Etmek
	Hizmet Teslimi	Sipariş İadesinde Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Yorumlarının Hacmi
	Toplam Teslimat Maliyeti	Müşteri Memnuniyeti	

Kaynak: Gunasekaran, A., & Kamblea, S., (2020). Big data-driven supply chain performance measurement system: a review and framework for İmplementation. International Journal Production Economics, Vol. 58.

2015 sonrasında bu alanda yapılan çalışmalar, dördüncü sanayi devriminin getirdiği yeni teknolojilerin kullanılarak tedarik zinciri performansının ölçülmesini, performansı düşürecek faktörlerin yapay zeka kullanılarak tahmin edilip, önceden yok edilmesini veya etkisinin takip eden işleyiş aşamalarında azaltılmasını, tüm işleyişin dijital ikiz olarak ifade edilen sanal ortamda takip edilmesini, bunun için her şeyin interneti olarak ifade edilen sensörlerin yardımıyla, gelen verinin veri madenciliği ile en hızlı şekilde modellenerek işlenmesini, uçtan uca tüm süreç paydaşlarının tüm değişim ve gelişimleri eş zamanları birbirine entegre yazılımlarla iletip, optimizasyonun sağlanmasını ve paydaşların hizalanarak proaktif bir süreç yönetilmesi için yapılmaktadır ve halen gelişim sürecindedir.

2.5.4. Tedarik Zinciri Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde detayları incelenmiş olan ve 1990 - 2020 yılları arasında tedarik zinciri performans ölçümü üzerine en çok atıf alan çalışmalardan Kaplan & Norton, Beamon ve Gunasekaran tarafından geliştirilen modellerin boyutlarının karşılaştırılması yer almaktadır. Tablo 2.5'deki karşılaştırmalı analiz, tedarik zinciri performansının ölçümünde kullanılan farklı perspektif ve yaklaşımların nasıl evirildiğini göstermektedir.

Tablo 2.5: En çok Atıf Alan Tedarik Zinciri Ölçüm Modellerinin Karşılaştırması (1990 – 2020)

KAPLAN & NORTON	BEAMON		GUNASEKARAN			
1992	**1998**	**1999**	**2001**	**2004**	**2007**	**2020**
Müşteri perspektifi	Müşteri memnuniyeti	Kaynak	1) Planlama	Planlama	Planlama	Planlama
İç perspektif	Esneklik	Esneklik	Tedarik	Tedarik	Tedarik	Tedarik
İnovasyon ve öğrenme	Maliyet temelli	Çıktı	Üretim	Üretim	Üretim	Üretim
Finansal perspektif	Müşteriye yanıt verme		Teslimat	Teslimat	Teslimat	Teslimat
			Müşteri Memnuniyeti			
			2) Stratejik			
			Taktik			
			Operasyonel			
			3) Finansal			
			Finansal Olmayan			
Ölçüt Sayısı	16	16	32	34	27	125
Benzerlikler & Farklılıklar	İki modelde benzer olarak 6 ölçüt bulunmaktadır.		Her üç ölçekte de sadece iki adet ortak ölçüt bulunmaktadır.			
			2001 de olup, 2004 de olmayan ölçüt sayısı 13 adettir.			
			2004 de olup, 2007 de olmayan ölçüt sayısı 30 adettir.			
			2007'de bulunan 23 adet ölçüt, 2001 ve 2004 de yer almayan yeni ölçütlerdir.			

İşletmelerde bilimsel yöntemlerin kullanımı, 20. yüzyılın başlarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Ancak, 1980'lerden itibaren küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte, tedarik zinciri yönetiminin önemi artmıştır. Bu, işletmeler için stratejik yönetim, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi kritik süreçler arasında yer alarak, işletmenin rekabetçiliği ve başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmuştur. Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiden başlayarak müşteri teslimatı ve iadeleri içeren oldukça uzun ve karmaşık alt süreçleri kapsar.

Tedarik zinciri performansının tarihsel gelişimine odaklandığımızda, 1990'lı yılların teorik altyapının oluşturulduğu bir döneme işaret ederken, 2000'li yıllarda ise uygulamaların geliştirilmeye başlandığını görüyoruz. 2010'lu yıllar ise teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte, robotlar ve yapay zekâ destekli otonom süreçlere geçişlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu süreç, teknoloji, ulaşım ve iletişim imkanlarının artmasıyla daha da hızlanmıştır.

Tedarik zinciri performansının tarihsel gelişiminin detaylı bir incelemesi için Tablo 2.5'e başvurulabilir. Bu tablo, tedarik zinciri performansının yaklaşık otuz yıllık bir dönemini kapsamakta olup hem teorik hem de uygulamadaki gelişimini göstermektedir. 1990'lı yıllarda teorik alt yapı oluşturulurken, 2000'li yıllarda ise uygulama alanında denemeler yapılarak boyut ve ölçütlerin standartlaştırıldığı görülmektedir. Özellikle, SCOR modeli çerçevesinde oluşturulan boyutlar günümüze kadar sabit tutulurken, ölçütlerin değiştirilip uygulamalara paralel olarak geliştirildiği belirtilmelidir. Dördüncü sanayi devrimiyle birlikte, teknolojiden faydalanarak eş zamanlı veri aktarım imkanlarının sağlanmasıyla gelişim süreci devam etmektedir. Gelecekte de tedarik zinciri performansını ölçmek için kullanılan ölçütler, işletmelerin değişen ihtiyaçları ve teknolojik imkanlarıyla uyumlu olarak sürekli olarak gelişmeye devam edecektir. Bu, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için önemli bir stratejik gerekliliktir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜRÜN ALGILANAN TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve yöntemi açıklanacak, ardından elde edilen verilerin analizi ve bulguların raporlanması yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları

Bu araştırmada, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Hofstede Modelinin beş boyutun (güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik ve uzun/kısa vadeli yönelimin) ayrı ayrı tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın önemini belirlemek için literatür taraması yapılmış, belirlenen makaleler incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında, ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı arasında ilişkiyi doğrudan ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durumun araştırmanın özgün değerini oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında 9 farklı ülkede çalışan, 31 farklı ulusa mensup 529 çalışanın verileri incelenmiş olup, bu çalışmanın kendi alanında ilk ampirik çalışma olacağı düşünülmektedir.

Her araştırma gibi, bu çalışmanın da belirli kısıtları mevcuttur. Araştırma öncelikle Hofstede Modeline dayalıdır ve bu modelin IBM çalışanları üzerinde yapılan önceki çalışmaların genellenebilirlik sorunları ve zaman içerisindeki kültürel değişimlere adaptasyonu gibi eleştirilere açık olduğu bilinmektedir (McSweeney, 2002). Ayrıca, tedarik zinciri performansının değerlendirilmesinde Whitten v.d., (2012) tarafından geliştirilen modele dayanılmıştır, fakat literatürde bu performansı ölçebilecek başka modeller de bulunmaktadır. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda farklı kültür ve tedarik zinciri performans modelleri ile konunun yeniden ele alınması önerilmektedir.

Katılımcıların ülkeleri ve çalıştıkları işletmenin özgünlüğü nedeniyle, elde edilen bulguların genelleyiciliği konusunda da sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemini, belirli bir işletmenin (Q Yiyecek İçecek A.Ş.) çalışanları oluşturmakta ve bu nedenle sonuçların farklı sektörlerde veya kültürel bağlamlarda doğrudan uygulanabilirliği sınırlı olabilir. Ayrıca, katılımcılar tarafından sağlanan veriler, çalışan olmaları nedeniyle yanlılık içerebilir ve bu durum, verilerin güvenilirliğini etkileyebilir. Bu sebeplerle gelecekteki araştırmalarda nesnel ölçüm yöntemlerinin kullanılması ve nitel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanımı tavsiye edilmektedir.

3.2 Araştırmanın Akışı

Araştırmanın başlangıcında sonuna kadar olan süreç aşağıdaki Tablo 3.1 de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.1: Araştırmanın Akışı

1	**Temel kavramların belirlenmesi**
	Literatür taraması
2	**Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi**
	- İlişkilerin literatür desteği ile ortaya konulması
3	**Araştırma modelinin kurulması**
4	**Araştırma Yönteminin Belirlenmesi**
5	**Veri Toplama**
	- Ölçeklerin belirlenmesi
	- Kültürel değerler ölçeği - Yoo v.d., (2011) ve Saylık (2019)
	- Tedarik zinciri performans ölçeği – Whitten v.d., (2012)
	- Türkçeye uyarlama, pilot çalışma testleri ve sahada veri toplama
6	**Veri Analizi**
	- Betimleyici Veriler
	- Demografik özellikler için frekans analizi
	- Geçerlilik analizi
	Keşfedici faktör analizi
	- Güvenilirlik analizi
	- Cronbach alpha

	- Normal dağlım analizi
	- Basıklık ve çarpıklık testi
	- Korelasyon analizi
	- Pearson korelasyon analizi
	- Hipotez testi - Regresyon analizi
	- Çok değişkenli regresyon analizi
7	**Bulgular**
8	**Sonuç ve öneriler**

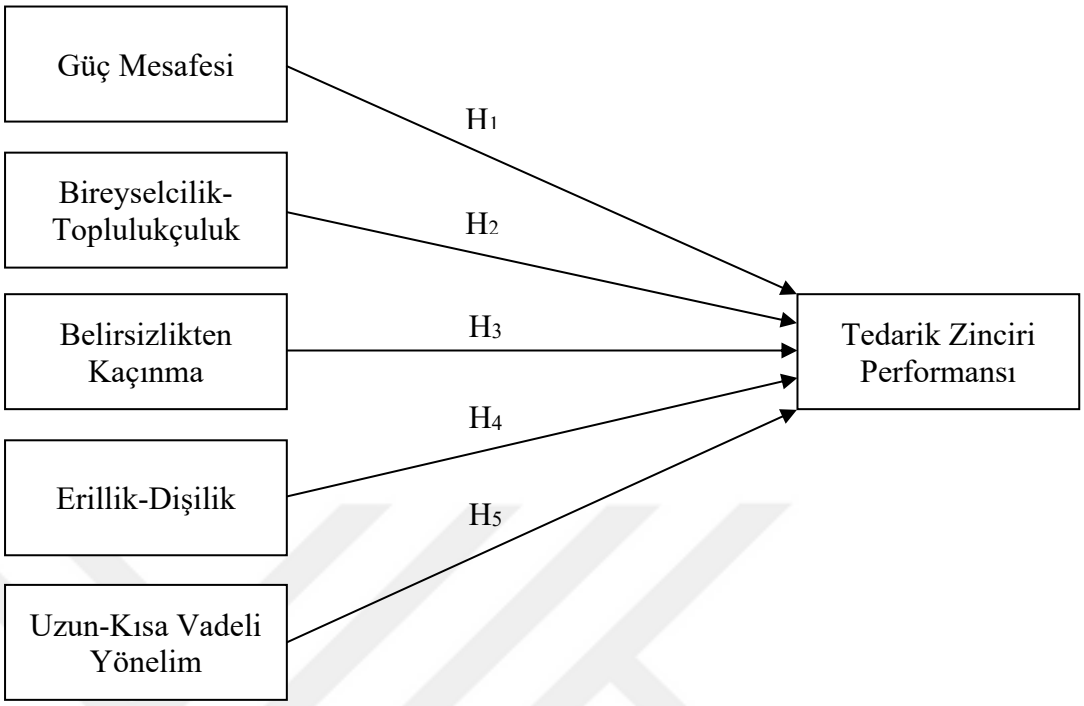
3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve araçları ile analiz yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisini incelemeyi amaçlayan bu nicel araştırma, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir veya daha fazla bağımlı değişken üzerindeki etkilerini inceleyen **Nedensel Tarama Modeli**'nde (Karasar, 2022) tasarlanmış ve yürütülmüştür. Bu tezin 2.8.3 bölümünde, ulusal kültür boyutlarının her biri ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişki tüm detayları ile ele alınmıştır.

Ulusal kültürün boyutları olan güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik / dişillik ve uzun/kısa vadeli yönelim değişkenleri araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken, tedarik zinciri performansı ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırma modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H_1: Güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2: Bireycilik / Toplulukçuluğun tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_3: Belirsizlikten Kaçınmanın tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_4: Erillik / Dişiliğin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_5: Uzun / Kısa vadeli yönelimin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini çok uluslu bir işletme olan Q Yiyecek İçecek A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Yiyecek içecek sektöründe hizmet veren söz konusu

işletme, İngiltere, Türkiye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirliği, Umman, Katar, Irak, Kuveyt, Ürdün ülkelerinden oluşan 9 ülkede faaliyetlerini yürütmektedir. İşletmenin 1499 çalışanı bulunmaktadır.

Bu işletmenin bu araştırmaya dahil edilmesinin temel sebebi, 9 farklı ülkede faaliyet gösteren ve 45 farklı milletten oluşan çok kültürlü çalışan yapısına sahip olmasıdır. Bu özellik, ulusal kültür boyutlarının derinlemesine incelenmesi ve çeşitliliğin bu boyutlar üzerindeki etkisinin test edilmesi için zengin ve çok yönlü bir veri kaynağı sunmaktadır. İşletmenin çok uluslu olması, ulusal kültürel çeşitliliğin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini analiz etmek için çok önemli bir imkân sağlamaktadır.

İşletme çalışanlarının uluslarına ait coğrafi bölgeler – Avrupa, Asya, Ortadoğu, Kafkasya ve Uzakdoğu – araştırma için katma değer oluşturmakta ve kültürel çeşitliliği yansıtmaktadır. Ayrıca, İngiltere, Türkiye, Ortadoğu ülkeleri ve büyük bir Filipinli çalışan kitlesine sahip olan bu işletme, kültürel benzerliklerin ve farklılıkların tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini analiz etmek için çok önemli bir fırsat sunmaktadır.

Evren büyüklüğünün bilinmesi durumunda 1499 kişilik bir evreni 0,95 güven aralığı ve 0,05 hata payı ile temsil edebilecek minimum örneklem büyüklüğü 306 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında 562 katılımcıya ulaşılarak yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Ancak yapılan ilk incelemede 33 katılımcının anketlerinin uç veri içerdiği belirlendiğinden, söz konusu katılımcılar araştırmadan çıkarılmış ve araştırma kalan 529 katılımcı ile yürütülmüştür. Sonuç olarak çalışmanın örneklemini Q Yiyecek İçecek A.Ş. çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 529 katılımcı oluşturmuştur.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında, birincil veriler çevrimiçi olarak hazırlanan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Söz konusu anket formu İK departmanının yardımıyla

çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket uygulaması 10 Ekim – 10 Aralık 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında açıklamalar yapılmış ve katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmıştır. Ayrıca, katılımcılara araştırmada kimlik bilgilerinin sorulmadığı, elde edilen verilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı, çalışmayı istedikleri zaman bırakabilecekleri, verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla ve toplu olarak analizlere dahil edileceği gibi konularda bilgi içeren Onam Formu Ek-3 de sunulmuştur. Katılımcılar bu bilgilendirmenin ardından gönüllülük beyanıyla çalışmaya katılım göstermiştir.

3.3.4. Veri Toplama Araçları Ve Ölçekler

Araştırma kapsamında veri toplamak için kullanılan anket formu üç ana bölümden meydana gelmektedir. Söz konusu anket formu İngilizce (Ek-1'de yer almaktadır) ve Türkçe (Ek-2 de yer almaktadır) olarak hazırlanmıştır. İngilizce anket formu, Türkiye dışındaki diğer 8 ülke de bulunan çalışanların 45 farklı ulustan oluşması ve ortak dilin İngilizce olması nedeniyle kullanılmıştır. Türkiye'de ise Türkçe anket formu, çalışanların tamamının Türkçe ana dili olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 9 soru bulunmaktadır. Söz konusu sorular araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.3.4.1. Kültürel Değerler Ölçeği

Anket formunun ikinci kısmında, "Kültürel Değerler Ölçeği" bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisinin incelenmesinde; Hofstede (2001)'nin modeli için Yoo (2011) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Yoo (2011) ölçeği İngilizce olup, yurtdışında çalışan personelin kültür boyutları ölçümü için kullanılırken, yurtiçindeki personel için aynı ölçeği Türkçeye uyarlayan Saylık (2019) ölçeği tercih edilmiştir.

Bu ölçek, Yoo ve diğerleri (2011) tarafından oluşturulmuş ve Türkçe'ye uyarlanması Saylık (2019) tarafından yapılmıştır. Toplam 26 madde bulunan ölçek beş boyuttan oluşmaktadır:

1. Güç mesafesi (1-5.maddeler),
2. Belirsizlikten kaçınma (6-10.maddeler),
3. Bireycilik / Toplulukçuluk (11-16.maddeler),
4. Uzun / Kısa vadeli yönelim (17-22.maddeler) ve
5. Erillik / Dişillik (23-26.maddeler)

Ölçek beşli likert ("1=Kesinlikle katılmıyorum"; "5=Kesinlikle katılıyorum") tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte ters kodlu soru yer almamaktadır. Ölçeğin boyutlarından alınan ortalama puanlar sırasıyla güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik düzeyini yansıtmaktadır.

Saylık (2019), ölçeğin güvenilirlik katsayılarını raporlamıştır. Buna göre, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı .80, güç mesafesi boyutu için .63, belirsizlikten kaçınma boyutu için .82, toplulukçuluk boyutu için .87, uzun vadeli yönelim boyutu için .85 ve erillik boyutu için .82 olarak bildirilmiştir.

3.3.4.1.1. Hofstede Modelinin Araştırmada Tercih Edilmesinin Nedenleri

Tezin araştırma alanı olan restoran işletmeciliği, ağırlıklı olarak genç çalışanları tercih edildiği, beden gücüne dayalı ve emek yoğun bir sektördür. Uzun çalışma saatleri gerektiren bu alanda işler hızlı tempolu olup, çalışanlar yemek hazırlığından servise, müşteri hizmetlerinden bulaşıkhane işlerine kadar sürekli hareket halindedirler. Mavi yakalı çalışanların toplam çalışanlar içindeki payı %85 ile %90 arasında değişmektedir.

Emek yoğun sektörde, veri toplama sürecine yüksek katılımın sağlanması ve uygulamanın başarılı olabilmesi için, seçilecek ölçeğin kolay anlaşılır olması ve kısa sürede hızlı cevaplanabilmesi için de az sayıda soru içermesi gerekmektedir. Tablo 3.2'de görüleceği üzere, bu kriterlere uyan, literatür araştırmasında en yaygın şekilde kullanıldığı atıf sayısı ile tespit edilen, en fazla ülkeyi kapsayan, geçerliği ve

güvenirliği birçok kez kanıtlanan (Black, 1999), ampirik bulguları birçok kez ulusal düzeyde tekrarlanmış ve modelin sunduğu kültürel çerçevenin ülkeler arasındaki farkları açıklamada geçerli olduğu kabul edilmiş olan (Newman ve Nollen, 1996), farklı modellerin verileri ile kendi modelinin test edip, eksiklerini sonraki yıllarda beşinci ve altıncı boyut olarak ekleyip sürekli gelişen, araştırmanın amacına uyan, araştırma kapsamındaki 45 farklı milletten oluşan çalışanların anlayabileceği ve cevaplayabileceği düzeyde olan, teknik uzmanlık gerektirmeyen sorular içerdiği için Hofstede Modeli bu araştırmada tercih edilmiştir.

Tablo 3.2: Kültür Modelleri Teknik Bilgileri

Model	Katılımcı Sayısı	Atıf Sayısı	Ülke Sayısı	Soru Sayısı	Boyut Sayısı	İşletme Sayısı	Veri Yılı	Yayın Yılı
Kluckhohn	120	9.356	5	22	5			1961
Hall		19.384	10		3			1960 – 1976 – 1990
Hofstede	118.300	71.283	76	30	6	1	1968 - 1972	1980 – 1991- 2001
Trompenaars	30.000	16.041	50	40	7	30		1994 – 1998
Globe	17.000	14.039	62	62	9	825	1995 - 1999	2004
Triandis		16495			1			1995
Inglehart	257.000	16.253	54	294	2		1981 - 2008	1977 – 2000
Schwartz	43.000	22.834	73	57	3		1988 - 2005	1992 – 2006

Kaynak: 1) Schoen, R., (2015). Managing International Cooperations: Evaluation of models measuring national cultural differences and their implications for business. Leipzig Graduate School of Management. **2)** Maleki A, De Jong M., (2014). A Proposal for Clustering the Dimensions of National Culture. Cross-Cultural Research. 2014; 48(2): 107-143. **3)** Saylık, A., (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi, 8(3), 1860-1881.

Beş boyutlu Hofstede ölçek geliştirmesi Donthu and Yoo, Dorfman and Howell, Erdem, Sharma, Yoo tarafından farklı yıllarda hazırlanmıştır (Heydari, 2020). Yoo'nun ölçeği toplamda 26 soru ve beş boyutu içeren ve daha öncede Saylık (2019) tarafından Türkçe uyarlaması yapıldığı için tercih edilmiştir.

Hofstede Modeli, üzerine yapılan eleştirilere ve sınırlılıklarına rağmen, bu araştırmada bilinçli bir tercih olarak kullanılmıştır. Hofstede Modelinin geniş katılımcı sayısı, kapsamlı ülke yelpazesi ve kısa soru listesi, araştırmanın amacına hizmet eden pratik ve etkili bir veri toplama sürecini mümkün kılmaktadır. Bu sebeplerle, Hofstede Modeli, çalışma alanı ve katılımcıların özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmada kültürel faktörlerin analiz edilmesi için uygun ve değerli bir araç olarak değerlendirilmiştir.

3.3.4.2. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde ise "Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği" yer almaktadır. Söz konusu ölçek Whitten v.d. (2012) çalışmasından alınmıştır. Toplam 11 madde bulunan ölçek tek boyut içermektedir.

Whitten v.d., (2012) ölçeği, tedarik zinciri performansını etkileyen faktörleri belirlemek için tasarlanmıştır. Bu ölçek, tedarik zinciri performansını ölçmek, analiz etmek ve iyileştirmek için kullanışlı bir çerçeve sağlamaktadır. Bu araştırmaya uygun bir çerçeve sunması, anketin cevaplayacak kitlenin büyük çoğunluğunun mavi yakalı olması, tedarik zinciri performansını değerlendirmek için teknik bilgi gerektirmeyecek soru içermesinden dolayıdır. Çalışmada Hofstede Modelinin seçilmesinin nedeni ise, 2.7 bölümünde tüm detayları ile ele alınmıştır.

Ölçek beşli likert ("1=Kesinlikle katılmıyorum"; "5=Kesinlikle katılıyorum") tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte ters kodlu soru yer almamaktadır. Ölçekten alınan ortalama puan tedarik zinciri performansı düzeyini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .881 olarak bildirilmiştir (Gunasekaran v.d., 2018).

3.3.4.2.1. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması

Bu tez çalışması kapsamında, yukarıda belirtilen ve Whitten v.d. tarafından 2012 yılında geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Türkçeye uyarlama sürecinde Savaşır (1994) tarafından belirtilen aşamalar izlenmiştir. Bu aşamalar sırasıyla (1) özgün dildeki maddelerin hedef dile çevirisi, (2) özgün form ile taslak formdaki maddelerin eşdeğerliklerinin belirlenmesi ve son olarak (3) Türkçe formun geçerliliğinin ve güvenirliğinin değerlendirilmesini içermektedir.

Ölçek maddelerinin özgün dilden Türkçe'ye çevrilmesi aşamasında, üç farklı çeviri bürosu tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilen çeviriler gerçekleştirilmiştir. Eşdeğerlik değerlendirmesi sırasında, çeviri bürolarının sunduğu üç farklı Türkçe çevirinin kelime, kavram ve ifade açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçeğin uygun bir şekilde hedef kültüre adapte edilmesi için uzman görüşü alınmıştır. Bu bağlamda, sektörde deneyimli ve İngilizce diline hâkim iki kişi ile araştırmacıdan oluşan üç kişilik uzman bir ekip oluşturuldu. Çeviriler, kavram ve ifade açısından incelendi, kaynak diliyle karşılaştırıldı ve uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçek maddeleri detaylı bir şekilde değerlendirilerek gereken düzenlemeler yapıldı.

Son olarak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini incelemek üzere 61 kişinin katılımıyla bir pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot çalışmada ölçekte yer alan 11 maddenin orijinal ölçeğe uygun olarak tek faktör altında toplandıkları, maddelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu ve ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının 0,907 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ölçeğin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkçe uyarlaması yapılan Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Ek-2 de sunulmaktadır.

3.3.4.3. Ulusal Kültür ve TZP İlişkisine Yönelik Literatür Taraması

Literatürde yer alan çalışmalar, ulusal kültürün tedarik zinciri yönetiminin çeşitli yönleri üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Örneğin, Flynn v.d., (2010) ve Marin-Garcia v.d., (2013) ulusal kültürün ülkeler arasında tedarik zinciri iş birliği üzerindeki potansiyel etkisine değinmişlerdir. Bunun yanı sıra; Barratt (2004), Huo v.d. (2016), Ellinger v.d. (2006), Sanders, (2008) ve Van der Vaart v.d. (2012) tedarik zinciri yönetiminde işbirlikçi davranışının önemini vurgulamışlardır. Fakat bu çalışmalar belirli ulusal kültürlerin tedarik zinciri yönetimini nasıl etkileyebileceğine dair ampirik bir kanıt sunmamaktadırlar.

Literatürde yer alan ulusal kültür ve tedarik zinciri performans ilişkisinin incelendiği çalışmalar Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3: Literatürde Yer Alan Ulusal Kültür ve Tedarik Zinciri Performans İlişkisi Çalışmaları

Yıl	Başlık	Yazar(lar)	Atıf Sayısı *
2004	Understanding the meaning of collaboration in the supply chain	Barratt, M.	738
2005	The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships	Griffith, D. A., & Myers, M. B.	168
2005	The importance of national culture in operations management research	Pagel, M., Katz, P. & Sheu, C.	129
2006	Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior	Ellinger, A. E., Keller, S. B., & Hansen, J. D.	81
2008	Pattern of information technology use: The impact on buyer–suppler coordination and performance	Sanders, N. R.	189
2010	Comparative supply chain performance: Measuring cross cultural effects.	Bardy, R.	4
2010	Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West	Jia, F., & Rutherford, C.	61
2010	The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach	Flynn, B. B., Huo, B. & Zhao, X.	1.760

2012	Modelling the integration-performance relationship: Collaborative practices, enablers and contextual factors	Van der Vaart, T., Van Donk, D. P., Gimenez, C & Sierra, V	47
2013	Supply chain integration scales validation and benchmark values	Marin-Garcia, J. A., Alfalla-Luque, R., & Medina-López, C.	8
2016	National Culture 's Impact on Effectiveness of Supply Chain Disruption Management	Kumar, S., Liu, J., Demirağ, O. C.	11
2016	The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance	Huo, B., Ye, Y., Zhao, X. & Shou, Y.	92
2017	A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices	Wong, C. W., Sancha, C., & Thomsen, C. G.	46
2018	Performance measurement of cross-culture supply chain partnership: a case study in the Chinese automotive industry.	Han, W., Huang, Y., & Macbeth, D.	19
2018	Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation	Zhang, O., Cao, M.,	129
2020	The role of national culture on supply chain visibility: Lessons from Germany, Japan, and the USA	Doetzer, M.	15
2021	Does national culture matter? Understanding the impact of supply chain integration in multiple countries	Liu, S., Tan, J., Mao, H., & Gong, Y.	11
2021	How the dimensions of culture influence supply chain collaboration: an explanatory sequential mixed-methods investigation	Acquah, I. S. K., Naude, M. J., & Soni, S.	4

Kaynak: Tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

* Atıf sayıları Web Of Science sitesinden alınmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi ve ulusal kültür arasındaki ilişkinin incelenmesi, uluslararası iş dinamiklerini daha iyi anlamamız için elzemdir. Bu ilişkiyi keşfederek, daha etkili küresel tedarik zinciri stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir, kültürler arası iş birliğini teşvik edebilir, sürdürülebilir kalkınmayı destekleyebilir ve politika kararlarını bilgilendirebiliriz. Küreselleşme iş dünyasını yeniden şekillendirmeye devam ederken hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların bu araştırma alanının öneminin farkına varması ve sunduğu zorlukları ve fırsatları ele almak için iş birliği içinde çalışması oldukça önemlidir.

Tablo 3.3 de görüleceği üzere, ulusal kültür ile tedarik zinciri arasında ilişki farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Çalışmalar tedarik zincirinde iş birliği, stratejik uyum, risk yönetimi, yatay entegrasyon, kesinti yönetimi, ortaklık gibi konuları incelemiştir. Bu çalışmalar içinde sadece Liu v.d., (2021) ve Wong v.d., (2017) ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı ilişkisini araştırmıştır. Fakat bu iki çalışmada da ulusal kültürün tüm boyutlarının etkisi yerine sadece birkaç boyutun etkisini ele almıştır. Son olarak her iki çalışmada ampirik çalışma değildir.

Ulusal kültürün tüm boyutlarının tedarik zinciri performansına etkisi konusunda literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamış, bu konu da önemli bir boşluk olduğu tespit edilmiştir. Kültürel farklılıklar, kültürel davranışlardaki farklılıklar olarak ortaya çıkmakta ve bu da tedarik zincirini yöneten firmaların uygulamaları ve faaliyetlerine etki etmektedir. Tedarik zinciri faaliyetleri genellikle ulusal sınırların ötesinde oluşmakta ve bu da farklı ulusal kültürlerin tedarik zinciri performans sonuçlarını nasıl etkilediğini araştırmak için uygun bir bağlam sağlamaktadır.

3.3.4.4. Ulusal Kültür ve TZP İlişkisi

Küresel ticaret genişlemeye devam ettikçe, ulusal kültürün tedarik zinciri yönetiminde oynadığı rolü anlamanın önemi giderek daha belirgin hale gelmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişki hem bilim insanları hem de uygulayıcılar için değerli içgörüler sağlayan, süregelen bir araştırma alanı olmuştur. Bu ilişkinin derinlemesine incelenmesi, küresel tedarik zincirlerinin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen faktörlerin daha detaylı bir şekilde anlaşılmasını sağlamakta ve nihayetinde daha iyi karar alma ve performansa katkıda bulunmaktadır. Nitekim birden fazla ülkeden ortakların dahil olduğu ortaklıkların başarılı olmasını sağlamak için yalnızca tedarik zinciri yönetimi aracılığıyla operasyonları yönetmek değil, aynı zamanda ortaklar arasında iş birliğine dayalı bir kültürün rolünü anlamak da önemlidir. Bu görüş, örgütsel çabaların performans sonuçlarının faaliyetlerinin bağlamsal ortamına bağlı olduğunu savunan "durumsallık teorisi" tarafından desteklenmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985; Luthans ve Stewart, 1977). Bu teori doğrultusunda, Scott (1987)

tarafından belirtildiği gibi: "örgütlenmenin en iyi yolu, örgütün ilişki kurması gereken çevrenin doğasına bağlıdır (Scot, 1987:114)".

Kültür, insanların davranışlarını ve uygulamalarını sergileyen, farklı ulusların "zihinsel programlarını" yansıtan bir sosyal olgular sistemidir (Hofstede, 1980). Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültürü, insan gruplarının ayırt edici başarısını oluşturan, sembollerle edinilen ve aktarılan açık ve örtük davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Ulusal kültürler, bireylerin davranışlarına rehberlik eden değerler, inançlar, fikirler, tutumlar ve ahlak kuralları bakımından farklılık gösterir (Vitell v.d., 1993: 755-756). Farklı uluslardaki insanları çevreleyen arka plan ve uyaranlar farklı olduğu için uluslar arasında kültür farklıdır. Ulusal kültürdeki bu farklılık, yerel halk tarafından gerçekleştirilen ve yönetilen günlük süreçlerin yönetimini ve operasyonlarını etkileyerek kurum kültürüne yayılır (Hofstede, 1980). Sousa ve Voss (2008) tarafından öne sürülen Durumsallık Teorisi'ne göre, ulusal kültürün, tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinin etkinliği üzerindeki bağlamsal farklılıkları etkileyebileceği belirtilmektedir.

Zamana verilen değerin bir ölçüsü olan “dakiklik”, kültürler arasında farklılık göstermektedir (Mallinson 2017). Farklı ülkelerden insanların risk alma tutumları, eşitsizliği kabullenmeleri, cinsiyet farklılıkları, kurallara bağlılıkları, kalite algıları, hizmet beklentileri, müzakerelerde aldatıcı uygulamaları kabullenmeleri ve hayatın anlamı da farklılık göstermektedir. Ülkeler arasında bireyler arasında görülen bu farklılıkların tedarik zinciri yönetimi için önemli çıkarımları bulunmaktadır. Bu arka plan göz önüne alındığında tedarik zinciri ile ulusal kültürün etkileşiminin önemi ortaya çıkmaktadır (Gupta ve Gupta, 2019: 1-2).

Hofstede Modeli (1980), ulusal kültürün tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkisini incelemek için faydalı bir çerçeve sunmaktadır. Kültürlerin güç mesafesi, bireycilik-kolektivizm, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik gibi boyutlarla karakterize edilebileceğini öne sürmektedir. Bu boyutlar, kültürel faktörlerin tedarikçi seçimi, müzakere taktikleri, iletişim ve iş birliği gibi tedarik zinciri yönetiminin çeşitli yönlerini nasıl etkileyebileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Ulusal kültür ve tedarik zinciri yönetimin arasındaki etkileşimi anlamak birkaç nedenden dolayı önem taşımaktadır:

- Bunlardan ilki küresel tedarik zinciri yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi gerekliliğidir. Uygulayıcılar, kültürel farklılıkların tedarik zinciri süreçleri üzerindeki etkisini kabul ederek, belirli ülkelerin veya bölgelerin benzersiz ihtiyaçlarına göre uyarlanmış daha etkili stratejiler geliştirebilirler.
- Kültürler arası iş birliğinin teşvik edilmesinin ikinci sebebi, kültürel nüansların daha iyi anlaşılmasının, tedarik zinciri ortaklarının iş birliğini kolaylaştırmasıdır. Bu durum, güvenin artmasına, performansın iyileşmesine ve çatışmaların azalmasına yol açabilir.
- Sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi ulusal kültür ve tedarik zinciri yönetimin arasındaki etkileşimi anlamak için üçüncü neden olarak gösterilebilir. Kültürel farkındalık, kuruluşların tedarik zinciri uygulamalarını yerel değerler ve geleneklerle uyumlu hale getirmelerini sağlayarak sosyal açıdan sorumlu ve sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik etmektedir.
- Son olarak politika kararlarının verilmesi sürecinde bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi önem taşımaktadır. Nitekim politika yapıcılar, küresel tedarik zinciri performansını etkileyen kültürel faktörleri dikkate alarak daha etkili ticaret politikaları geliştirmek için bu araştırma alanından elde edilen bilgilerden yararlanabilir.

3.3.4.5. Hofstede Modeli Boyutları ile TZP İlişkileri

Aşağıda her bir ulusal kültür modelinin her bir boyutu ile tedarik zinciri performansı arasında olması düşünülen ilişkiler detaylı olarak ele alınmıştır.

3.3.4.5.1. Erillik / Dişillik Boyutu ve TZP İlişkisi

Erillik, bir toplumda rekabet, başarı, güç ve maddi kazanımlara verilen değeri ifade ederken, dişillik ise daha çok iş birliği, empati, kalite yaşam ve toplumsal dengeye verilen değeri ifade etmektedir (Laigo, 2021). Erillik odaklı bir toplumda, rekabet ve başarı ön planda olduğu için (Hofstede, 1983) tedarik zinciri performansı da yüksek olabilir. Bu tür toplumlarda işletmeler, maliyet etkinliği, karlılık ve sürekli

gelişme gibi hedeflere odaklanabilir. Diğer yandan, dişillik odaklı bir toplumda ise iş birliği ve empati ön planda olduğu için (Hofstede, 1983) tedarik zinciri performansı da iş birliğine dayalı olarak gelişebilir. Bu tür toplumlarda, paydaşlar arasındaki iletişim ve iş birliği daha güçlü olabilir, bu da tedarik zinciri süreçlerinde daha iyi koordinasyon ve etkinlik sağlayabilir.

3.3.4.5.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ve TZP İlişkisi

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlikle nasıl başa çıktığını ifade etmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, güvence ve öngörülebilirliğe daha fazla değer verildiği anlamına gelirken, düşük belirsizlikten kaçınma ise daha fazla risk alma ve belirsizlikle daha rahat başa çıkma anlamına gelmektedir (Litvin v.d., 2004; Venaik ve Brewer, 2010). Yüksek belirsizlikten kaçınan bir toplumda, tedarik zinciri performansı genellikle daha güvenceye dayalı ve riskten kaçınan bir şekilde yönetilebilir. Bu toplumlar genellikle daha fazla güvenlik stoku, sıkı kalite kontrolü ve risk yönetimi stratejileri benimseyebilir. Öte yandan, düşük belirsizlikten kaçınan bir toplumda, tedarik zinciri daha esnek ve hızlı tepki verebilir. Bu tür toplumlarda, daha dinamik ve değişken bir iş ortamına uyum sağlama yeteneği ön planda olabilir.

3.3.4.5.3. Güç Mesafesi Boyutu ve TZP İlişkisi

Güç mesafesi, bir toplumda güç ve otoriteyle nasıl başa çıkıldığını ifade etmektedir. Yüksek güç mesafesi, güç ve otoritenin daha hiyerarşik bir şekilde dağıtıldığı bir toplumu ifade ederken, düşük güç mesafesi daha eşitlikçi ve katılımcı bir toplumu ifade etmektedir (Sargut, 2001). Yüksek güç mesafesi olan bir toplumda, karar alma süreçleri genellikle merkeziyetçi ve güçlü otoriteye dayanmaktadır (Hofstede, 1980). Bu durum, tedarik zinciri faaliyetlerinin koordinasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, düşük güç mesafesi olan bir toplumda, daha katılımcı bir karar alma süreci ve daha düşük bir hiyerarşi yapısı olmaktadır (Hofstede, 1980). Bu tür toplumlarda, daha açık iletişim, iş birliği ve inovasyon teşvik edilebilir, bu da tedarik zinciri performansını olumlu yönde etkileyebilir.

3.3.4.5.4. Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutu ve TZP İlişkisi

Bireycilik, bir toplumun bireysel özerkliğe, kişisel başarıya ve rekabete verdiği değeri ifade ederken, toplulukçuluk daha çok grup bağlarına, iş birliğine ve toplumsal uyuma önem verdiği bir toplumu ifade etmektedir (Sargut, 2001). Bireycilik odaklı bir toplumda, bireysel başarı ve rekabet ön planda olduğu için (Hofstede, 1980) tedarik zinciri performansı da bireysel performansa dayalı olarak değerlendirilebilir. Bu tür toplumlarda, özendirici performans sistemleri, rekabetçi fiyatlandırma ve bireysel hedeflere dayalı performans ölçütleri kullanılabilir. Diğer yandan, toplulukçuluk odaklı bir toplumda ise grup iş birliği ve dayanışma ön planda olduğu için (Hofstede, 1980) tedarik zinciri performansı da grup başarısına dayalı olarak değerlendirilebilir. Bu tür toplumlarda, paydaşlar arasındaki iş birliği, güven ve ortak hedeflere ulaşma önemlidir.

3.3.4.5.5. Uzun / Kısa Vadeli Yönelim Boyutu ve TZP İlişkisi

Uzun vadeli yönelim, bir toplumun gelecek planlamasına, öz disiplin ve sürdürülebilirlik ilkesine verdiği değeri ifade ederken, kısa vadeli yönelim daha çok anlık kazançlara, geçici memnuniyete ve anlık gereksinimlere odaklandığı bir toplumu ifade etmektedir (Huang ve Crotts, 2019). Uzun vadeli yönelimli bir toplumda, sürdürülebilirlik, kalite, sürekli gelişme ve gelecek planlaması daha ön planda olduğu için (Hofstede ve Minkov, 2010) tedarik zinciri performansı da uzun vadeli hedeflere dayalı olarak değerlendirilebilir. Bu tür toplumlarda, uzun vadeli ortaklıklar, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik stratejileri benimsenebilir. Kısa vadeli yönelimli bir toplumda ise anlık kazançlar ve anlık gereksinimler daha ön planda olduğu için (Hofstede ve Minkov, 2010) tedarik zinciri performansı da daha kısa vadeli kazanımlara dayalı olarak değerlendirilebilir. Bu tür toplumlarda, maliyet etkinliği, hızlı teslimat ve kısa vadeli kazançlar ön plana çıkabilir.

Ulusal kültürün tedarik zinciri performansını beş boyutta ayrı ayrı pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla ilgili ölçekler seçilmiş, çokuluslu bir işletmede araştırmanın uygulanması planlanmıştır. Bir sonraki bölümde detaylandırılacağı üzere, gerçekleştirilecek bu uygulama ile her bir hipotez sistematik bir şekilde ayrı ayrı

değerlendirilecek ve elde edilecek veriler çalışmanın sonuç bölümünde detaylı olarak sunulacaktır.

3.4. Analiz Yöntemi

Araştırmanın veri analizi için SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik dağılımlar frekans analizi ile incelenmiştir. Ölçeklerin geçerliliklerini değerlendirmek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach alpha katsayıları değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve verilerin normal dağılıma uyduğu gözlemlendiğinden, araştırmada parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Ulusal kültür ve tedarik zinciri performansı değişkenlerinin düzeylerini incelemek üzere tanımlayıcı istatistiksel analiz gerçekleştirilmiştir. Ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın hipotez testleri kapsamında ulusal kültürün tedarik zinciri üzerindeki etkisini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulgular bölümü, öncelikle katılımcıların demografik profillerinin frekans ve yüzdelik dağılımlarını sunar. Devamında, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

Korelasyon analizleri, ulusal kültür boyutlarının birbiriyle ve tedarik zinciri performansı ile olan ilişkilerini ortaya koyar. Bu bölüm, hipotez testlerinin ayrıntılı sonuçlarını içerir; hangi kültürel boyutların tedarik zinciri performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiğini, hangilerinin ise beklenen etkileri göstermediğini açıklar.

Son bölümde ise, Hofstede Enstitüsü'nün ulusal kültür puanları ile araştırmada elde edilen veriler arasında karşılaştırmalı bir analiz yer almaktadır. Bu karşılaştırmalı analiz, kültürel değişimlerin yanı sıra, kültürel homojenleşme veya farklılaşmanın ülkelere göre yansımalarını detaylandırmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü ile ulusal kültür

arasındaki ilişkileri ve potansiyel etkileşimleri ele alınmaktadır. Bu bölüm, araştırmanın bulgularının teorik ve pratik anlamda önemini pekiştirmekte ve gelecekteki araştırmalar için yön gösterici içgörüler sunmaktadır.

3.5.1. Katılımcıların Demografik İstatistikleri

Çalışmaya toplam 529 kişi katılım göstermiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları, Tablo 3.4'de sunulmaktadır. Örneklemin çoğunluğunun erkek (n=428; %80,9), 25-29 yaş aralığında (n=158; %29,9), lise mezunu (n=231; %43,7) ve bekar (n=343; %64,8) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	428	80,9
	Kadın	101	19,1
Yaş	20-24 arası	117	22,1
	25-29 arası	158	29,9
	30-34 arası	129	24,4
	35-39 arası	76	14,4
	40 ve üzeri	49	9,3
Eğitim durumu	Eğitimim yok	3	0,6
	İlkokul	10	1,9
	Ortaokul	51	9,6
	Lise	231	43,7
	Üniversite	213	40,3
	Yüksek Lisans	21	4,0
Medeni durum	Bekar	343	64,8
	Evli	174	32,9
	Boşanmış	12	2,3

Katılımcıların uyruklarına göre dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.5'de yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun Türk olduğu (n=316;

%59,7), Filipinler vatandaşı olan katılımcı sayısının da dikkat çekici düzeyde olduğu (n=93; %17,6), diğer ülke vatandaşlarının ise nispeten az sayıda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Uyruklarına Göre Dağılımı

ÇALIŞAN UYRUĞU	ÇALIŞILAN ÜLKE									TOPLAM	
	TÜRKİYE	BAE	SUUDİ ARABİSTA	IRAK	UMMAN	KUVEYT	KATAR	ÜRDÜN	İNGİLTERE		
Türkiye	244	37	9	8	13		4	1		316	59,7%
Filipinler		39	42	1	5	6				93	17,6%
Nepal		12	4		1					17	3,2%
Suriye		1		13	1					15	2,8%
Hindistan		5	2		2	2				11	2,1%
Nijerya		7	3			1				11	2,1%
Ukrayna		7	1				1			9	1,7%
Sri Lanka		7	1							8	1,5%
Özbekistan		4			1					5	0,9%
Fas		3			1					4	0,8%
Irak				4						4	0,8%
Pakistan		3	1							4	0,8%
Uganda		4								4	0,8%
Azerbaycan		3								3	0,6%
Kırgızistan						3				3	0,6%
Suudi Arabistan			3							3	0,6%
Bangladeş		2								2	0,4%
Lübnan			1		1					2	0,4%
Mısır		1		1						2	0,4%
Yunanistan		2								2	0,4%
Almanya	1									1	0,2%
Cezayir		1								1	0,2%
İngiltere									1	1	0,2%
Kamerun						1				1	0,2%
Kenya		1								1	0,2%
Makedonya	1									1	0,2%
Myanmar		1								1	0,2%
Rusya		1								1	0,2%
Sırbistan		1								1	0,2%
Tunus					1					1	0,2%
Ürdün								1		1	0,2%
TOPLAM	**246**	**142**	**67**	**27**	**26**	**13**	**5**	**2**	**1**	**529**	**100%**
%	**46,5**	**26,8**	**12,7**	**5,1**	**4,9**	**2,5**	**0,9**	**0,4**	**0,2**		

Katılımcılar ile ilgili diğer istatistiksel bilgiler Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Çalıştıkları Ülkeye Göre Dağılımı ve Katılım Oranları

Çalışılan Ülke	**TÜRKİYE**	**BAE**	**SUUDİ ARABİSTAN**	**IRAK**	**UMMAN**	**KUVEYT**	**KATAR**	**ÜRDÜN**	**İNGİLTERE**	**TOPLAM**
Ankete Katılan Çalışan Sayısı	246	142	67	27	26	13	5	2	1	529
	46,5%	26,8%	12,7%	5,1%	4,9%	2,5%	0,9%	0,4%	0,2%	
İşletmenin Çalışan Sayısı	371	673	134	49	64	33	94	55	26	1.499
Katılım Oranı	66,3%	21,1%	50,0%	55,1%	40,6%	39,4%	5,3%	3,6%	3,8%	35,3%

Tablo 3.6'da belirtildiği üzere, bu çalışmada, toplam 1499 çalışanın 529'u anket çalışmasına katılarak %35,3'lük bir yanıt oranına ulaşılmıştır. İşletmenin 45 farklı millete mensup çalışanları içinden, 31 farklı milletten çalışan anketi tamamlamış ve bu, milletlerarası katılım oranını %68,8'e yükseltmiştir. Çok uluslu bir çalışma ortamında elde edilen bu veri seti, ulusal kültür boyutlarının tedarik zinciri performansı üzerindeki muhtemel etkilerini anlamada önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

3.5.2. Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri keşfedici faktör analizi (KFA) ile incelenmiştir.

3.5.2.1. Kültürel Değerler Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kültürel Değerler Ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ilk keşfedici faktör analizinde uzun vadeli yönelim boyutunda bulunan son iki maddenin (21. (Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır) ve 22. (İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır) maddeler farklı faktör altında yüklendikleri belirlenmiştir. Söz konusu maddeler birer birer ölçekten çıkarıldığında da kalan maddenin yine ayrı bir faktörde yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle bahsedilen maddeler ölçekten çıkarılarak kalan 24 madde ile analiz tekrar edilmiştir.

Keşfedici faktör analizi kapsamında öncelikle veri setinin uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir.

- **KMO**, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel testtir. KMO değeri, 0 ile 1 arasında değişen bir değer alır. Yüksek bir KMO değeri, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Genellikle 0,5 veya daha yüksek bir KMO değeri, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

- **Bartlett Testi**, bir veri setindeki değişkenler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkiyi değerlendirmek için kullanılır. Faktör analizi yapmadan önce, değişkenler arasında bir tür ilişki olması beklenmektedir. Bartlett Testi, bu hipotezin geçerli olup olmadığını test etmektedir. Bartlett Testinin istatistiksel olarak anlamlı sonuca ulaşması ($p<0,05$), değişkenler arasında bir ilişkinin olduğunu ve verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

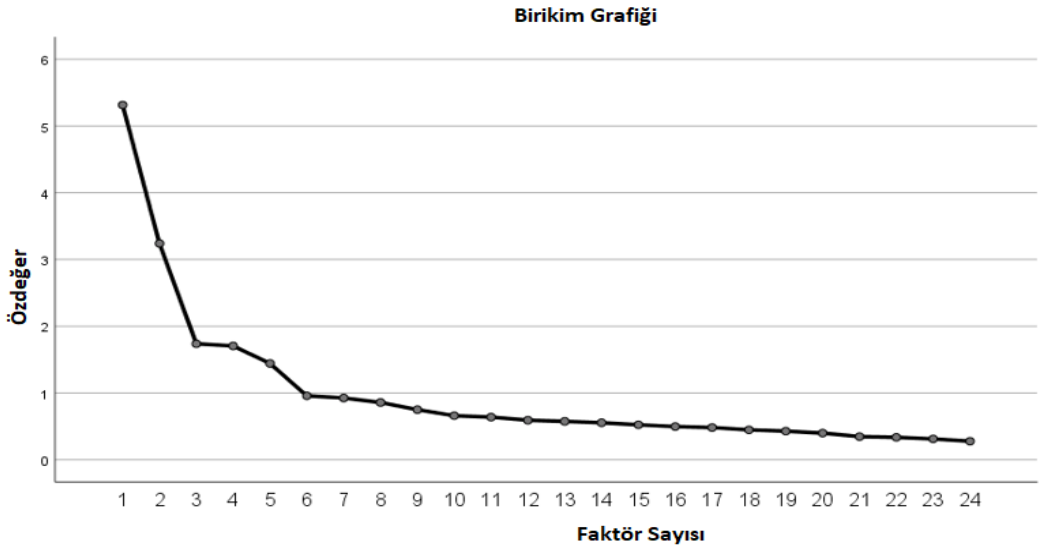
Kültürel Değerler Ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3.7'de yer almaktadır. Tablo 3.7'de görüldüğü üzere, Kültürel Değerler Ölçeğinin KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu (0,848) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p<0,05$) belirlemiştir. Bu sonuçlara göre verilerin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.7: Kültürel Değerler Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Test		**Sonuç**
Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,848
Bartlett Testi	χ^2	4172,464
	df	276
	Sig.	,000

Keşfedici faktör analizi sırasında, faktörlerin belirlenmesi için öz değerinin (eigenvalue) 1'den büyük olan maddelerin faktör olarak kabul edilmesi ve birikim (scree-plot) grafiğinde belirgin kırılımların gözlemlenerek uygun faktör sayısının

belirlenmesi mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2014). Analiz sonucunda elde edilen birikim grafiği Şekil 3.2'de sunulmuştur. Birikim grafiğinde yatay eksende faktör sayısı, dikey eksende ise özdeğerleri temsil etmektedir. Grafik incelendiğinde, beşinci faktörden sonra eğimin belirgin şekilde azaldığı ve bu noktadan sonra gelen faktörlerin ölçeğe anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir.



Şekil 3.2: Kültürel Değerler Ölçeği Birikim Grafiği

Ölçüm için kaç faktör atandığı ve her bir faktörün açıkladığı varyans miktarı Tablo 3.8'de yer almaktadır. Elde edilen tablo incelendiğinde ölçekte tüm faktörlerin toplam varyansın %55,998'ini açıklandığı görülmektedir. Faktör analizlerinde, sosyal bilimler alanında toplam açıklanan varyansın %40 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir bir seviye olduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Buna göre ölçek için açıklanan varyansın yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.8: Kültürel Değerler Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğer*	Varyans	Kümülatif Varyans
1	5,315	12,726	12,726
2	3,240	11,976	24,703
3	1,737	10,806	35,509
4	1,705	10,806	46,316
5	1,443	9,682	55,998

* Özdeğeri 1'in altında olan faktörler listelenmemiştir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri Tablo 3.9'da sunulmuştur. Tablo incelendiğinde tüm maddelerin orijinal ölçeğe uygun faktörler altında yüklendikleri, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak Kültürel Değerler Ölçeğinin 24 madde içeren 5 faktörlü yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.9: Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Yükleri

Madde	Faktör				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
güç1					,593
güç2					,775
güç3					,646
güç4					,612
güç5					,642
belirsizlik1	,626				
belirsizlik2	,730				
belirsizlik3	,747				
belirsizlik4	,675				
belirsizlik5	,718				
kolektivizm1				,664	
kolektivizm2				,524	
kolektivizm3				,670	
kolektivizm4				,634	
kolektivizm5				,542	
kolektivizm6				,659	
uzun1		,760			
uzun2		,794			
uzun3		,729			
uzun4		,593			
erillik1			,748		
erillik2			,813		
erillik3			,815		
erillik4			,710		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					

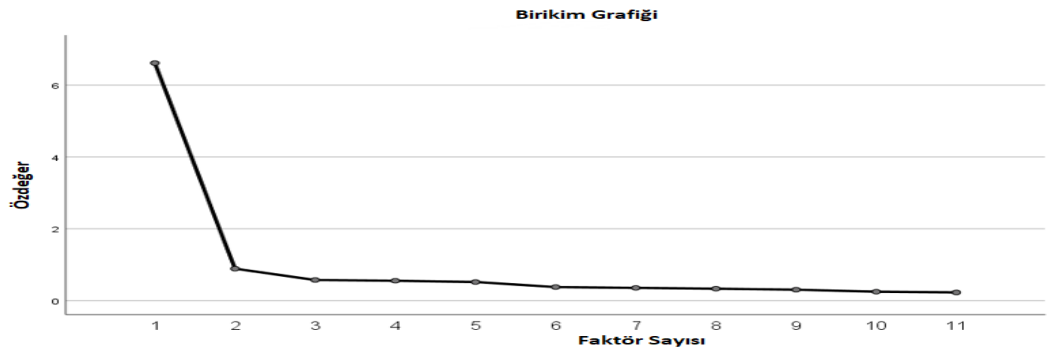
3.5.2.2. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Geçerlilik Analizi

Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin keşfedici faktör analizi kapsamında öncelikle veri setinin uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3.10'da sunulmuştur. Tablo 3.10'da görülebileceği üzere, Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu (0,943) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p<0,05$) belirlemiştir. Bu sonuçlara göre verilerin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.10: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Test		**Sonuç**
Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,943
Bartlett Testi	χ^2	3763,093
	Df	55
	Sig.	,000

Şekil 3.3'deki grafikte, ilk faktörden sonra gözlenen eğim azalması, bu noktadan itibaren eklenen her yeni faktörün, analize önemli bir katkı sağlamadığını gösterir. Gürbüz ve Şahin (2014) bu metodolojinin, faktörlerin belirlenmesinde ve elde edilen verinin anlamlılığının değerlendirilmesinde nasıl kullanılabileceğini açıklamaktadır. Bu yaklaşım, faktör analizinde hangi maddelerin faktör olarak kabul edileceğinin kararlaştırılmasında etkin bir rehberlik sağlar.



Şekil 3.3: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Birikim Grafiği

Ölçüm için kaç faktör atandığı ve her bir faktörün açıkladığı varyans miktarı Tablo 3.11'de yer almaktadır. Elde edilen tablo incelendiğinde ölçekteki tek faktörün varyans %60,123'ünü açıklandığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan faktör analizlerinde, genel kabul gören görüş, toplam açıklanan varyans en az %40 olması gerektiği yönündedir. Bu, analizin toplam varyans önemli bir kısmını açıklamasının ve dolayısıyla yeterli düzeyde anlamlı olduğunun bir göstergesidir. (Gürbüz ve Şahin, 2014). Buna göre ölçek için açıklanan varyans yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.11: Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğer*	Varyans	Kümülatif Varyans
1	6,614	60,123	60,123

* Özdeğeri 1'in altında olan faktörler listelenmemiştir.

Keşfedici faktör analiziyle elde edilen faktörler ve bu faktörlere ait maddelerin faktör yük değerleri, Tablo 3.12'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde tüm maddelerin orijinal ölçeğe uygun olarak tek faktör altında yüklendikleri, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin 11 madde içeren tek faktörlü yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.12: Tedarik Zinciri Ölçeği Faktör Yükleri

Madde	Faktör Yükü
tzp1	,623
tzp2	,757
tzp3	,709
tzp4	,757
tzp5	,762
tzp6	,822
tzp7	,834
tzp8	,801
tzp9	,807
tzp10	,843
tzp11	,788

3.5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, test veya anket gibi ölçme araçlarında tüm maddelerin birbirleri ile olan tutarlılıklarını ölçümünde benzerlik düzeyini ortaya koymaya yarayan bir kavramsal olgudur. Güvenirlik, bağımsız ölçümler sonucunda ortaya çıkan değerlerin kararlılık düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Güvenirlik bu bağlamda ölçme araçlarının hatalardan arındırılmış bir şekilde ölçüm yapma yeterlilik düzeyi şeklinde ifade edilmektedir. Bu sebeple güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen katsayı değerleri ölçek hatasından ziyade ölçümlerde olan hatasızlık düzeyini ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin güvenirlik düzeyi iç tutarlılığını da ifade etmektedir. Ölçek iç tutarlılığına yönelik bir ölçü olarak kabul edilen Cronbach alfa katsayısı, ölçek maddelerinin homojen yapısının açıklanması için kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayı değerinin yüksek bir değer olması ölçek maddelerinin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca maddelerin aynı özelliği ölçtüğünün de bir göstergesidir. Cronbach alfa katsayısı;

• 0,00 - 0,40 aralığında ölçeğin güvenilir olmadığını,

• 0,40 - 0,60 aralığında güvenilirlik düzeyinin düşük olduğunu,

• 0,60 - 0,80 aralığında güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu,

• 0,80 - 1,00 aralığında ise güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmada kullanılan Kültürel Değerler Ölçeği ve Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.13'de yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde Kültürel Değerler Ölçeği boyutlarının Cronbach alpha güvenilirlik katsayılarının 0,60'ın üzerinde olduğu görüldüğünden söz konusu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olduğu belirlenmiş ve söz konusu ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.13: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Kültürel Değerler Ölçeği	Güç mesafesi	5	,689
	Belirsizlikten kaçınma	5	,773
	Toplulukçuluk	6	,734
	Uzun vadeli yönelim	4	,828
	Erillik	4	,793
Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği		11	,932

3.5.4. Normal Dağılım Analizi

Araştırmada, verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla, verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları analiz edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları, bir olasılık dağılımının veya veri setinin şeklini tanımlamak için kullanılan iki istatistiksel ölçüdür. Bu katsayılar, veri setinin dağılımının simetriklik veya asimetriklik, düzlük veya sivrilik gibi özelliklerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Çarpıklık katsayısı, bir veri setinin veya olasılık dağılımının çarpık (asimetrik) olup olmadığını ölçen bir istatistiksel ölçüdür. Çarpıklık katsayısının sıfıra yakın olması veri seti simetrik olduğunu ve normal dağılıma benzediğini göstermektedir. Pozitif çarpıklık katsayısı sağa çekikliği, negatif çarpıklık katsayısı ise sola çekikliği işaret etmektedir.

Basıklık ise, veri setinin düzlük veya sivrilik derecesini ifade etmektedir. Basıklık katsayısı 3'e yakın olması, veri seti normal dağılıma yakın olduğunu ve standart normal dağılım gibi bir düz dağılım gösterdiğini (mesokürtik) işaret etmektedir. Basıklık katsayısının 3'ten büyük olması veri setinin sivri bir dağılım gösterdiğini (platoikürtik), küçük olması ise düz bir dağılım gösterdiğini (leptokürtik) işaret etmektedir. Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesinde, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında olması genellikle bir gereklilik olarak kabul edilir. Bu aralık, verilerin normal dağılıma uygun

olduğunu gösterir. (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu çerçevede gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 3.14'de yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin anılan sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Özetle, verilerin normal dağılım gösterdiği ve çalışmada parametrik analiz tekniklerinin kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.14: Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Güç mesafesi	-,084	-,244
Belirsizlikten kaçınma	-,144	-,383
Toplulukçuluk	,021	-,287
Uzun vadeli yönelim	-,359	-,540
Erillik	-,159	-,423
Tedarik Zinciri Performansı	,124	-,370

3.5.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Katılımcıların araştırmada veri toplamak üzere kullanılan ölçeklere verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3.15'de yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların güç mesafesi ($\bar{x}$=2,66; ss=0,74) ve erillik ($\bar{x}$=3,04; ss=0,93) boyutlarında ortalama bir düzeye sahip oldukları, diğer taraftan belirsizlikten kaçınma ($\bar{x}$=4,19; ss=0,53), toplulukçuluk ($\bar{x}$=3,85; ss=0,58) ve uzun vadeli yönelik ($\bar{x}$=4,23; ss=0,59) boyutlarında yüksek seviyeye sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcılar işletmenin tedarik zinciri performansının yüksek düzeyde olduğunu ($\bar{x}$=3,82; ss=0,58) belirttikleri de görülmektedir.

Tablo 3.15: Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart
Güç mesafesi	2,66	,74
Belirsizlikten kaçınma	4,19	,53
Toplulukçuluk	3,85	,58

Uzun vadeli yönelim	4,23	,59
Erillik	3,04	,93
Tedarik Zinciri Performansı	3,82	,58

3.5.6. Korelasyon Analizi

Ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.16'de yer almaktadır.

Tablo 3.16: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken		**Güç mesafesi**	**Belirsizlikten kaçınma**	**Toplulukçuluk**	**Uzun vadeli yönelim**	**Erillik**	**Tedarik zinciri performansı**
Güç mesafesi	r	1					
	p						
Belirsizlikten kaçınma	r	,129**	1				
	p	0,003					
Toplulukçuluk	r	0,029	,410**	1			
	p	0,499	0,000				
Uzun vadeli yönelim	r	,108**	,514**	,525**	1		
	p	0,009	0,000	0,000			
Erillik	r	,300**	-0,020	,120**	0,058	1	
	p	0,000	0,652	0,006	0,184		
Tedarik Zinciri Performansı	r	0,027	,354**	,409**	,435**	,114**	1
	p	0,538	0,000	0,000	0,000	0,009	

**p<0,05

Tablo 3.16 incelendiğinde, tedarik zinciri performansı ile belirsizlikten kaçınma (r=0,354; p<0,01), toplulukçuluk (r=0,409; p<0,01), uzun vadeli yönelim (r=0,435; p<0,01) ve erillik (r=0,114; p<0,01) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar anılan kültür boyutları ile tedarik zinciri performansı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan güç mesafesi ile tedarik zinciri performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir (r=0,027; p>0,05).

3.5.7. Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Güç mesafesi ile tedarik zinciri performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlendiğinden, güç mesafesi değişkeni regresyon modeline dahil edilmemiştir. Modelde belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik bağımsız değişkenleri oluştururken, tedarik zinciri performansı bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 3.17'da yer almaktadır.

Tablo 3.17: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	**β**	**T**	**p**	**Tolerans**	**VIF**
Belirsizlikten kaçınma	,155	3,513	,000	,733	1,365
Toplulukçuluk	,232	5,249	,000	,728	1,373
Uzun vadeli yönelim	,227	5,026	,000	,700	1,429
Erillik	,076	1,981	,048	,979	1,022
Model: **Bağımlı Değişken: Tedarik zinciri performansı** **F=44,033; p=0,000; Düz. R^2=0,246**					

Tablo 3.17'de regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=44,033; p<0,01) ve tedarik zinciri performansındaki varyansın %24,6'sını açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında, tolerans değerlerinin 0,1'in üzerinde olduğu, varyans büyüme

faktörlerinin (VIF) ise 10'un altında olduğu görüldüğünden değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı (Gürbüz ve Şahin, 2014) belirlenmiştir. Katsayılar incelendiğinde ise tedarik zinciri performansı üzerinde belirsizlikten kaçınma (β=0,155; $p<0,01$), toplulukçuluk (β=0,232; $p<0,01$), uzun vadeli yönelim (β=0,272; $p<0,01$) ve erillik (β=0,076; $p<0,05$) boyutlarının pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının seviyesindeki artış tedarik zinciri performansı düzeyinde de bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre sadece H_1 hipotezi kabul edilememiştir. H_2, H_3, H_4 ve H_5 hipotezleri ise, kabul edilmiştir.

Araştırmanın başında beklenen etkiler ve araştırmanın sonunda ulaşılan bulgular Tablo 3.18'de sunulmuştur.

Tablo 3.18: Araştırmanın Bulguları

Hipotezler	**Sonuç**
H_1: Güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul edilemedi
H_2: Bireycilik-Toplulukçuluğun tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul edildi
H_3: Belirsizlikten Kaçınmanın tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul edildi
H_4: Erillik-Dişiliğin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul edildi
H_5: Uzun-Kısa vadeli yönelimin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul edildi

H_1 hipotezi kabul edilememiş olup, diğer dört hipotez kabul edilmiştir.

3.6. Ülkelerin Ulusal Kültür Puanlarının Karşılaştırılması

Bu bölüm, dokuz farklı ülkeden toplanan verileri temel alarak, Hofstede Modelini alternatif bir perspektifle değerlendirmeyi hedeflemektedir. Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan gibi coğrafi ve kültürel açıdan farklılık

gösteren ülkelerde elde edilen veriler, Hofstede Enstitüsü tarafından 2023 yılı Ekim ayında güncellenen ulusal kültür puanlarıyla karşılaştırılmıştır.

Araştırma, özellikle Filipinli çalışanların sayısının ve Türk çalışanların yurtdışındaki dağılımının ulusal kültür puanlarına olan etkisini incelemiştir. Filipinli çalışanların anlamlı bir örnekleme ulaştığı 5 ülke ve 314 Türk çalışanın dahil olduğu 7 farklı ülke, bu analizin kapsamındadır. Suudi Arabistan ve BAE'deki katılımcıların büyük çoğunluğunun yabancı çalışanlardan oluşması, ulusal kültür puanları üzerinde önemli bir etken olmuştur.

Tablo 3.19: Ülkelerin Ulusal Kültür Puanlarının Karşılaştırılması

Boyut	**Hofstede (Türkiye)**	**Araştırma (Türkiye) (n=244)**	**H0fstede (BAE)**	**Araştırma BAE (n=142)**	**Hofstede (Suudi Arabistan)**	**Araştırma (Suudi Arabistan) (n=67)**	**Hofstede (Filipinler)**	**Araştırma (Filipinler) n=93**
Güç mesafesi	66	43,9	74	39,4	74	37,6	94	39,8
Belirsizlikten kaçınma	85	77,4	66	82,3	66	80,9	44	82,4
Bireyselcilik	46	29,2	36	27,6	36	30,2	17	32,2
Uzun vadeli yönelim	35	84,6	22	76,6	22	76,3	46	74,8
Erillik	45	52,6	52	46,6	52	51	64	51,9

Tablo 3.19'daki analiz sonuçları, Türkiye, BAE, Suudi Arabistan ve Filipinler gibi farklı ülkelerin ulusal kültür puanlarının, Hofstede Enstitüsü'nün ülke puanlarına kıyasla belirgin bir sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Güç mesafesi boyutunda düşüş ve uzun vadeli yönelimde gözlemlenen artış, genç ve yüksek eğitimli katılımcıların öne çıkan demografik profiliyle ilişkilendirilmektedir. Pandemi koşullarının getirdiği belirsizlik ve World Economic Forum (WEF)'un 2023 global risk raporunda vurgulanan yaşam maliyetindeki artış gibi makroekonomik faktörler, bu değişimlerin potansiyel itici güçleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.20: Türk Çalışanların Diğer Ülke Çalışanları Üzerindeki Etkisi

Anket Sonucuna Göre	Hofstede (Türkiye)	9 ülkedeki Türk Çalışan (n=316)	Türkiye'deki Türk Çalışan (n=244)	BAE'deki Türk Çalışanlar (n=37)	BAE'deki Filipinli Çalışanlar (n=39)	Suudi Arabistan' daki Filipinli Çalışanlar (n=42)
Güç mesafesi	66	43	43,9	38,8	42,7	36,9
Belirsizlikten kaçınma	85	78,1	77,4	81,6	83,8	80,4
Bireyselcilik	46	28,6	29,2	25,8	32,2	33,8
Uzun vadeli yönelim	35	83,7	84,6	80,1	72,9	75
Erillik	45	50,7	52,6	41,2	48,6	54,2

Tablo 3.20'de farklı ülkelerdeki Türk ve Filipinli çalışanların kültürel boyutlarda benzer puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu, işletme kurucu ortaklarının ve yöneticilerin, özellikle Türk olmalarının, kültürel homojenizasyon sürecinde önemli bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Bu bulgular, örgüt kültürünün, ulusal kültürün üzerinde, bazı koşullar altında, daha baskın bir etkiye sahip olabileceğini ve kültürler arası etkileşimde standartlaştırıcı bir rol oynayabileceğini işaret etmektedir.

SONUÇ

Bu tez çalışması kapsamında, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik ve uzun/kısa vadeli yönelimin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda bu nicel araştırma, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir veya daha fazla bağımlı değişken üzerindeki etkilerini inceleyen nedensel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Q Yiyecek İçecek A.Ş. çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 529 katılımcı oluşturmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

Bu tez çalışmasının ampirik sonuçları Tablo 3.18'de sunulmuştur. Çalışma sonucunda özetle, güç mesafesi hariç olmak üzere, ulusal kültür boyutlarının tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalarda ulusal kültürün tedarik zinciri yönetiminin çeşitli yönleri üzerindeki etkisinin ortaya koyulduğu görülmektedir. Örneğin, ulusal kültürün ülkeler arasında tedarik zinciri iş birliği üzerindeki potansiyel etkisine değinilen çalışmalar (Flynn v.d., 2010; Marin-Garcia v.d., 2013) bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, tedarik zinciri yönetiminde işbirlikçi davranışının öneminin vurgulandığı çalışmalar (Barratt, 2004; Huo v.d., 2016; Ellinger v.d., 2006; Sanders, 2008; Van der Vaart v.d., 2012) da olduğu görülmektedir. Ancak söz konusu çalışmalarda belirli ulusal kültürlerin tedarik zinciri yönetimini nasıl etkileyebileceğine dair ampirik bir kanıt sunulmamaktadır.

Diğer bir çalışmada, ulusal kültürün boyutlarının tedarik zinciri entegrasyonu ve operasyonel performans arasındaki ilişkiye etkisini ortaya koymaktadır. Özellikle, gelecek yönelimi, insani yönelim ve kurumsal kolektivizm gibi iş birliği odaklı ulusal kültür boyutlarının, tedarik zinciri entegrasyonu ile operasyonel performans arasındaki aracı ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Kurumsal kolektivizm, iç entegrasyon ile kalite ve müşteri entegrasyonu ile teslimat arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. Yüksek kolektivizm ortamlarında, tedarik zinciri

entegrasyonunun kalite ve teslimat açısından etkinliği düşük kolektivizm ortamlarına göre daha düşüktür. Bu bağlamda, özerklik düşük olduğunda ve iş birliği odaklı davranış zaten var olduğunda, tedarik zinciri entegrasyonunun etkinliği azalmaktadır (Wong v.d, 2017).

Bir başka ampirik olmayan çalışmada (Liu v.d., 2021) ise, sadece iki boyuta ait (bireycilik ve belirsizlikten kaçınma) kültürlerinin tedarik zinciri ile firma performansının arasındaki ilişkiye etkisinin incelenmesi amaçlamıştır. Bu tez çalışması sonucunda kültürel olarak daha yüksek belirsizlikten kaçınmada, tedarik zincirinin esneklik performansı üzerindeki olumlu etkisinin daha güçlü olduğunu, ancak finansal performans üzerindeki etkisinin daha zayıf olduğunu ortaya koyulmuştur. Bunun aksine, bireycilik tedarik zincirinin finansal performans üzerindeki olumlu etkisini azalttığı, ancak esneklik performansı üzerindeki etkisini artırdığı belirlenmiştir (Liu v.d., 2021).

Bu tez çalışmasında gerçekleştirilen analizler sonucunda ise, güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken; belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının seviyesindeki artışın tedarik zinciri performansı düzeyinde de bir artışa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma, Hofstede Modeline alternatif bir bakış açısı sunmuş olup, aynı zamanda örgüt kültürünün ulusal kültür üzerindeki etkisini de incelemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçları, ulusal kültür ve tedarik zinciri performansının çok boyutlu ve karmaşık yapısını vurgulamaktadır. Gelecekteki araştırmalar, bu karmaşıklığı daha aydınlatmak ve kültürel boyutların tedarik zinciri performansına olan etkilerini derinlemesine anlamak için genişletilmeli ve çeşitlendirilmelidir.

Tartışma

Bu tez çalışmasında, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif yönde ve

anlamlı etkilerinin olduğu yönündeki bulgulara ulaşılmıştır. Benzer bulgular olarak, Kesevan (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun vadeli yönelimin lojistik performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunun belirlendiği görülmektedir. Pegell v.d. (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada erilliğin tedarik zinciri yönetimi kapsamında dış kaynak kullanımı kararı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kumar (2016) ise Hofstede Modeli boyutlarının tedarik zinciri kesinti planlaması ve müdahale üzerinde etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada ulaşılan sonuçların literatürle uyumlu olduğu belirtilebilecektir.

Diğer taraftan çalışmada güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Güç mesafesi, bir toplumda güç ve otoriteye atfedilen değeri ifade etmektedir. Yüksek güç mesafesi, güç ve otoritenin daha hiyerarşik bir şekilde dağıtıldığı bir toplumu ifade ederken, düşük güç mesafesi daha eşitlikçi ve katılımcı bir toplumu ifade etmektedir (Sargut, 2001). Yüksek güç mesafesi olan bir toplumda, karar alma süreçleri genellikle merkeziyetçi ve güçlü otoriteye dayanmaktadır (Hofstede, 1980). Bu durum, tedarik zinciri faaliyetlerinin koordinasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, düşük güç mesafesi olan bir toplumda, daha katılımcı bir karar alma süreci ve daha düşük bir hiyerarşi yapısı olmaktadır (Hofstede, 1980). Bu tür toplumlarda, daha açık iletişim, iş birliği ve inovasyon teşvik edilebilir, bu da tedarik zinciri performansını olumlu yönde etkileyebilir. Literatürdeki benzer çalışmalarda da güç mesafesinin belirleyici etkisinin ortaya koyulduğu görülmektedir. Örneğin, Kesevan (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada güç mesafesinin lojistik performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pegell v.d. (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada güç mesafesinin tedarik zinciri yönetimi kapsamında dış kaynak kullanımı kararı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kumar (2016), Hofstede Modelinin tüm boyutları gibi güç mesafesi boyutunun da tedarik zinciri kesinti planlaması ve müdahale üzerinde etkisinin olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada da güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde bir etkisinin olması beklenmiş ancak analiz sonuçları söz konusu hipotezi desteklememiştir.

Bu araştırmanın bulgularına göre, güç mesafesinin literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu olmamasının bazı olası sebepleri olduğu ileri sürülebilir. Öncelikle söz konusu çalışmalarda bu çalışmadaki gibi kültür boyutlarının tedarik zinciri performansına etkisinin incelenmemiş olması, buna karşın yakın kavramlar olarak lojistik performansı, dış kaynak kullanım kararı ve tedarik zinciri kesinti planlaması üzerindeki etkilerin incelenmiş olması farklılığın kaynağı olabilir. Bunun yanında, bu çalışmada ülkeler için hesaplanan güç mesafesi puanlarının Hofstede enstitüsü ülke puanlarından belirgin ölçüde düşük olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu araştırmada hesaplanan ülkelerin güç mesafesi puanlarının birbirine yakın olmasının da örgüt kültürünü baskın bir kavram olarak ortaya koyduğu ve tedarik zinciri performansının öngörülmesinde ulusal kültüre kıyasla daha etkin olduğu şeklinde yorumlanabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, literatürde bu çalışmadaki gibi ulusal kültür boyutlarının tedarik zinciri performansına etkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada ulaşılan bulguların literatüre katkı sağlayabileceği ve farklı araştırmalarla desteklenerek güçlenebileceği düşünülmektedir.

İşletme ve Tedarik Zinciri Yöneticilerine Uygulama Önerileri

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda Hofstede Kültür Modelinde yer alan her bir boyutun etkilerine yönelik uygulamalar için aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlikle nasıl başa çıktığını ifade etmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, güvence ve öngörülebilirliğe daha fazla değer verildiği anlamına gelirken, düşük belirsizlikten kaçınma ise daha fazla risk alma ve belirsizlikle daha rahat başa çıkma anlamına gelmektedir (Litvin v.d., 2004; Venaik ve Brewer, 2010).

Yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip toplumların işletme stratejileri, riskten kaçınmayı ve istikrarı temel alır. Bu toplumlarda, tedarik zinciri yönetimi ve performansı, uzun vadeli ve güvence altına alınmış sözleşmelere dayalı bir yapıya sahiptir. Sözleşmelerin detaylandırılmasında, stratejik tedarikçilerle olan uzun dönem

ilişkilerin güçlendirilmesi, karşılıklı hakların korunması ve caydırıcı cezai şartlar önemli bir rol oynar. Bu, alıcı ile tedarikçi arasındaki ekonomik ve rekabetçi dinamiklerin sözleşmeye yansıtılmasını gerektirir ve kazan-kazan stratejisinin hedeflenmesini sağlar.

Karar verme süreçleri, standartlara sıkı sıkıya bağlılık ve yazılı kuralların netliği ile karakterize edilir. Bu toplumlar, inisiyatif kullanımını ve prosedür dışı hareketleri sınırlayarak, değişime karşı direnç gösterir. Sürekli kalite kontrolü ve denetim uygulamaları, bu toplumlarda süreçlerin yavaşlamasına ve esnekliğin azalmasına yol açabilir, ancak aynı zamanda risk yönetimi ve düzenli iş akışını da güçlendirir.

Yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda, tedarik zinciri planlama süreci kritik öneme sahiptir. Etkili bir planlama, anlık veri akışı, verilerin hızlı işlenmesi ve bilgiye dönüştürülmesi, sapmalarda hızlı eylem alabilme yeteneği gerektirir. Bu tür toplumlarda, "itme stratejisi" tercih edilebilir; bu da yüksek stok seviyeleri ve satışların garanti altına alınmasını içerir. Ancak, bu yaklaşımın sorunların kök nedenlerini ele almayı engelleyebileceği ve potansiyel hata zincirlerinin kronikleşmesine yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Tedarik zinciri süreçlerinin her aşamasında, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumların güçlü yönleri olarak, yüksek planlama becerileri ve risk yönetimi vurgulanabilir. Buna karşılık, zayıf yönler olarak, yenilikçiliğin ve süreçlerdeki esnekliğin kısıtlanması riski bulunur. Tedarik sürecindeki uygulamalarda güvenilir ve uzun vadeli tedarikçi ilişkileri kurulmalı, üretim süreçlerinde standartlaştırma ve otomasyon yoluyla hatasızlık hedeflenmeli, teslimat sürecinde ise proaktif lojistik sistemlerle çeviklik ve hız ön plana çıkarılmalıdır. İnsan kaynakları stratejisi ise, çalışanların belirsizlikle başa çıkma becerilerini geliştirmeye odaklanmalı ve performans ölçütleri, süreçlerin öngörülebilirliğini ve istikrarını destekleyecek şekilde ayarlanmalıdır. Bu önerilerin ışığında, belirsizlikten kaçınma yüksek olan toplumlarda işletme ve tedarik zinciri stratejileri, kararlılık ve risk yönetimi üzerine kurulmalıdır.

Bireycilik / Toplulukçuluk

Bireycilik, bir toplumun bireysel özerkliğe, kişisel başarıya ve rekabete verdiği değeri ifade ederken, toplulukçuluk daha çok grup bağlarına, iş birliğine ve toplumsal uyuma önem verdiği bir toplumu ifade etmektedir (Sargut, 2001). Toplulukçuluk odaklı bir toplumda ise grup iş birliği ve dayanışma ön planda olduğu için (Hofstede, 1980) tedarik zinciri performansı da grup başarısına dayalı olarak değerlendirilebilir.

Toplulukçuluk değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, işletme ve tedarik zinciri stratejileri, ekip dayanışmasını ve kolektif hedeflere ulaşmayı esas alır. Aidiyet, utanma, sabır ve duygusal bütünlük, takım çalışanları arasındaki ilişkilerin temel bileşenleridir ve bu bileşenler, takımın başarısını bireylerin ötesinde ele alır. Ekibin büyüklüğüne göre değişebilecek dinamikler dikkate alınarak, takımın küçük bir bölümünün ortak emekten adil olmayan şekilde faydalanmasının önüne geçmek için şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri güçlendirilmelidir.

Tedarik zinciri sürecinin alt süreçleri olan planlama, tedarik ve satın alma, üretim ve teslimatta, toplulukçuluğun getirdiği kolektif çalışma anlayışı öne çıkarılmalıdır. Planlama aşamasında, tüm ekip üyelerinin görüşlerine yer verilerek, kararların kolektif akıl ile alınması teşvik edilmelidir. Tedarik ve satın alma süreçlerinde, uzun vadeli ilişkiler kurularak tedarikçi ve alıcı arasındaki güven inşa edilmelidir. Üretim süreçleri, ekip çalışması ve sürekli iyileştirme ilkeleri doğrultusunda düzenlenmeli, teslimat aşamasında ise tüm paydaşların katılımıyla optimize edilmiş lojistik çözümler geliştirilmelidir.

Bu yaklaşım, Japonya'nın tedarik zincirindeki başarısının temel bileşenleri arasında yer alan uzun vadeli çalışma, verimlilik, sürekli iyileşme ve gelişmeye odaklanma anlayışı ile örtüşmektedir. Kısa vadeli avantajlar yerine, uzun dönemde birlikte değer yaratma bilinci, tedarik zinciri boyunca tüm paydaşlar için değerlidir ve batıdan doğuya doğru toplulukçuluğun arttığı gözlemlenmektedir.

Örgüt yapısı, iş birliğine ve ekip çalışmasına dayalı olmalı, performans ölçütleri ve ödüllendirme sistemleri, bireysel başarılar kadar takım başarısını da öne

çıkarmalıdır. İşletmeler, takım içi etkileşimi ve her bir bireyin uzun vadeli katkılarını destekleyecek stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır.

Bu şekilde, toplulukçuluk değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, işletme ve tedarik zinciri yönetimi, kolektif başarıya ve uzun vadeli ortak hedeflere ulaşmada çalışanların birbirleriyle etkileşimlerini güçlendirecek ve tüm organizasyonun başarısını artıracak bir iş birliği ve uyumu teşvik edecektir.

Kısa / Uzun Dönem Odaklılık

Kısa vadeli yönelimli bir toplumda ise anlık kazançlar ve anlık gereksinimler daha ön planda olduğu için (Hofstede ve Minkov, 2010) tedarik zinciri performansı da daha kısa vadeli kazanımlara dayalı olarak değerlendirilebilir. Uzun vadeli yönelim, bir toplumun gelecek planlamasına, öz disiplin ve sürdürülebilirlik ilkesine verdiği değeri ifade ederken, kısa vadeli yönelim daha çok anlık kazançlara, geçici memnuniyete ve anlık gereksinimlere odaklandığı bir toplumu ifade etmektedir (Huang ve Crotts, 2019). Uzun vadeli yönelimli bir toplumda, sürdürülebilirlik, kalite, sürekli gelişme ve gelecek planlaması daha ön planda olduğu için (Hofstede ve Minkov, 2010) tedarik zinciri performansı da uzun vadeli hedeflere dayalı olarak değerlendirilebilir. Bu tür toplumlarda, uzun vadeli ortaklıklar, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik stratejileri benimsenebilir

Uzun dönem odaklı işletmeler ve toplumlar için sürdürülebilirlik, kapsamlı büyüme ve devamlı gelişimi merkeze alır. Bu perspektif, anlık kazançları aşarak gelecek nesiller için de değer yaratma ve kaynakların bilinçli kullanımını içerir. Stratejik planlamada, geleceğe yönelik yatırımlar ve yenilikçi araştırmalar öne çıkar; uzun vadeli riskler ve fırsatlar dikkatlice değerlendirilir.

Tedarik zinciri yönetimi, dayanıklılığı ve çevresel ile sosyal sürdürülebilirliği önceler. Uzun vadeli ilişkilere, etik ticarete ve çevresel etkiyi azaltma yollarına odaklanılır. Tedarikçi seçimi ve değerlendirme kriterleri, bu uzun vadeli ortaklıkları ve sürdürülebilir pratikleri teşvik eder.

İnsan kaynakları stratejisi, çalışanların uzun vadeli kariyer gelişimini ve amaçlarını destekleyen eğitim ve gelişim fırsatları sağlar. Performans yönetimi

sistemleri, kısa vadeli başarıların yanı sıra, uzun vadeli hedeflere yönelik ilerlemeyi ve sürekli öğrenme ve gelişimi ödüllendirir.

Planlama aşamasında, uzun vadeli talep tahminleri ve kapasite planlaması öne çıkar. Tedarik sürecinde, uzun vadeli tedarikçi sözleşmeleri ve sürdürülebilir kaynak kullanımı önerilir. Üretim sürecinde verimlilik ve kaynak optimizasyonuna odaklanılırken, teslimatta güvenilir ve etkin lojistik ortaklıkları önemlidir.

Karar verme süreci, derinlemesine analiz ve uzun vadeli düşünceyi gerektirir. Örgüt yapısı ve işleyişi, bu tür stratejik düşünceyi ve süreçler arası entegrasyonu destekler.

Uzun vadeli yaklaşımda, sorunların kök nedenlerine inmek, hatalardan dersler çıkarmak ve risk alma cesaretini geliştirmek esastır. Evli çalışanların gelecek odaklılığı, çocuklarının refahına yönelik düşüncelerle güçlenir ve bu, değerlendirme kriterlerinde dikkate alınmalıdır. Ödüllendirme ve işletme içi sosyal faaliyetlerde aile bireylerinin katılımı, eğitim bursları veya indirimler, evli çalışanlar için motivasyonu ve bağlılığı artırır.

Tedarik zinciri ve işletme stratejileri, tüm paydaşların uzun vadeli hedeflere ulaşmalarını destekleyecek şekilde entegre edilmelidir. Karşılıklı fayda ve uzun dönem odaklı iş birliği, tedarikçi ve müşteri ilişkilerinde merkezi bir yer tutar.

Sonuç olarak, uzun dönem odaklılık üç temel boyutta incelenmelidir: dayanıklılık ve sürdürülebilirlik, demografik çeşitlilikle uyum ve stratejik planlamadaki derinlemesine analiz kapasitesi. Bu üç boyut, işletmelerin genel başarısını ve tedarik zincirinin bütünleşik performansını artıracak şekilde kurgulanmalıdır.

Erillik / Dişilik

Erillik boyutu, bir toplumda rekabet, başarı, güç ve maddi kazanımlara verilen değeri ifade ederken, dişillik ise daha çok iş birliği, empati, kalite yaşam ve toplumsal dengeye verilen değeri ifade etmektedir (Laigo, 2021).

Erillik odaklı toplumlarda işletme stratejileri, rekabetçilik, kararlılık ve hedefe yönelik liderlik gibi unsurları merkezine alır. Bu bağlamda, liderlik ve performans temel yapı taşları olarak değerlendirilir ve stratejik planlamada belirleyici rol oynar.

Tedarik zinciri stratejileri, pazar liderliğini elde etmek ve sürdürmek için agresif ve proaktif yöntemler benimser. Maliyet kontrolü ve operasyonel optimizasyon üzerine kurulu bu yaklaşım, tedarikçi performansının sürekli izlenmesi ve mükemmeliyetçiliği önemser.

İnsan kaynakları stratejilerinde bireysel başarı ve mükemmellik vurgulanır. Rekabetçi ortamlarda başarılı olacak çalışanların geliştirilmesine odaklanılır ve performans değerlendirme sistemleri, yüksek performans gösteren bireyleri ödüllendirir. Eğitim programları, rekabetçi beceriler, stratejik düşünme ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesine yöneliktir.

Tedarik zinciri planlamasında rekabetçi analiz ve risk yönetimi önemlidir. Tedarik sürecinde stratejik tedarikçi ilişkileri ve müzakereler öncelik kazanırken, üretimde sürekli iyileştirme ve inovasyon gereklidir. Teslimatta ise zamanında ve hatasız teslimat, müşteri memnuniyetini ve piyasa tepkisini güçlendirir.

Karar verme süreci, hızlı ve kararlı olmalı, örgüt yapısı bu hızlı karar mekanizmalarını destekleyecek şekilde esnek ve dinamik olmalıdır. Yabancı personelin adaptasyonu ve iş birliği, eğitim düzeyi ve cinsiyete göre farklılaştırılmış insan kaynakları politikaları geliştirilmeli, medeni durum gibi faktörler de dikkate alınmalıdır.

Hofstede (1983) tarafından belirtilen erillik odaklı toplumlarda, tedarik zinciri performansı, maliyet etkinliği, karlılık ve sürekli gelişmeye odaklanarak yüksek olabilir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, farkındalık artar ve erillikle ilişkili dengesizlikler azalır, bu da tedarik zincirinde önemli bir boyuttur. İletişim ve uygulamalarda bireysel performansın ölçüm odağı belirginleşir.

Sonuç olarak, erillik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, işletme ve tedarik zinciri yönetim stratejileri, rekabetçi liderliği ve bireysel mükemmeliyeti teşvik

ederken, sürdürülebilir ve stratejik yaklaşımları da entegre etmelidir. Bu, işletmenin genel başarısını artıracak ve tedarik zinciri boyunca rekabetçi bir avantaj sağlayacaktır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma analiz ve değerlendirmelerine göre gelecekte yapılması tavsiye edilen araştırma önerileri aşağıda sunulmuştur.

- **Farklı Ülkelerde Araştırmanın Tekrarlanması**

Bu araştırma sonucunda, araştırma kapsamındaki ülkelerde erillik, uzun dönem odaklılık, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma yüksek çıkmış olup, tedarik zinciri performansını pozitif yönde etkiledikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi ise etkili bulunamamıştır. Araştırmanın gelecekte, farklı ülkelerde tekrarlanması, boyutlardaki tespit edilemeyen derecelerin (düşük ve yüksek güç mesafesi, dişilik, kısa dönem odaklılık ve bireycilik) ölçülmesi faydalı olacaktır.

- **Ulusal ve Örgüt Kültürlerinin Bütünleşmesi**

Gelecek çalışmalar, ulusal kültür ile örgüt kültürünün tedarik zinciri performansına etkilerini daha kapsamlı bir şekilde ele almalıdır. Özellikle, bu iki kültür tipinin birbirleriyle olan etkileşimi ve tedarik zinciri üzerindeki birleşik etkileri detaylı bir şekilde incelenmelidir. Bu analiz, farklı kültürel arka planlara sahip çalışanların performans üzerindeki etkisinin yanı sıra, örgüt kültürünün bu etkileri nasıl şekillendirdiğini anlamak için önemlidir.

- **Hofstede Modelinin Alternatifleri ve Kapsamının Genişletilmesi**

Hofstede Modelinin yanı sıra, ulusal kültürün çeşitli yönlerini ele alan alternatif modeller de araştırılmalıdır. Gelecek çalışmalarda, GLOBE Projesi, Trompenaars'ın Yedi Kültür Boyutları veya Schwartz'ın Değer Teorisi gibi diğer kültürel modellerin kullanılması, ulusal kültürün tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektiften değerlendirmeye olanak tanıyacaktır.

- **Çoklu İşletme ve Sektör Analizi**

Araştırmanın genel geçerliliğini artırmak için, farklı işletmelerde ve sektörlerde benzer çalışmalar yapılmalıdır. Bu, elde edilen bulguların farklı işletme yapıları ve sektörel özellikler ışığında ne kadar tutarlı olduğunu belirlemeye yardımcı olacaktır. Ayrıca, farklı kültürel ve demografik yapıya sahip işletmeler arasında karşılaştırmalı çalışmalar, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkilerinin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu geliştirilmiş öneriler, ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkilerini anlamak için geniş bir araştırma alanı sunmaktadır ve bu alandaki gelecek çalışmaların hem teorik hem de pratik katkılarda bulunmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Acquah, I. S. K., Naude, M. J., & Soni, S., 2021	How the dimensions of culture influence supply chain collaboration: an explanatory sequential mixed-methods investigation. **Revista de Gest~ao**, Vol. 28 No. 3, pp. 241-262, Emerald Publishing Limited
Autry, C.W., Grawe, S.J., Daugherty, P. J., 2010	The effects of technological turbulence and breadth on supply chain technology acceptance and adoption. **Journal of Operations Management,** Volume 28, Issue 6.
Baldwin, J. R. & Lindsley, S. L., 1994	**Conceptualizations of culture**. Urban Studies Center, College of Public Programs, Arizona State University.
Baldwin JR. Faulkner SL., Hecht SL., Lindsley SL., 2006	**Redefining culture; Perspectives across the disciplines**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
Barratt, M., 2004	Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: an international journal***,* 9(1), 30-42.
Bardy, R., 2010	Comparative supply chain performance: Measuring cross cultural effects. **Knowledge and process management,** Volume 17 Number 2 pp 95–110, Wiley Online Library.
Beamon, B. M., 1998	Supply chain design and analysis: Models and methods. **International journal of production economics***,* 55(3), 281-294.
Beamon, B. M., 1999	Measuring supply chain performance. **International journal of operations & production management***,* 19(3), 275-292.

Beulgelsdijk S, Welzel C., 2018	Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart. **Journal of Cross-Cultural Psychology**.*;* 48(10): 1469-1505.
Bisogni, P. G., Brdulak, H. M., Cantoni, F., 2021	The role of European Logistics Association 2020 Standards in facing modern industry expectations and logistics managers' competencies. **International Journal of Value Chain Management.** Vol. 12, No. 2.
Black B., 1999	National Culture and High Commitment Management. **Employee Relations***,* Vol. 21 No. 4, 1999, pp. 389-404.
Bolten, J., 2006	**Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerfahrungen entsandter Führungskräfte**. Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training, 6, 57-75.
Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E., 1993	A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), **Personnel selection in organizations** (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
Chandler, A. B., 1977	Decreasing negative comments and increasing performance of a shift supervisor. **Journal of Organizational Behavior Management***,* Volume 1
Chopra, S., Meindl, P., & Kalra, D. V., 2007	**Supply Chain Management by Pearson**. Pearson Education India.
Choy, K. L., Chow, H. K., Tan, K. H., Chan, C. K., Mok, E. C., & Wang, Q., 2008	Leveraging the supply chain flexibility of third party logistics–Hybrid knowledge-based system approach. **Expert Systems with Applications,** 35(4)

Copacino, W. C., 2019 **Supply chain management: The basics and beyond.** Routledge. 1st Edition, New York

Danışman, A. & Özgen, H., 2003 Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** 3(2), 91-124.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H., 1985 Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative science quarterly,** Vol. 30, No.4 , pp. 514-539.

Doetzer, M., 2020 The role of national culture on supply chain visibility: Lessons from Germany, Japan, and the USA. **International Journal of Production Economics**, Vol. 230, Elsevier

Eccles, R.G., 1991 "The performance measurement manifesto", **Harvard Business Review**, Vol. 69, No. 1, pp. 131-137.

Ellinger, A. E., Keller, S. B., & Hansen, J. D., 2006 Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of business logistics,** 27(2), pp. 1-27.

Flynn, B., Huo, B., Zhao, X., 2010 The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, Vol. 28, 58–71.

Ganeshan, R., Jack, E., Magazine, M. J., & Stephens, P., 1999 A taxonomic review of supply chain management research. **Quantitative models for supply chain management**, pp. 839-879.

Griffith, D. A., & Myers, M. B., 2005 — The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. **Journal of international business studies.** Vol. 36, 254 -269

Gupta, M. & Gupta, S., 2019 — Influence of national cultures on operations management and supply chain management practices—a research agenda. **Production and Operations Management**, Volume 28, Issue 11 p. 2681-2698

Gunasekaran, A., & Delgado, C., 2018 — Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. **International Journal of Production Economics,** 195, 259-272.

Gunasekaran, A., & Kamblea, S., 2020 — Big data-driven supply chain performance measurement system: a review and framework for İmplementation. **International Journal Production Economics***, Vol. 58*

Gunasekaran, A., & Kobu, B., 2007 — Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. **International journal of production research***,* 45(12), 2819-2840.

Gunasekaran, A., & Kobu, B., 2007 — Virtual supply-chain management. **Production Planning & Control**, 15(6), 584-595.

Gunasekaran, A., & Misra, D., 2017 — Supply chain performance measures and metrics: a biblimetric study. **Benchmarking: An International Journal,** Vol. 25 No. 3, pp. 932-967

Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E., 2001 — Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International journal of operations & production Management***,* 21(1/2), 71-87.

Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E., 2004 — A framework for supply chain performance measurement. **International journal of production economics***,* 87(3), 333-347.

Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S., 2017	Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. **Journal of Business Research**, 70, 308-317.
Gürbüz, S., & Şahin, F., 2014	**Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
Hall, E. T., 1959	**The Silent Language**, N.Y. Doubleday.
Hall, E. T., 1966	**The Hidden Dimension**. Garden City, N.Y. Doubleday.
Hall, E. T., 1976	**Beyond Culture**. Garden City, N.Y: Anchor.
Hall, E. T., 1983	**Dance of Life**. N.Y. Doubleday.
Han, W., Huang, Y., & Macbeth, D., 2018	Performance measurement of cross-culture supply chain partnership: a case study in the Chinese automotive industry. **International journal of production**, 18: 1–15.
Hayes, R. H., and R. W. Schmenner., 1978	"How should you organize manufacturing?" **Harvard Business Review**, vol. 56, no. 1, 105-115.
Hayes, R. H. & S.C. Wheelwright. (1984):	Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing. **Administrative Science Quarterly,** Vol. 30, No. 2 (Jun., 1985), pp. 305-307
Heydari, A., 2020	Three Essays on the Role of Indulgence vs. Restraint in Consumer Behavior. **spectrum.library.concordia.ca**, Concordia University

Hofstede, G., 1980	Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? **Organizational dynamics**, 9(1), 42-63.
Hofstede, G., 1983	The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of international business studies**, 14(2), 75-89.
Hofstede, G. & Bond, M. H., 1988	The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, 16, 4-21.
Hofstede, G., 1991	**Cultures and Organisations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill.
Hofstede, G., 2001	**Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations** (Sage Publications, Beverly Hills).
Hofstede, G., 2006	"What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds", **Journal of International Business Studies**, 37, pp. 882–896.
Hofstede, G., 2011	Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**. 2(1).
Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., 2010	**Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Revised and expanded 3rd Edition. N.-Y.: McGraw-Hill, 560.
House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.)., 2004	**Culture, leadership, and organizations**: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications.

Huang, S. S., & Crotts, J., 2019	Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. **Tourism management**, 72, 232-241.
Huo, B., Ye, Y., Zhao, X., & Shou, Y., 2016	The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. **International Journal of Production Economics**, 178, 132-143.
Inglehart, R., 1997	**Modernization and postmodernization**: Cultural, economic, and political change in 43 societies. Princeton, NJ: Princeton University Press.
Inglehart, R., & Welzel, C., 2005	**Modernization, Cultural Change, and Democracy**. Cambridge University Press.
Inkeles, A. & Levinson, D. J., 1954	National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems, **The Handbook of Social Psychobgy**, Gardiner Lindzey, ed., 1954, pp. 977-1020; and 2nd ed., G. Lindzey and E. Aronson, eds., Reading, Mass., Addison-Wesley, 1968-69, vol. IV, pp. 418-506.
Inkeles, A. & Levinson, D. J., 1969	National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), **The Handbook of Social Psychology** IV (pp. 418-506). New York: McGraw-Hill (first published 1954)
Javidan, M. et al., 2004	Conclusions and future directions. In: House et al. (Eds.). **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies**. Sage, Thousand Oaks, CA.
Javidan, M. et al., 2006	"Conceptualising and measuring cultures and their consequences: a comparative review of Globe's and Hofstede's approaches". **Journal of International Business Studies**, 37, 879–914.
Jahoda, G., 2012	Critical reflections on some recent definitions of "culture". **culture & psychology**, 18(3), 289-303.

Jia, F., & Rutherford, C., 2010 — Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 21 No. 2, pp. 251-270

Kağıtçıbaşı, C., 1997 — Individualism and collectivism. **Handbook of cross-cultural psychology.**

Kaplan, R. S., Norton, D. P., 1992 — The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, (January-February), 71-79.

Karasar, N., 2022 — ***Bilimsel Araştırma Yöntemleri***, 37. Bsk, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kartarı, A., 2016 — **Kültür, Farklılık ve İletişim**, 6.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Kesevan, D. P., 2019 — **Exploring the Impact of National Culture on Logistics Performance**. California Polytechnic State University.

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., Strodtbeck, F. L., 1961 — **Variations in Value Orientations**. Evanston, Illinois: Row, Peterson.

Ko, E., Kim, E., Taylor, C. R., Kim, K. H., & Kang, I. J., 2007 — Cross-national market segmentation in the fashion industry: A study of European, Korean, and US consumers. **International marketing review**, Vol. 24 No. 5, pp. 629-651

Krause, O., 2005 — **Performance Management** – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Gescha¨ftsprozess-basierte Methode, Technische Universita¨t Berlin, Berlin.

Kumar, S., Liu, J., Demirağ, Ö., 2016 — National Culture 's Impact on Effectiveness of Supply Chain Disruption Management. Valparaiso University. **Journal of Applied Business and Economics**, 17(4). 11-29

Kottak, C. P. & Altuntek, S. N., 2008 — **Antropoloji: insan çeşitliliğine bir bakış**. Ütopya.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C., 1952 — **Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers.** Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.

Laigo, S., 2021 — **Addressing Maternal Mortality Rates of Black Women in the US**: California's Example. Humanities & Cultural Studies, Senior Theses. 7.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C., 2000 — Issues in supply chain management. **Industrial marketing management**, 29(1), 65-83.

Lebron, A., 2013 — What is culture. **Merit Research Journal of Education and Review,** 1(6), 126-132.

Lee, C.W., Kwon, I.-W.G. and Severance, D., 2007 — "Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer", **Supply Chain Management**, Vol. 12 No. 6, pp. 444-452.

Lee, H. L., & Billington, C., 1992 — Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. **MIT Sloan Management Review**

Lenny Koh, S. C., Saad, S., & Arunachalam, S., 2006 — Competing in the 21st century supply chain through supply chain management and enterprise resource planning integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 36(6), 455-465.

Leong, G.K., Snyder, D.L. & Ward, P.T., 1990	"Research in the process and content of manufacturing strategy", **OMEGA International Journal of Management Science**, Vol. 18 No. 2, pp. 109-22.
Litvin, S. W., Crotts, J. C., & Hefner, F. L., 2004	Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. **International Journal of Tourism Research**, 6(1), 29-37.
Liu, S., Tan, J., Mao, H., & Gong, Y., 2021	Does national culture matter? Understanding the impact of supply chain integration in multiple countries. **Supply Chain Management: An International Journal.**
Luthans, F., & Stewart, T. I., 1977	A general contingency theory of management. **Academy of management Review**, 2(2), 181-195.
Lynn, R. & Hampson, S. L., 1975	National differences in extraversion and neuroticism. **British Journal of Social and Clinical Psychology**, 14, 223-240.
Madsen, D. Ø., & Stenheim, T., 2015	The Balanced Scorecard: A review of five research areas. **American Journal of Management**, 15(2), 24-41.
Maleki A, De Jong M., 2014	A Proposal for Clustering the Dimensions of National Culture. **Cross-Cultural Research**. 2014; 48(2): 107-143.
Maletzke, G., 2013	**Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen**. Springer-Verlag.
Mallinson, C., Hudley, C., 2017	It's worth our time": a model of culturally and linguistically supportive professional development for K-12 STEM educators. **Cultural Studies of Science Education** volume 12, pages637–660.

Marin-Garcia, J. A., Alfalla-Luque, R., & Medina-López, C., 2013	Supply chain integration scales validation and benchmark values. **Journal of Industrial Engineering and Management** (JIEM), 6(2), 423-440.
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, 1363–1372.
Minkov, M., 2007	What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data. **Review for International Journal of Cross-Cultural Management**.
Minkov, M., Kaasa, A., 2022	Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. **Journal of International Management.**
Moore, JD., 2000	**Vision of culture**: An introduction to anthropological theories and theorists (Fourth Edition)
Nardon, L., and Steers, R. M., 2009	The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture. **Cambridge Handbook of Culture, Organizations**, and Work, 3-22.
Neely, A., 2005	The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management,** Vol. 25 No. 12.
Neely, A., Adams, C., Kennerley, M., 2002	**The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. Pearson Education.

Neely, A., Austin R., 2002	**Measuring performance: The operations perspective. Business performance measurement: Theory and practice**. Cambridge University Press.
Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. 1997	Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17 No. 11, 1997, pp. 1131-1152.
Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., 1995	"Performance measurement system design: a literature review and research agenda", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
Newman, K.L., Nollen, S.D., 1996	Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. **Journal of international business studies**, Volume 27, pages 753–779
Özlem, D., 2012	**Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**, 1.Baskı, Notos Kitap Yayınevi, İstanbul.
Parsons, T. & Shils, E. A., 1951	**Toward a general theory of action**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Pagel, M. Katz, J., Sheu, C., 2005	The importance of national culture in operations management research. **International Journal of Operations & Production Management,** Vol. 25 No. 4.
Radnor, Z. J., Barnes, D., 2007	Historical analysis of performance measurement and management in operations management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56 No. 5/6, pp. 384-396
Ritchie, B. and Brindley, C., 2007	"Supply chain risk management and performance: a guiding framework for future development", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 27 No. 3, 303-322.

Sanders, N. R., 2008 — Pattern of information technology use: The impact on buyer–suppler coordination and performance. **Journal of Operations Management**, 26(3), 349-367.

Sargut, A. S., 1994 — **Bireycilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları**. Ankara University Journal of SBF, 49(01).

Sargut, A. S., 2001 — **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim.** Imge Publications, Ankara.

Savaşır, I., 1994 — **Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları**. Türk Psikoloji Dergisi, 9(33), 27-32.

Saylık, A., 2019 — Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması. **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi**, 8(3), 1860-1881.

Schoen, R., 2015 — **Managing International Cooperations**: Evaluation of models measuring national cultural differences and their implications for business. Leipzig Graduate School of Management.

Schwartz, S. H., 1992 — Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **In Advances in experimental social psychology** (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Schwartz, S. H., 1994 — Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, Vol. 50, No. 4.

Scott, W. R., 1987 — **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA.

Sharma, J., Tyagi, M., & Bhardwaj, A., 2020 — Parametric review of food supply chain performance implications under different aspects. **Journal of Advances in Management Research**, 17(3), 421-453.

Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A., 2000 — The antecedents and consequences of customer-centric marketing. **Journal of the Academy of marketing Science**, 28, 55-66.

Shukla, R. K., Garg, D., & Agarwal, A., 2011 — Understanding of supply chain: A literature review. **International Journal of Engineering Science and Technology**, 3(3), 2059-2072.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E., 2008 — **Supply chain design and management: concepts, strategies, and case studies**. (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill.

Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J., 1995 — Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. **Cross-Cultural Research**, 29, 240–275.

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), 555–574.

Skinner, W., 1969 — "Manufacturing - missing link in corporate strategy." **Harvard Business Review**, vol. 47, no. 3, 136-145.

Smith, P. Riley, A., 2008 — **Cultural theory; An introduction.** Second Edition. Blackwell Publishing.

Solomon, M., Bamossy, G., & Askegaard, S. ve Hogg, M. K., 2006 — **Consumer Behaviour-A European Perspective**, 3rd Ed. Prentice Hall Financial Times, 29(1), 3–6.

Sousa, R., & Voss, C. A., 2008 — Contingency research in operations management practices. **Journal of Operations Management**, 26(6), 697-713.

Stecke, K. E., & Kumar, S., 2009 — Sources of supply chain disruptions, factors that breed vulnerability, and mitigating strategies. **Journal of Marketing Channels**, 16(3), 193-226.

Stewart, G., 1995 — Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence", **Logistics Information Management**, Vol. 8 No. 2, pp. 38-44.

Tanyaş, M., 2010 — **Kümeler İçin Tedarik Zinciri Yönetimi Kılavuzu**. Ankara, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti: T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü.

Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L., 2012 — Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. **Journal of World Business**, 47(3), 329-341.

Towill, D. R., & Wakefield, R. L., 2002 — An architecture for supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 32(3), 170-183.

Triandis, H. C., 1995 — **Individualism and Collectivism**. Boulder, CO: Westview

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

Van der Vaart, T., Pieter van Donk, D., Gimenez, C., & Sierra, V., 2012 — Modelling the integration-performance relationship: Collaborative practices, enablers and contextual factors. **International Journal of Operations & Production Management**, 32(9), 1043-1074.

Venaik, S., & Brewer, P., 2010 — Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. **Journal of international business studies**, 41(8), 1294-1315.

Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., & Barnes, J. H., 1993 — The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. **Journal of business Ethics**, 12, 753-760.

Walters, D., Lancaster, G., 2000 — Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, Volume 38 Issue 3.

Warner-Søderholm, G., 2012 — Was the Grass Trampled When the Two Elephants Fought? Measuring Societal Cultures: Project GLOBE vs. Hofstede. **Journal of International Doctoral Research**, Vol.1, No. 1

Whitten, D. G., Green, K. W., Jr., & Zelbst, P. J., 2012 — Triple-A supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 32(1), 28–48.

Wong, C. W., Sancha, C., & Thomsen, C. G., 2017 — A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices. **International Journal of Production Economics**, 193, 554-565.

World Economic Forum, Global Risk Raporu, 2023 — **https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf**. adresinden alındı

Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T., 2011 — Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. **Journal of International Consumer Marketing**, 23(3-4), 193-210.

Zhang, O., Cao, M., 2018 — Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. **International journal of Production economics**.

EKLER

EK-1: İngilizce Anket Soru Listesi - Yurtdışı Çalışanlar İçin

THE EFFECTS OF NATIONAL CULTURE ON PERCEİVED SUPPLY CHAIN PERFORMANCE SURVEY			
PART 1	Demographic	1.	What is your gender?
		2.	What is your age?
		3.	What is the highest level ofeducation you have completed?
		4.	What is your marital status?
		5.	What is your nationality?
		6.	What was your nationality at birth (If different?)
		7.	How many years have you been in this country?
		8.	What is your religion?
		9.	Which brand are you employed in your company?
PART 2: INDIVIDUAL NATIONAL CULTURAL VALUES - YOO (2011)	Power Distance	10.	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.
		11.	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.
		12.	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.
		13.	People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions.
		14.	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.
	Uncertainty Avoidance	15.	It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do.
		16.	It is important to closely follow instructions and procedures.
		17.	Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.
		18.	Standardized work procedures are helpful.
		19.	Instructions for operations are important.
	Collectivism	20.	Individuals should sacrifice self-interest for the group.
		21.	Individuals should stick with the group even through difficulties.
		22.	Group welfare is more important than individual rewards.
		23.	Group success is more important than individual success.
		24.	Individuals should only pursue their goals after considering the welfare or the group.

		25.	Grup loyalt should be encouraged even if individual goals suffer.
	Long-Term Orientation	26.	Careful management of money (Thrift).
		27.	Going on resolutely in spite of position (Persistence).
		28.	Personal steadiness and stability.
		29.	Long-term planning.
		30.	Giving up today's fun for success in the future.
		31.	Working hard for success in the future.
	Masculinity	32.	İt is important for men to have a professional career than it is for women.
		33.	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.
		34.	Solving difficult problems usually requires an active, forcigle approach, which is typical of men.
		35.	There are some jobs that a man can always do better than a woman.

1) Strongly Agree 2) Disagree 3)Neutral 4) Agree 5) Strongly Agree

PART 3: SCP - WHİTTEN (2012)	Supply Chain Performance	36.	Our company has full visibility of our supply chain
		37.	Our company appropriately manages supply chain risk
		38.	Our company's primary supply chain has the ability to minimize total product cost to our customers
		39.	Our company's primary supply chain has the ability to deliver product precisely on-time delivery to our customers
		40.	Our company's primary supply chain has the ability to zero-defect products to our customers
		41.	Our company's primary supply chain has the ability to minimize all types of waste throughout the supply chain.
		42.	Our company's primary supply chain has the ability to delivery right-sized lot sizes and shipping case sizes to our customers
		43.	Our company's primary supply chain has the ability to eliminate late, damaged and incomplete orders to customers
		44.	Our company's primary supply chain has the ability to minimize channel safety stock throghout the supply chain
		45.	Our company's primary supply chain has the ability to deliver value-added services to our customers
		46.	Our company's primary supply chain has the ability to respond faster than competitors to changing environments

1) Very Poor 2)Poor 3) Neutral 4)Good 5)Very Good

EK-2: Türkçe Anket Soru Listesi - Yurtiçi Çalışanlar İçin

ULUSAL KÜLTÜRÜN ALGILANAN TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSINA ETKİSİ ANKET FORMU			
Bölüm 1	Demografik	1	Cinsiyetiniz?
		2	Yaşınız?
		3	Eğitim Düzeyiniz?
		4	Medeni Durumunuz?
		5	Uyruğunuz?
		6	Doğduğunuzda uyruğunuz neydi (Şayet farklı ise)?
		7	Çalıştığınız ülkede ne zamandır yaşıyorsunuz?
		8	Dininiz?
		9	İşletmenizin hangi markasında çalışıyorsunuz?
Bölüm 2 - Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği - SAYLIK (2019)	Güç Mesafesi	10	Üst makamda çalışanlar,kararları astlara danışmadan almalıdır.
		11	Üstlerin art makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.
		12	Üst makamda çalışanlar, alt makamda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.
		13	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.
		14	Üst makamların çalışanların alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.
	Belirsizlikten Kaçınma	15	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.
		16	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.
		17	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.
		18	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.
		19	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.
	Kolektivizim	20	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.
		21	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.
		22	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.
		23	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.
		24	Bireyler ancak grubun iyiliğini sağladıktan sonra kişisel hedeflerinin peşine gitmelidirler.
		25	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.

	Uzun Erimlilik	26	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.
		27	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.
		28	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.
		29	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.
		30	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.
		31	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.
	Erillik	32	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.
		33	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.
		34	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.
		35	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.

1)Hiç katılmıyorum 2)Çok az katılıyorum 3)Orta düzeyde katılıyorum 4)Büyük ölçüde katılıyorum 5)Tamamen katılıyorum

Bölüm 3 - TZP-WHİTTEN (2012)	Tedarik Zinciri Performansı	36	Şirketimiz tedarik zinciri süreçlerinde uçtan uca şeffaflığa sahiptir.
		37	Şirketimiz tedarik zinciri risklerini uygun şekilde yönetir.
		38	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize toplam ürün maliyetini en aza indirebilme yeteneğine sahiptir.
		39	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize ürünü tam zamanında teslim edebilme yeteneğine sahiptir.
		40	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize hatasız ürünler sunma yeteneğine sahiptir.
		41	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, tedarik zinciri boyunca her türlü israfı en aza indirebilme yeteneğine sahiptir.
		42	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize doğru porsiyonlanmış ürünleri servis etme yeteneğine sahiptir.
		43	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize geciken, hasarlı ve eksik siparişlerin gitmesini engelleme yeteneğine sahiptir.
		44	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, tedarik zinciri boyunca emniyet stoğunu en aza indirme yeteneğine sahiptir.
		45	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize katma değerli hizmetler sunma yeteneğine sahiptir.
		46	Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, değişen ortamlara rakiplerinden daha hızlı yanıt verme yeteneğine sahiptir.

1) Çok Zayıf 2) Zayıf 3) Nötr 4)İyi 5) Çok İyi

Not: Ölçeği kullanmak için yazardan ayrıca izin almaya gerek yoktur. Bilimsel amaçlar ve etik ilkeler doğrultusunda ölçek kullanılabilir.

EK-3: Onam Formu

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Doktora Programı öğrencilerinden **Deniz Cebeci** tarafından yürütülen ve danışmanlığını İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgileri Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Selim YAZICI'nın yaptığı "**Ulusal Kültürün Tedarik Zinciri Performansına Etkisi ve Bir Araştırma**" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı; farklı ülkelerden gelip, çalıştığı ülkenin kültür, norm, kural ve regülasyonlarına uyan çalışanların tedarik zinciri performansını, aynı işletme ve standartlarda ancak farklı ülkelerde nasıl değerlendirdiğidir. Araştırmada sizden tahminen **30 dakika** ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen **1499 kişi** katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için "ortak katılımcı havuzuna" aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya sorabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının **:**
Adı-
Soyadı:.....
İmzası: İletişim Bilgileri: e-posta: Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için "ortak araştırma havuzuna" aktarılmasını; kabul ediyorum kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

EK-4: Etik Kurulu Raporu

Tarih ve Sayı: 16.09.2022-1221779

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-1221779
Konu :Deniz CEBECİ

Sayın Deniz CEBECİ

İlgi : 06.07.2022 tarihli, 1020752 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2022/233 dosya numaralı "Ulusal Kültürün Tedarik Zinciri Performansına Etkisi ve Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 01.08.2022 tarih ve 07 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Tarih ve Sayı: 06.09.2022-1192461

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Deniz CEBECİ** "Ulusal Kültürün Tedarik Zinciri Performansına Etkisi ve Bir Araştırma" başlıklı, **2022/233** dosya numaralı 06.07.2022 tarih ve **1020752** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 01.08.2022 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**AKADEMİK DANIŞMAN OLDUĞUNDAN İMZALAMADI**
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAŞ	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	**İZİNLİ**
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	

ÖZGEÇMİŞ

Deniz Cebeci, lise eğitimini Ankara Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde tamamlamıştır. Boğaziçi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği bölümünden 1996 yılında mezun olmuştur. Ayrıca 2012 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nde de diploma almıştır. Yüksek lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi, Tedarik Zinciri Yönetimi alanında 2015 yılında başarıyla tamamlamıştır.

Profesyonel kariyerine 1996 yılında Çırağan Sarayı Hotel Kempinski'de başlamış ve maliyet kontrolör olarak çalışmıştır. 2000 yılında TAV Havalimanları / BTA A.Ş.'de satınalma müdürü olarak çalışma hayatına devam etmiş ve 18 yıl boyunca bu işletmede tedarik zinciri departmanında çeşitli pozisyonlarda üst düzey yöneticilik yapmıştır. Son olarak, Q Yiyecek İçecek A.Ş.'de genel müdür olarak çalışmıştır.