

# ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARININ İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÇALIŞMALARINA ETKİSİ

Ayşe Gözde İYİCİL<sup>1</sup>

**Atıf/©:** İyicil, A., G. (2021). Ulusal kültür boyutlarının işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına etkisi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 442-460. doi: 10.17218/hititsbd.1019568

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı ulusal kültür boyutlarının, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları üzerindeki muhtemel etkisini incelemektir. Araştırmanın amacına ulaşmak için GLOBE Projesi ile Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksinde yer alan altmış iki ülkeye ait veriler kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda ulusal kültür boyutları ile ulusal kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları arasında bir ilişki olduğu ve ulusal kültürün KSS çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir. Ulusal kültürün alt boyutlarından belirsizlikten kaçınma, girişkenlik, gelecek odaklılık ve kolektivizm II değişkenlerinin Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip değildir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kültür, KSS, GLOBE Projesi, Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi*

## **The Effect of National Cultural Dimensions on Corporate Social Responsibility of Businesses**

**Citation/©:** İyicil, A., G. (2021). The effect of national cultural dimensions on corporate social responsibility of businesses. *Hitit Journal of Social Sciences*, 14(2), Number of Pages. 10.17218/hititsbd.1019568

**Abstract:** The main aim of this study was to examine the possible impact of the dimensions of national culture on the corporate social responsibility activities of businesses. In order to reach the purpose of the research, data from sixty-two countries listed in the GLOBE Project and National Corporate Social Responsibility Index were used. IBM SPSS 22.0 was used in the analysis of the data. As a result of the correlation and regression analyzes, it was determined that there is a relationship between the dimensions of national culture and national corporate social responsibility, and that national culture affects CSR activities. It has been revealed that the variables of uncertainty avoidance, assertiveness, future orientation and collectivism II, which are sub-dimensions of national culture, have a statistically significant predictive effect on national corporate social responsibility. Other dimensions of national culture do not have a statistically significant effect.

**Keywords:** *Culture, CSR, GLOBE Project, National Corporate Social Responsibility Index*

## **1. GİRİŞ**

1970'li yıllardan bu yana kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) üzerine yapılan teorik çalışmalar ve pratik uygulamalar örgütsel yönetime yön vermekte, bir yandan da sürdürülebilir gelişim çalışmaları ile konu, uluslararası anlamda farklı boyutlarda önem kazanmaktadır (Skouloudis ve diğerleri, 2016, s.61). Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin devamlılığını sağlaması adına KSS, gerekli bir işletme stratejisi olarak görülmektedir. İşletmeler için KSS, gönüllü olarak yapılan bir çalışma gibi düşünülse de birçok akademik çalışma, konunun işletmenin görünürlüğü ile

### **Araştırma Makalesi / Research Article**

Makale Geliş Tarihi / Submitted: 5.11.2021

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 23.12.2021

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Ufuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gozde.iyicil@ufuk.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0003-2386-1025>

yakından alakalı olduğunu daha da ötesi, işletmelerin ulusal düzeyde benimsenmesi ve gelişmesinde önemli rolü olduğunu göstermektedir (örneğin; Amor-Esteban ve diğerleri, 2017; Demirbag ve diğerleri, 2017). Özellikle büyük ölçekli işletmelerin sosyal sorumluluk çalışmalarına dâhil olması yönünde artan baskılar ve beklentiler küreselleşmenin bir sonucu olarak görülmektedir (Mohan, 2006, s.9). Ancak işletmelerin KSS çalışmalarını benimsemesi ve aynı zamanda sosyal yönden sorumlu davranışı özümsemesi dünya üzerinde farklı bölgelere göre değişiklik göstermektedir (Wotruba 1997; Midttun ve diğerleri, 2006; Czinkota ve Skuba 2014; Skouloudis ve diğerleri, 2016, s.2).

İşletme paydaşlarının çoğunluğu, işletmelerin topluma karşı etik ve hayırseverlik yükümlülükleri olduğunu düşünmektedir (Jamali ve Keshishian, 2009, s.278). Dahası hem teorisyenler hem de uygulayıcılar uzun zamandır işletmelerin, kar maksimizasyonundan fazlasını hedeflemek için artan paydaş baskılarına verebilecekleri tepkiler ile ilgilenmektedir (Fortanier ve diğerleri, 2011, s.665). Dolayısıyla işletmeler, KSS çalışmalarını paydaşları ile açık olarak paylaşmaktadır. İşletmelerin KSS çalışmalarını paydaşları ile paylaşması makro düzeyde, KSS çalışmaları adına bir genelleme yapılabilmesini mümkün kılmaktadır. Ulusal düzeyde bir KSS endeksi oluşturmak, kurumsal ve kültürel özelliklerin uluslararası düzeyde farklı olmasından dolayı ağır ilerleyen, zor bir durumdur ve böyle bir endeksin oluşturulması bu sebepten dolayı kolay olmamaktadır (Gjølborg, 2009, s.11). Tüm bu engellere rağmen teorik anlamda ulusal farklılıklara göre değişen KSS uygulamaları üzerine tanımlama ve sınıflandırma çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Campbell (2007) sosyal sorumlu işletme davranışı seviyesini belirten ön koşullar üzerine bir çalışma ortaya koyarken, Matten ve Moon (2008) açık ve örtük KSS arasındaki temel ayrım üzerine kavramsal bir çerçeve inşa etmektedir. Benzer şekilde, Gugler ve Shi (2009) gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki KSS çalışmalarına ve farklılıklarına dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, Skouloudis ve diğerleri (2016) tarafından oluşturulmuş Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi (UKSSE) verileri kullanılacak olup aynı zamanda ulusal kültür düzeyleri de dikkate alınarak bir analiz yapılacaktır.

Literatürde, KSS çalışmalarını ulusal kültür ile ilişkilendiren birçok çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların çoğunluğunda Hofstede tarafından ileri sürülen kültür boyutlarının özellikle kullanıldığı görülmektedir. Ancak, Hofstede'nin (1980) çalışmasında kullanılan anketin kültürel farklılıkları belirlemede geçerliliğinin tartışmaya açık olması (Schwartz, 1999, s.24), çalışmanın bireysel değerlendirme üzerinden yapıp sonuçlarının ise topluluğa genellenmesinin doğru olmadığı (Dorfman ve Howell, 1988, s.137), yapıldığı dönem nedeniyle belirsizlikten kaçınma gibi faktörlerin sonuçlarının yüksek çıkmasının zamansal olarak genellenebilirliği etkileyeceği (Sondergaard, 1994, s.447; Newman, 1996, s.753) ve en önemlisi sadece bir işletmenin çalışanlarından elde edilen veriler ile tüm ülkeye özgü kültürel özellikler şeklinde genelleme yapılmasının bilimsel olarak geçerli sayılamayacağı (Graves, 1986, s.96; Olie, 1995, s.128) yönünde eleştiriler yapılmaktadır. Öte yandan söz konusu çalışma, eylem odaklı olmadığı, durum tespitinde bulunmadığı, odağına tek işletmeyi alarak çalışma yürütüldüğü için merkezden uzak olduğu, kültürel değerler ile uygulamaları ayrı tutmadığı için eleştirilmektedir. Bu sebepten, daha güncel bir çalışma olan GLOBE Projesi incelenmeye alınmıştır. Hofstede'nin yapmış olduğu kültürel çalışmaya yöneltilen eleştiriler nedeniyle, Globe Projesinin nispeten daha güncel olması sebebiyle ve de daha önce yapılan çalışmalarda KSS ile GLOBE Projesine ait ulusal kültürel faktörlerin ilişkilendirilmemiş olması, diğer bir ifade ile literatürde bu konuda bir boşluk tespit edilmesi sebebiyle bu çalışma, GLOBE Projesine ait olan kültürel boyutlar üzerinden yürütülmüştür.

---

Ulusal kültür, işletmelerdeki etik davranışlar üzerinde olduğu kadar (Hunt ve Vitell, 1993, 775), etik tutumlar, etik yönelimler, şirket değerleri ve KSS üzerinde de doğrudan ve önemli derecede etkiye sahiptir (Crane ve Matten, 2004, s.362). Aynı zamanda, işletmelerin KSS uygulamaları içinde bulunulan perspektife göre değişiklik göstermektedir (Agudo-Valiente ve diğerleri, 2015, s.13). Bu bağlamda, GLOBE Projesi, belirli bir kültürü tanımlayan niteliklerin aynı zamanda o kültürdeki liderlik tarzını ve örgütsel uygulamalarını tanımlayan bir teori önermektedir (House ve diğerleri, 2004, s.10). Bu çalışmada, GLOBE Projesinde önerilen teori çerçevesinde analizler yapılmıştır.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın araştırma problemi; ulusal kültürün KSS çalışmalarına etkisi olarak belirlenmiştir. Araştırma soruları ise şunlardır;

- Ulusal kültürün boyutları ile KSS çalışmaları arasında bir ilişki var mı?
- Ulusal kültürün boyutlarının KSS çalışmaları üzerinde etkisi var mı?

Çalışma şu şekilde düzenlenmiştir: Birinci bölümde UKSSE açıklanacak, ikinci bölümde GLOBE Projesi ve projeye ait kültür boyutları detaylandırılmıştır. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise çalışmanın yöntemi açıklanarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak sonuç ve kısıtlar dâhilinde daha sonra yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); işletme paydaşlarının işletmelerden herhangi bir zamanda sahip oldukları ekonomik, yasal, etik konularda ihtiyari beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Carroll, 1979; Carroll ve diğerleri, 2012, s.3). KSS, işletme biliminin disiplinler arası bir konusu olarak sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim ve stratejik yönetim gibi kavramlarla ilişkileri bağlamında değerlendirildiğinde üst yönetimin KSS'ye ilişkin uygulayacağı stratejiler toplumsal fayda üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Tuna ve diğerleri, 2019, s.281). Öyle ki bir işletmenin başarısız olması, işletmenin tüm paydaşlarının refah kaybına yol açmaktadır ve tam da bu nedenle toplumun sorumluluk sahibi bir üyesi olarak işletme yöneticilerinin ticari faaliyetlerini yaparken verdiği kararların sonuçlarının toplum üzerindeki sosyal ve ekonomik etkilerini dikkate almaları oldukça önemlidir (Özkara ve Yazıcı, 2019, s.140). KSS çalışmalarının istikrarlı büyüyen bir işletme çalışması olduğuna dair çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Yeminli mali müşavirler derneğinin (The Association of Certified Chartered Accountants - ACCA) son yayınlanan raporuna göre dünya genelinde yaklaşık olarak iki bin firmanın KSS raporu oluşturduğu belirtilmiştir (Cheney ve diğerleri, 2007, s.6). Tüm dünyada sürdürülebilir, ortak bir küresel kalkınma kültürünü yaymak üzere, işletmeleri sürdürülebilir ve sosyal sorumluluklarına uygun uygulamalar geliştirmeye teşvik eden BM Küresel İlkeler Sözleşmesine (UN Global Compact) ise seksenden fazla ülkede iki bin üç yüzü aşkın işletme dâhil olmuştur (Cetindamar ve Husoy, 2007, s.167). Bu bağlamda yapılan kapsamlı bir çalışma da Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksidir.

### **2.1. Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi**

Literatürde, KSS konusunun stratejik filantropi, kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluk gibi farklı isimlerle anıldığı görülmektedir. KSS'yi ifade eden her isim, işletmenin toplum içindeki rolünü farklı perspektiften ele almaktadır ancak kullanılan isim ne olursa olsun KSS için hâkim paradigmanın “paylaşılan değer” olduğunu ifade etmek mümkündür (Rangan ve diğerleri, 2012, s.1). KSS için ifade edilen paylaşılan değer kavramı en son Porter ve Kramer (2011) tarafından vurgulanmıştır. Öncesinde ise Freeman (1984) tarafından paydaş teorisi olarak literature kazandırılmış, ardından John Elkington (1994) ile üçlü hat (triple bottom line), Kanter (1999) ile

sosyal inovasyon (social innovation), Emerson (2000) ile harmanlanmış değer (blended value) ve Prahalad ve Hart (2002) ile piramidin altı (bottom of the pyramid-BOP) olarak karşılıklar bularak literatürde gelişim göstermiştir. Neticede, vurgulanan kavram olan *paylaşılan değer*, işletmelerin toplumdaki rolü üzerine yıllar süren düşünce geleneğinden ortaya çıkan bir kavram ve uygulamadır (Carroll, 1999, s.277).

KSS üzerine terim birliği olmadığı gibi anlam birliğinin de olmadığı düşünülebilir. KSS, “farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilmektedir (Campbell, 2007, s.950). Dolayısıyla, KSS kavramının yorumlanması ve uygulanması işletmenin faaliyet gösterdiği bağlama ve içinde bulunduğu değerler sistemine göre farklılık gösterebilmektedir (UNIDO 2002; Van-Marrewijk 2003; Hill ve diğerleri, 2007; Jamali 2008; Welford ve diğerleri, 2008; Thanetsunthorn, 2015, s.35). Bu durum, KSS'nin ülkeler ve bölgeler arasında nasıl farklı şekilde kavramsallaştırıldığı ve uygulandığına dair bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi'nin (UKSSE) objektif olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dolayısıyla bu çalışmada öncelikle Gjølberg (2009) tarafından mantığı ve yapısı temellendirilen ve ardından Skouloudis ve diğerleri (2016) tarafından geliştirilen Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksinden (UKSSE) faydalanılarak işletmelerin bölgesel KSS çalışmaları analiz edilecektir. UKSSE, temelde ülke bazında on altı uluslararası KSS girişimine, çevresel ve sosyal standartlara, etik yatırım endeksine dayanmaktadır.<sup>2</sup> Bu belirtilen unsurlar, kayıtlı, yetkili, onaylı veya resmi olarak uygun bulunan işletmelerin KSS girişimlerini/düzenlemelerini içermek üzere belirlenmiştir (Skouloudis, 2017, s.3).

KSS uygulamaları ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Aynı zamanda bir ülkede endüstriyel, yasal ve kültürel uygulamalar gibi faktörler sosyal açıdan sorumlu olunan faaliyetlerin önem derecesini doğrudan etkilemektedir. Holloway ve diğerlerine (1999) göre bir işletmenin KSS'ye duyarlılığı, faaliyet gösterdiği ulusal kurumsal bağlamdan etkilenmektedir. Robertson'a (2009) göre ise KSS, belirli bir ülkeye özgü ilgili kültürel, sosyal, politik ve ekonomik faktörlerden güçlü bir şekilde etkilenmekte ve çalışmalar kültürel uyuma tabi olmalıdır.

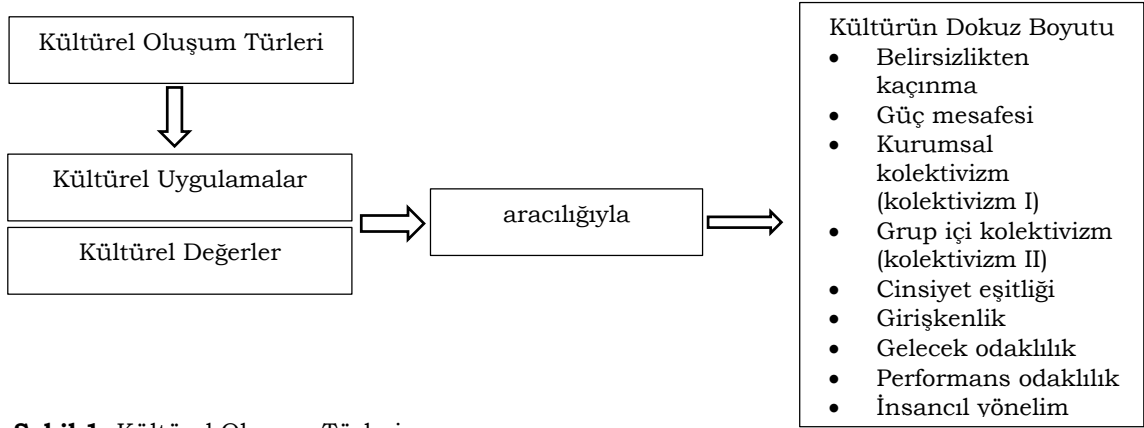
## 2.2. Globe Projesi ve Kültür Boyutları

Altmış iki ülkede iki yüzden fazla araştırmacı, on yedi binden fazla orta seviye yönetici ile yirmi dört ülkede yüz CEO ve beş bin üst düzey yönetici ile kültürün toplumsal liderlik beklentileri ve CEO davranışları üzerine etkisini gösteren araştırmaları içeren GLOBE projesi (The GLOBE - Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness project), sosyal bilimler alanında en geniş çaplı çalışma olarak kabul edilmektedir (Globe, t.y.). GLOBE Projesi, ulusal kültür, örgüt kültürü, liderlik ve toplumsal başarılar arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyen çok aşamalı, çok yöntemli bir proje olup konu ile ilgili mevcut bilgilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Javidan ve Dastmalchian, 2009. s.44). GLOBE Projesi (1996) aynı zamanda toplumsal ve örgütsel kültürün liderlik ve örgütsel uygulamaları nasıl etkilediğine ilişkin sistematik bilginin geliştirilmesine yönelik uzun dönemli bir çalışma olup evrensel olarak kabul edilen ve kültürler

<sup>2</sup> Bu on altı KSS 'değişkeni' şu kriterlere ilişkin sertifikasyona atıfta bulunmaktadır: (i) yönetim sistemi standartları (ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000), (ii) finansal olmayan muhasebe ve raporlama kılavuzlarının benimsenmesi ve ilgili veri tabanlarına / anketlere dâhil edilmesi (Küresel Raporlama Girişimi, Karbon Saydamlık Projesi, Sera Gazı Protokolü, KSS raporlamasına ilişkin KPMG üç yıllık anketi), (iii) kapsayıcı ilkeler dizisine ve iş dünyası liderliğindeki koalisyonlara abonelik (Küresel İlkeler Sözleşmesi, Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi), (iv) KSS/ Sürdürülebilirlik çalışmalarına dâhil olma ile ilgili borsa endeksleri (Ethibel Sürdürülebilirlik Endeksi, FTSE4Good Küresel Endeksi, Dow Jones Sürdürülebilirlik Dünyası Genişletilmiş Endeksi, ECPI Küresel ESG Alpha Sermaye Endeksi, MSCI Dünya ESG Endeksi ve (v) uluslararası KSS sıralamaları (Dünyanın En Etik Şirketleri, Küresel 100 En Sürdürülebilir Şirketler Sıralaması).

arasında etkili olan lider davranışları ve kültürler arasında farklı olarak kabul edilen ve etkili olan bu tür davranışlar üzerine konumlandırılmıştır.

GLOBE Projesi ulusal kültürü, ortak güdüler, değerler, inançlar, kimlikler ve topluluk üyelerinin ortak deneyimlerinden kaynaklanan ve nesiller boyunca aktarılan önemli olayların yorumları veya anlamları olarak tanımlamaktadır (Javidan ve House 2001, s.293). Globe Projesi kapsamında ulusal kültürü incelemek için dokuz kültürel boyut önerilmektedir. Bunlar; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kurumsal kolektivizm (kolektivizm I), grup içi kolektivizm (kolektivizm II), cinsiyet eşitliği, girişkenlik, gelecek odaklılık, performans odaklılık, insancıl yönelimdir. Projede aynı zamanda kültürel uygulamalar ve kültürel değerler olarak iki farklı kültürel oluşum arasında ayırım yapılmaktadır (Segall ve diğerleri, 1998; House ve diğerleri, 2010, s.115). Kültürel uygulamalar, işlerin nasıl yapıldığına dair algılarını ifade etmekte (dolayısıyla mevcut durum), kültürel değerler ise işlerin nasıl yapılması gerektiği (nasıl olması gerektiği) yolundaki istekleri ifade etmektedir (House ve diğerleri, 2002, s.3). GLOBE boyutlarının iki yönlü olması ulusal kültürün her boyutta hem kültürel pratikleri (olduğu gibi) hem de kültürel değerleri (olması gereken) açısından konumlandırılması sebebiyle oldukça önemlidir (Javidan ve diğerleri, 2005, s.61).



**Şekil 1.** Kültürel Oluşum Türleri

**Kaynak:** House ve diğerleri, 2002, s.4

GLOBE Projesine ait kültürel boyutların açıklaması Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 1.** GLOBE - Toplumsal Kültür Boyutları, Uygulamaları ve Değerleri

Belirsizlikten Kaçınma	Bir toplumun, örgütün veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini hafifletmek için sosyal normlara, kurallara ve prosedürlere ne ölçüde güvendiği
Güç Mesafesi	Bir toplumun, örgütün veya grubun üyelerinin gücün eşit olarak paylaşılmasını bekleme derecesi
Kolektivizm I	Toplumsal kolektivizm; örgütsel ve toplumsal kurumsal uygulamaların, kaynakların toplu dağıtımını ve kolektif eylemi teşvik etme ve ödüllendirme derecesi
Kolektivizm II (Grup içi)	Grup içi kolektivizm; bireylerin çalıştıkları örgütlerde veya ailelerinde gurur, sadakat ve bağlılık ifade etmek derecesi
Cinsiyet Eşitliği	Bir toplumun cinsiyet eşitsizliğini en aza indirme derecesi veya bir örgütün veya toplumun cinsiyet rolü farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını en aza indirme derecesi
Girişkenlik	Örgütlerdeki veya toplumdaki bireylerin sosyal ilişkilerde iddialı, çatışmacı ve saldırgan olma derecesi
Gelecek Odaklılık	Bir toplumun planlama, geleceğe yatırım yapma ve hazı erteleme gibi geleceğe yönelik davranışları ne ölçüde teşvik ettiği ve ödüllendirdiği
Performans Odaklılık	Bir örgütün veya toplumun performans iyileştirme ve mükemmellik için grup üyelerini teşvik etme ve ödüllendirme derecesi
İnsancıl Yönelim	Bir toplumun, grup üyelerini adil, fedakâr, cömert, şefkatli ve başkalarına karşı nazik oldukları için cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesi

**Kaynak:** Javidan ve diğerleri, 2005, s.62

İlgili literatürde ulusal kültür ile KSS çalışmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalar, KSS uygulamalarının ve konuya ilişkin açıklamaların türü ve miktarının hem içinde bulunulan ülkeye hem de zamana göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır (örneğin; Gray ve diğerleri, 1987; Guthrie ve Parker, 1989). Ayrıca KSS'nin, içinde bulunduğu ülkeye özgü ilgili kültürel, sosyal, politik ve ekonomik faktörlerden güçlü bir şekilde etkilendiği ifade edilmektedir (Robertson, 2009, s.631). Ulusal kültürün boyutları üzerinden yapılan bir çalışmada yüksek güç mesafesi, bireysellik, erillik ve belirsizlikten kaçınma seviyelerine sahip ülkelerde bulunan işletmelerin daha düşük KSS seviyeleri sergilediği iddia edilmektedir (Ringov ve Zollo, 2007; Skouloudis, 2014, s.4). Yapılan farklı bir çalışmada ise, uzun dönem odaklılık, hoşgörü gibi kültürel bakış açılarının KSS endeksini olumlu yönde etkilediği, belirsizlikten kaçınmanın ise olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Skouloudis, 2017, s.595).

### 3. ARAŞTIRMA

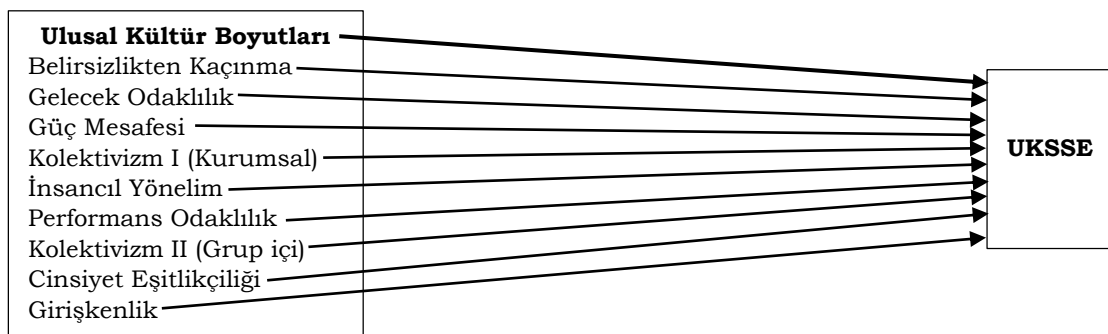
Bu kısımda verilerin analizi ve yorumlanması konularında açıklamalarda bulunulmuştur. Ayrıca bu araştırma; pozitivist, rasyonel ve tümevarımcı olup nedensel bir çalışmadır.<sup>3</sup>

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Modeli

Bu çalışmanın temel amacı; ulusal kültürün boyutlarının, işletmelerin KSS çalışmaları üzerindeki muhtemel etkisini incelemektir. Ayrıca, ulusal kültürün boyutları ile KSS çalışmaları arasındaki ilişkiye de yer verilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için GLOBE projesi çıktıları ile Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi (UKSS) verileri kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi amacıyla araştırmanın soruları şu şekilde detaylandırılmıştır:

- UKB<sub>1</sub>, UKB<sub>2</sub>, UKB<sub>3</sub>, UKB<sub>4</sub>, UKB<sub>5</sub>, UKB<sub>6</sub>, UKB<sub>7</sub>, UKB<sub>8</sub>, UKB<sub>9</sub> değişkenleri ile UKSSE değişkeni arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- UKB<sub>1</sub>, UKB<sub>2</sub>, UKB<sub>3</sub>, UKB<sub>4</sub>, UKB<sub>5</sub>, UKB<sub>6</sub>, UKB<sub>7</sub>, UKB<sub>8</sub>, UKB<sub>9</sub> değişkenleri UKSSE değişkenini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Araştırmanın Verileri

Yukarıda belirtildiği gibi araştırmaya GLOBE Projesi ve UKSSE verileri dâhil edilerek analizler gerçekleştirilmiştir. GLOBE Projesi dâhilinde altmış iki ülke için dokuz temel ulusal kültür boyutu belirlenmiştir. Aynı şekilde UKSSE dâhilinde ülkeler için bir skor belirlenmiştir. Dolayısıyla bu

<sup>3</sup> Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir.

çalışma, ikincil veriler üzerinden yapılmıştır Veriler, betimsel istatistik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile çözümlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 2.** Araştırmanın Değişkenleri

Değişken Türü	Değişken Adı
Bağımlı değişken	UKSSE
Bağımsız değişken	Belirsizlikten Kaçınma
Bağımsız değişken	Güç Mesafesi
Bağımsız değişken	Kolektivizm (Toplulukçuluk) I
Bağımsız değişken	Kolektivizm II (Grup içi)
Bağımsız değişken	Cinsiyet Eşitliği
Bağımsız değişken	Girişkenlik
Bağımsız değişken	Gelecek Odaklılık
Bağımsız değişken	Performans Odaklılık
Bağımsız değişken	İnsancıl Yönelim

Bağımsız değişkenler üzerinden kurgulanan modelin matematiksel modellemesi aşağıdaki gibidir;

$$UKSSE = \beta_0 + \beta_1(\text{belirsizlikten kaçınma}) + \beta_2(\text{güç mesafesi}) + \beta_3(\text{kolektivizm I}) + \beta_4(\text{kolektivizm II}) + \beta_5(\text{cinsiyet eşitliği}) + \beta_6(\text{girişkenlik}) + \beta_7(\text{gelecek odaklılık}) + \beta_8(\text{performans odaklılık}) + \beta_9(\text{insancıl yönetim}) + \varepsilon^4$$

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın literatür araştırması bölümünde verilen açıklamalardan yola çıkarak ulusal kültürün KSS faaliyetlerini etkilemesi beklenmektedir. Çalışmada, ulusal kültürün KSS faaliyetlerini yordaması beklenirken ulusal kültürün alt unsurlarından hangisinin daha yordayıcı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşmaktadır;

**H<sub>1</sub>:** Ulusal Kültürün boyutları ile KSS çalışmaları arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Ulusal Kültür KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak belirsizlikten kaçınma, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak gelecek odaklılık, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak güç mesafesi, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2d</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak kolektivizm I, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2e</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak insancıl yönelim, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2f</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak performans odaklılık, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2g</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak kolektivizm II, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2h</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak cinsiyet eşitlikçiliği, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

**H<sub>2i</sub>:** Ulusal Kültürün bir boyutu olarak girişkenlik, KSS çalışmalarını etkilemektedir.

### 3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde, IBM SPSS 22.0 istatistik paket programından yararlanılmış ve hipotezlerin değerlendirilmesinde % 95 güven aralığı dikkate alınmıştır. Ulusal kültürün boyutlarını yordayıcı olarak kabul edip KSS çalışmalarına dayandırılmasını analiz etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Eş zamanlı regresyonda değişkenler aynı anda modele dâhil edilmektedir.

Öncelikle, GLOBE Projesi UKSSE verilerinin ortalamaları üzerinden çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, elde edilen sonuçların +1 ile -1 aralığında yer aldığı görülmüştür.

<sup>4</sup> Modelde yer alan “ε” terimi bağımlı değişkeni etkileyen fakat ölçülemeyen, gözlenemeyen ya da basitlik ilkesi gereği doğrudan modele dâhil edilmeyen tüm değişkenleri temsil etmektedir ve hata terimi olarak ifade edilmektedir. Bu durum modelin stokastik olduğunu göstermektedir.

Ulusal kültürün boyutlarının tümünün UKSS üzerindeki etkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda değişkenler arası pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir ( $p < 0,05$  ve Pearson  $C.=0.723$ ). Dolayısıyla;  $H_1$ : *Ulusal Kültürün boyutları ile KSS çalışmaları arasında bir ilişki vardır* hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.** Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Std. Tahmin Hatası
1	0,924(a)	0,854	0,778	6.80762

**Not:** a Yordayıcılar: (Sabit), Ulusal Kültür Boyutları  
b Bağımlı Değişken: UKSS

Tablo 3'te de görüldüğü üzere ulusal kültürün dokuz boyutundan oluşan bağımsız değerler, UKSS çalışmalarını %85 oranında yordamaktadır. Diğer bir ifade ile UKSS çalışmalarındaki varyansın %85'i ulusal kültür boyutları ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla ulusal kültür KSS faaliyetlerini etkilemektedir.  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Anova(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	9463,963	18	525,776	11,345	0,000(a)
	Artık D.	1622,030	35	46,344		
	Toplam	11085,993	53			

**Not:** a Yordayıcılar: (Sabit), Ulusal Kültür Boyutları  
b Bağımlı Değişken: UKSS

Anova tablosundan da görüldüğü üzere ulusal kültür boyutları ile açıklanan %85'lik varyansın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirtilebilir ( $p < 0,01$ ).

GLOBE Projesine ait ulusal kültürün dokuz boyutuna göre UKSSE verilerinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Sosyal uygulamalar açısından yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde kültürün belirsizlikten kaçınma ile KSS arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r=0,62$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r=0,50$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma ile UKSSE arasında pozitif ve orta düzeyde etki görülmektedir. Gelecek odaklılık ile KSS arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,57$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun  $r=-0,08$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Güç mesafesi ile KSS arasında negatif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ( $-0,34$ ) ile diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon ise  $r=-0,10$  olarak hesaplanmaktadır. Kurumsal kolektivizmi ifade eden Kolektivizm I faktörü ile KSS arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,26$ ) söz konusu iken diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r=-0,08$  sonucu elde edilmektedir. İnsancıl yönelim boyutunun KSS ile ilişkisi negatif ve zayıf yönlü ( $r=-0,32$ ) ve de diğer değişkenler kontrol altına alındığında  $r=-0,33$  olarak elde edilmektedir. Performans odaklılık ile KSS arasındaki ilişki yine pozitif ve zayıf bir ilişki olarak bulunmuştur ( $r=0,27$ ) ayrıca diğer değişkenler kontrol altında iken ilişki daha da zayıf bir bağ ile  $r=0,14$  şeklinde sonuç vermektedir. Grup içi dayanışmayı ifade eden kolektivizm II ile KSS ilişkisi negatif ve orta düzeyde ilişki sonucunu vermektedir ( $r=-0,67$ ), diğer değişkenler kontrol altında iken bu ilişki yine negatif ve bu sefer zayıf bir ilişki olarak sonuç vermektedir ( $r=-0,40$ ). Ulusal kültürün bir alt faktörü olan cinsiyet eşitlikçiliği ile KSS arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ( $r=0,11$ ) aynı zamanda diğer değişkenler kontrol altında iken bu ilişki yok denecek kadar az olarak sonuç vermektedir ( $r=0,02$ ). Girişkenlik faktörü ile KSS arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunurken ( $r=-0,03$ ), diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda söz konusu ilişki negatif ve zayıf ( $r=-0,42$ ) olarak sonuç vermektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ulusal kültürün belirtilen alt faktörlerinden belirsizlikten kaçınma, insancıl yönelim, kolektivizm II ve gelecek odaklılık boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Sosyal değerler açısından yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile KSS çalışmaları arasındaki ilişki negatif ve yüksek düzeyde bulunmuştur ( $r=-0,71$ ), diğer değişkenler kontrol altında iken iki değişkenin arasındaki ilişki çok zayıf hatta yok denilecek düzeyde sonuç vermektedir ( $r=-0,03$ ). Gelecek odaklılık ile KSS arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki var iken diğer değişkenler kontrol altında iken söz konusu ilişki yine negatif yönlü ve zayıf çıkmaktadır. Sosyal değerler açısından ulusal kültürün güç mesafesi boyutu ile KSS arasındaki ilişki negatif yönlü ve zayıf çıkmakta iken diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişki yine negatif ve zayıf bir ilişki şeklinde sonuç vermektedir ( $r=-0,32$ ). Kolektivizm I ile KSS arasındaki ilişki negatif yönlü ve zayıf ( $r=-0,31$ ) sonuç vermekte, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda iki değişken arasında çok zayıf hatta korelasyon yoktur sonucu bulunmaktadır ( $r=-0,09$ ). İnsancıl yönelim değişkeni ile KSS arasındaki ilişki çok zayıf ( $r=0,26$ ) ve diğer değişkenler kontrol altında iken söz konusu ilişki yine çok zayıf olarak sonuç vermektedir ( $r=0,32$ ). Performans odaklılık ile KSS arasında yapılan korelasyon analizine göre ilişki yoktur ( $r=0,02$ ) ve diğer değişkenler kontrol altında iken değişkenler arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,27$ ). Kolektivizm II ile KSS arasında yapılan korelasyon analizine göre ilişki negatif yönlü ve zayıftır ( $r=-0,22$ ) ve diğer değişkenler kontrol altında iken söz konusu değişkenler arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,26$ ). Cinsiyet eşitlikçiliği ile KSS arasındaki ilişki pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,53$ ) bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun yine pozitif ve orta düzey ( $r=0,45$ ) olarak hesaplandığı görülmektedir. Girişkenlik ile KSS arasında ilişki yoktur ( $r=-0,08$ ), diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda iki değişken arasında çok zayıf sonuç bulunmaktadır ( $r=0,17$ ).

**Tablo 5.** Ulusal Kültürün Boyutlarına İlişkin Çoklu Standart Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	İkili r	Kısmi R	Parça	Tolerans	VIF	B	Std.Hata
Sabit	21,9	52,4		0,4	0,6	-84,5	128,5					
Belirsizlikten Kaçınma-KU	10,2	3,0	0,4	3,3	0,0	4,1	16,3	0,6	0,4	0,2	0,2	3,6
Gelecek Odaklılık -KU	-2,0	4,5	-0,0	-0,4	0,6	-11,2	7,1	0,5	-0,0	-0,0	0,1	5,4
Güç Mesafesi -KU	-2,9	4,4	-0,0	-0,6	0,5	-12,0	6,2	-0,3	-0,1	-0,0	0,2	4,5
Kolektivizm I -KU	-2,2	4,5	-0,0	-0,4	0,6	-11,5	7,1	0,2	-0,0	-0,0	0,2	4,5
İnsancıl Yönelim-KU	-6,9	3,2	-0,2	-2,1	0,0	-13,6	-0,3	-0,3	-0,3	-0,1	0,4	2,4
Performans Odaklılık-KU	3,2	3,9	0,0	0,8	0,4	-4,7	11,2	0,2	0,1	0,0	0,3	3,0
Kolektivizm II-KU	-7,3	2,7	-0,4	-2,6	0,0	-12,9	-1,6	-0,6	-0,4	-0,1	0,1	5,5
Cinsiyet Eşitlikçiliği-KU	0,5	3,9	0,0	0,1	0,8	-7,5	8,6	0,1	0,0	0,0	0,4	2,4
Girişkenlik-KU	13,0	4,7	-0,3	-2,7	0,0	-22,6	-3,5	-0,0	-0,4	-0,1	0,3	3,1
Belirsizlikten Kaçınma-KD	-0,6	3,6	-0,0	-0,1	0,8	-7,9	6,6	-0,7	-0,0	-0,0	0,1	6,2
Gelecek Odaklılık -KD	11,8	4,4	0,4	2,6	0,0	2,8	20,8	-0,3	0,4	0,1	0,1	6,3
Güç Mesafesi -KD	-9,2	4,4	-0,2	-2,0	0,0	-18,3	-0,1	-0,2	-0,3	-0,1	0,2	3,6
Kolektivizm I -KD	-2,1	3,5	-0,0	-0,5	0,5	-9,4	5,1	-0,3	-0,0	-0,0	0,2	3,8
İnsancıl Yönelim -KD	10,3	5,0	0,2	2,0	0,0	0,0	20,6	0,2	0,3	0,1	0,2	4,2
Performans Odaklılık -KD	-5,8	3,5	-0,2	-1,6	0,1	-13,0	1,2	-0,0	-0,2	-0,1	0,2	4,5
Kolektivizm II -KD	-8,0	4,9	-0,2	-1,6	0,1	-18,0	1,9	-0,2	-0,2	-0,1	0,2	4,2
Cinsiyet Eşitlikçiliği -KD	9,8	3,3	0,3	2,9	0,0	3,1	16,6	0,5	0,4	0,1	0,3	3,3
Girişkenlik -KD	2,0	1,9	0,0	1,0	0,2	-1,8	6,0	-0,0	0,1	0,0	0,5	1,9

Not: R=0,924 R<sup>2</sup>=0,854 F<sub>(18, 35)</sub>=11,345 p=0,0000

a Bağımlı Değişken: Ulusal Kurumsal Sosyal Sorumluluk KU=Kültürel Uygulama, KD=Kültürel Değer

Belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, güç mesafesi, kolektivizm I (kurumsal), insancıl yönelim, performans odaklılık, kolektivizm II (grup içi), cinsiyet eşitlikçiliği, girişkenlik değişkenleri birlikte UKSS puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki sonucu vermektedir, R=0,924, R<sup>2</sup>=0,854, p<0,01. Adı geçen dokuz değişkenle birlikte, ulusal kurumsal sosyal sorumluluktaki toplam varyansın yaklaşık %85'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin UKSS üzerindeki görece önem sırası, gelecek odaklılık KD (0,432), belirsizlikten kaçınma KU (0,419), kolektivizm II -KU (-0,402), cinsiyet eşitlikçiliği KD (0,350), girişkenlik KU (-0,317), insancıl yönelim KD (0,271), güç mesafesi KD (-0,256), performans odaklılık KD (-0,230), Kolektivizm II KD (-0,218), insancıl

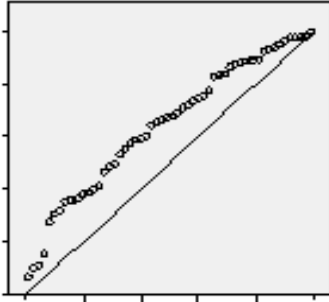
yönelim KU (-0,217), girişkenlik KD (0,095), performans odaklılık (0,093), güç mesafesi KU (-0,089), kolektivizm I KD (-0,075), gelecek odaklılık KU (-0,069), kolektivizm I KU (-0,066), belirsizlikten kaçınma KD (-0,029), cinsiyet eşitlikçiliği KU (0,014) olarak belirlenmiştir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece belirsizlikten kaçınma KU ( $p=0,002$ ), girişkenlik KU ( $p=0,009$ ), gelecek odaklılık KD ( $P=0,012$ ), kolektivizm II KU ( $P=0,013$ ) değişkenlerinin UKSS üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ). Diğer değişkenler istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre UKSS'nin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

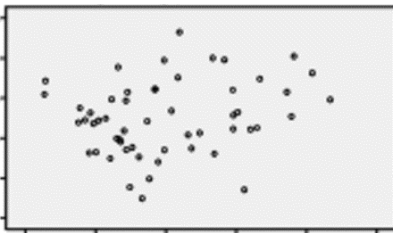
$$UKSS = 21,996 + 10,235BK KU - 2,050GOKU - 2,900GMKU - 2,205KIKU - 6,957İYKU + 3,281POKU - 7,331KIUKU + ,544CIKU - 13,090GKU -,636BK KD + 11,833GOKD - 9,238GMKD - 2,126KIKD + 10,336İYKD - 5,875POKD - 8,048KIUKD + 9,885CEKD + 2,069GKD$$

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusallık ve normallik varsayımlarının detaylı incelenmesi amacıyla iki şekil oluşturulmuştur.



**Şekil 3.** Bağımlı değişken KSS ile Regresyon Standardize Öngörülen Değer

Şekil 3 incelendiğinde, standardize edilmiş artık değerler ile standardize edilmiş yordanan değerler için oluşturulan saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı, noktaların bir eksen etrafında toplanma eğilimi içinde olduğunu söylemek mümkündür. Standardize edilmiş yordanan değerler için oluşturulan histogram ve normal dağılım eğrilerinin de normale yaklaşık bir dağılım gösterdiği belirtilebilir.



**Şekil 4.** Bağımlı değişken UKSS ile Regresyon Standardize Öngörülen Değer

Ayrıca, Şekil 4'ten görüldüğü üzere saçılım grafiğinin sıfır civarında olması, aynı zamanda artıkların saçılımının kabaca bir dikdörtgen şeklini oluşturması beklentisi karşılanmaktadır. Bu durumda artıkların bağımsızlığı veya doğrusallık varsayımını karşıladığı ifade edilebilir.

Şekil 3 ve Şekil 4'te verilen grafikler incelendiğinde, standardize edilmiş artık değerler ile standardize edilmiş yordanan değerler için oluşturulan saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı, noktaların bir eksen etrafında toplanma eğilimi olduğu görülmektedir. Standardize

edilmiş yordanan değerler için oluşturulan histogram ve normal dağılım eğrilerinin de normale yaklaşık bir dağılım gösterdiği ileri sürülebilir.

Özetle, araştırma dâhilinde yapılan analizler neticesinde araştırmanın hipotezlerine ait elde edilen sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Hipotez Ret / Kabul Durumu

Hipotez	Durum
H <sub>1</sub> Ulusal Kültürün boyutları ile KSS çalışmaları arasında bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>2</sub> Ulusal Kültür KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2a</sub> Ulusal Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2b</sub> Ulusal Kültürün gelecek odaklılık boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2c</sub> Ulusal Kültürün güç mesafesi boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Ret
H <sub>2d</sub> Ulusal Kültürün kolektivizm I boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Ret
H <sub>2e</sub> Ulusal Kültürün insancıl yönelim boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Ret
H <sub>2f</sub> Ulusal Kültürün performans odaklılık boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Ret
H <sub>2g</sub> Ulusal Kültürün kolektivizm II boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2h</sub> Ulusal Kültürün cinsiyet eşitlikçiliği boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Ret
H <sub>2i</sub> Ulusal Kültürün girişkenlik boyutu KSS çalışmalarını etkilemektedir.	Kabul

#### 4. SONUÇ

Ulusal kültürün boyutlarının, işletmelerin KSS çalışmaları üzerindeki muhtemel etkisini incelemeyi amaç edinen bu çalışmada konuya ilişkin bilimsel olarak desteklenebilir çıktılar elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ulusal kültürün UKSS çalışmalarını genel anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ardından dokuz boyut üzerinden analize alınan ulusal kültürün her bir boyutunun KSS faaliyetlerini etkileme ihtimali incelenmiştir. Söz konusu her bir boyutun değerlendirilmesi, kültürel uygulamalar ve kültürel değerler olarak iki farklı kültürel oluşumun üzerinden incelenmiştir. Kültürel uygulamalar, işlerin nasıl yapıldığına dair algılarını ifade etmekte (dolayısıyla mevcut durum) iken, kültürel değerler ise işlerin nasıl yapılması gerektiği (nasıl olması gerektiği) yolundaki istekleri ifade etmektedir (House ve diğerleri, 2002, s.8). Dolayısıyla, çalışma KSS uygulamalarını esas aldığı için kültürel uygulamalar analizin merkezine alınmış, hipotezler bu değerler üzerinden sonuçlandırılmıştır. Kültürel değerler verilerine ise analiz sonuçlarını desteklemesi gerekçesiyle yer verilmiştir.

Bu açıklamalar ışığında, yordayıcı değişkenlerin UKSS üzerindeki görece önem sırası, gelecek odaklılık-KD, belirsizlikten kaçınma-KU, kolektivizm II-KU, cinsiyet eşitlikçiliği-KD, girişkenlik-KU, insancıl yönelim-KD, güç mesafesi-KD, performans odaklılık-KD, Kolektivizm II-KD, insancıl yönelim-KU, girişkenlik-KD, performans odaklılık-KU, güç mesafesi-KU, kolektivizm I-KD, gelecek odaklılık, kolektivizm I-KU, belirsizlikten kaçınma-KD ve cinsiyet eşitlikçiliği-KU olarak bulunmuştur.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece belirsizlikten kaçınma (p=0,002), girişkenlik (p=0,009), gelecek odaklılık (P=0,012), kolektivizm II (P=0,013) değişkenlerinin UKSS üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir (p<0,05). Diğer değişkenler istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip değildir.

Ulusal kültürün boyutlarına ilişkin elde edilen sonuçlara göre ulusal kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma, KSS çalışmaları üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyuttur. Bu durum daha önce yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir. Örneğin; Kang ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada, belirsizlikten kaçınmanın toplam KSS skoru üzerinde pozitif etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Aynı şekilde, Peng ve Dashdeleg (2014) tarafından yapılan çalışmada, belirsizlikten kaçınma boyutunun işletmelerin KSS çalışmalarında pozitif etkisi olduğunu göstermişlerdir. Bilindiği üzere, Hofstede (1980, s, 111) belirsizlikten kaçınmayı; bir topluluğun

bilginin yetersiz olduğu ve açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginlik düzeyi olarak açıklamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda gelecek hakkında kaygı yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, belirsizlikten kaçınmanın KSS çalışmalarını etkiliyor oluşunun muhtemel nedeni, belirsizliğe tahammülü düşük olan toplumların geleceği belirleme ve söz konusu belirsizliğin yarattığı kaygıdan kaçınma motivinden kaynaklanıyor oluşudur.

Çalışmada elde kanıtlanan bir diğer etki de ulusal kültürün boyutlarından gelecek odaklılığın KSS üzerine olan etkisidir. Mueller ve diğerleri (2012, s.1195) tarafından yapılan çalışmada da söz konusu bu etki kanıtlanmıştır. Gelecek odaklılığı yüksek olan toplumlar; kısa vadeli kazanç için kaynakları kullanmak yerine uzun vadeli çalışma ve planlar yapma eğilimi göstermekte, bu durum da işletmelerin KSS çalışmalarını doğrudan etkilemektedir. Yapılan bu tanım ile elde edilen bu sonuç uyumluluk göstermektedir.

Grup içi kolektivizm; bireylerin çalıştıkları örgütlerde veya ailelerinde gurur, sadakat ve bağlılık ve bunları ifade etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda Kolektivizm II olarak adlandırılan grup içi kolektivizmin KSS çalışmalarına etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu etki, daha önce yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Örneğin; Zhao ve diğerleri, (2019), çalışanların kolektivist yöneliminin, stratejik KSS algısı ile KSS çalışmaları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Ulusal kültürün bir alt boyutu olarak incelenen girişkenlik faktörünün KSS çalışmaları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Girişkenlik unsurunun KSS üzerine etkisi konulu yapılan daha önceki çalışmalarda da farklı ülkelerde böyle bir etkinin söz konusu olduğu ortaya çıkarılmıştır (Ho ve diğerleri, 2012; Peng ve diğerleri, 2012; Steensma ve diğerleri, 2000; Thanetsunthorn, 2015, s.49).

Literatürde, daha önce yapılan çalışmalarda ulusal kültür boyutları ile KSS konularının ayrı ayrı çalışıldığı görülmektedir. Ancak söz konusu iki konunun birbiriyle etkileşimi üzerine daha önce bir çalışma yapılmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, alandaki boşluğu doldurur nitelikte olup bu anlamda çalışmanın alana katkı sağladığını belirtmek mümkündür.

Çalışmanın analizinde Globe Project verileri ile UKSS endeksi verileri kullanılmıştır. UKSS seksen altı ülkeyi kapsamakta iken Globe Project altmış iki ülke incelemesini içermektedir. Dolayısıyla, UKSSE'de olup Globe Project'te yer almayan ülkeler mevcuttur. Bu ülkelerin kültürel özelliklerinin tespit edilip analize dâhil edilmesi daha sonra yapılacak çalışmalara önerilmekle birlikte bu konu üzerine daha sonra yapılacak çalışmaların genellenebilirliğini arttıracaktır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Etik Onay:** Bu makale, insan veya hayvanlar ile ilgili etik onay gerektiren herhangi bir araştırma içermemektedir.

**Yazar Katkısı:** Ayşe Gözde İyicil(100%)

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Funding:** The authors received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

**Ethical Approval:** This article does not contain any studies with human participants or animals performed by the authors.

**Author Contributions:** Ayşe Gözde İyicil(100%)

---

---

**KAYNAKÇA**

- Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C. ve Salvador-Figueras, M. (2017). Corporate social responsibility drivers and barriers according to managers' perception; evidence from Spanish firms. *Sustainability, MDPI*, 9(10), 1-24. doi:10.3390/su9101821
- Amor-Esteban, V., García-Sánchez, I.M. ve Galindo-Villardón, M.P. (2017). Analysing the effect of legal system on corporate social responsibility (CSR) at the country level, from a multivariate perspective. *Social Indicators Research*, 140(1), 435-452. doi: 10.1007/s11205-017-1782-2
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporate behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. doi:10.2307/20159343
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. doi: 10.2307/257850
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A., Lipartito, K., Post, J. ve Werhane, P. (2012). *Corporate responsibility: The American experience*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1177/0001839213518025
- Cheney, G., J. Roper ve May, S. (2007). Overview. S. May, G. Cheney and J. Roper (Eds.). *The debate over corporate social responsibility* içinde (s.3-12). Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., ve Matten, D. (2004). Questioning the domain of the business ethics curriculum: Where the law ends or where it starts? *Journal of Business Ethics*, 54, 357-369. doi: 10.1007/s10551-004-1825-x
- Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project. (t.y.). *GLOBE. The development and cross-cultural validation of scales measuring societal culture, organizational culture, and prototypical leader attributes*. Wharton School, PA, in review. Erişim adresi:[https://www.researchgate.net/publication/43490722\\_Cultural\\_influences\\_on\\_leadership\\_and\\_organizations\\_Project\\_GLOBE](https://www.researchgate.net/publication/43490722_Cultural_influences_on_leadership_and_organizations_Project_GLOBE)
- Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project. (t.y.). *GLOBE Project*. Erişim adresi: <https://globeproject.com/studies#overview>.
- Czinkota, M.R., ve Skuba, C.J. (2014). Contextual analysis of legal systems and their impact on trade and foreign direct investment. *Journal of Business Research*, 67, 2207-2211. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.01.005
- Cetindamar, D., ve Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76, 163-176. doi: 10.1007/s10551-006-9265-4
- Demirbag, M., Wood, G., Makhmadshoev, D. ve Rymkevich, O. (2017). Varieties of CSR: Institutions and socially responsible behaviour. *International Business Review*, 26, 1064-1074. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.03.011
- Dorfman, P., ve Howell, J. (1988). Dimension of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management: A research annual*,

---

127149.Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/233894930\\_Dimension\\_of\\_national\\_culture\\_and\\_effective\\_leadership\\_patterns\\_Hofstede\\_revisited](https://www.researchgate.net/publication/233894930_Dimension_of_national_culture_and_effective_leadership_patterns_Hofstede_revisited)

- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. doi: 10.2307/41165746
- Emerson, J. (2000). The nature of returns: a social capital markets inquiry into elements of investment and the blended value proposition. *Harvard Business School Social Enterprise Series*, 1(17). Erişim adresi: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/the-nature-of-returns-a-social-capitla-market-inquiry-into-elements-of-investment-and-the-blended-value-proposition.pdf>
- Fortanier, F., Kolk, A. ve Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR reporting. *Management International Review*, 51, 665-696. doi:10.2307/41411001
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Gjørlberg, M. (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 10-22. doi: 10.1016/j.scaman.2008.10.003
- Graves, A.W. (1986). Effects of direct instruction and metacomprehension training on finding main ideas. *Learning Disabilities Research*, 1, 90-100.
- Gray, R., Owen, D. ve Maunders, K. (1987). *Corporate social reporting*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall. Erişim adresi: [https://www.environmentandsociety.org/sites/default/files/key\\_docs/gray\\_3\\_1.pdf](https://www.environmentandsociety.org/sites/default/files/key_docs/gray_3_1.pdf)
- Gugler, P., ve Shi, J. Y. J. (2009). Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: Lost war in pertaining global competitiveness? *Journal of Business Ethics*, 87, 3-24. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9801-5>
- Guthrie, J., ve Parker, L.D. (1989). Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343-352. doi: 10.1080/00014788.1989.9728863
- Guthrie, J., ve Parker, L.D. (1990). Corporate social disclosure practice: A comparative international analysis. *Advances in Public Interest Accounting*, 3(1), 159-175. Erişim adresi: <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/corporate-social-disclosure-practice-a-comparative-international--2>
- Halkos, G., ve Skouloudis A. (2017). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: a quantitative assessment. *Management Decision*, 55(3), 595-613. doi: 10.1108/MD-12-2016-0868
- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T. ve Manullang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165-174. doi: 10.1007/s10551-006-9103-8
- Ho, F. N., Wang, H. D., ve Vitell, S. (2012). A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423-433. doi: 10.1007/s10551-011-1047-y

- 
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences*. California: Sage Publication.
- Holloway, J., Ingberman, D., ve King, R. (1999). An analysis of settlement and merit under federal securities law: What will be the effect of the reform of 1995? *Journal of Accounting and Public Policy*, 18(1), 1-30.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. Doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V., (2004). *Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. USA: SAGE Publications. Erişim adresi: <https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jacl>
- House, R. J., Quigley, N. R. ve Luque, M. S. (2010). Insights from Project GLOBE, *International Journal of Advertising*, 29(1), 111-139. doi: 10.2501/S0265048709201051.
- Hunt, S. D., ve Vitell, S. M. (1993). The general theory of marketing ethics: A retrospective and revision. N. C. Smith and J. A. Quelch (Eds.). *Ethics in marketing* içinde (775-784). IL: Homewood Irwin.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231. doi: 10.1007/s10551-007-9572-4
- Jamali, D., ve Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84, 277-295. doi: 10.1007/s10551-008-9708-1
- Javidan, M., ve Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the GLOBE Project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47, 41-58. doi: 10.1177/1038411108099289
- Javidan, M., ve House, R.J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305. doi: 10.1016/S0090-2616(01)00034-1
- Javidan, M., Stahl, G., Brodbeck, F. ve Wilderom, C. (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from project GLOBE. *Academy of Management Executive*, 19, 59-76. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/228803543\\_Javidan\\_M\\_Stahl\\_G\\_K\\_Brodbeck\\_F\\_Wilderom\\_C\\_2005\\_Crossborder\\_transfer\\_of\\_knowledge\\_Cultural\\_lessons\\_from\\_project\\_GLOBE\\_Academy\\_of\\_Management\\_Executive\\_19\\_59-76](https://www.researchgate.net/publication/228803543_Javidan_M_Stahl_G_K_Brodbeck_F_Wilderom_C_2005_Crossborder_transfer_of_knowledge_Cultural_lessons_from_project_GLOBE_Academy_of_Management_Executive_19_59-76)
- Kang, K.H., Lee, S. ve Yoo, C. (2016). The effect of national culture on corporate social responsibility in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1728-1758. doi: 10.1108/IJCHM-08-2014-0415
- Kanter, R.M. (1999). From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-123. Erişim adresi: <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>
- Kolk, A., ve Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR Reporting. *Management International Review*, 51, 665-696. doi: 10.2307/41411001
-

- 
- KPMG International, (2015). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting*. Switzerland: International Cooperative. Erişim adresi: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Matten, D., ve Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 1-26. Erişim adresi: 10.5465/AMR.2008.31193458
- Midttun A, Gautesen K. ve Gjørlberg M. (2006). The political economy of CSR in Western Europe. *Corporate Governance*, 6, 369–385. doi: 10.1108/14720700610689496
- Mohan, A. (2006). Global corporate social responsibilities management in MNCs. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 9-32. doi: 10.54155/jbs.23.1.9-32
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S., O. ve Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200. doi: 10.1037/a0030204
- Newman, K. L. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753. Erişim adresi: <https://books.google.com.tr/Newman,K.L.Cultureandcongruence:Thefitbetweenmanagementpracticesandnationalculture>
- Olie, R. (1995). The 'culture' factor in personnel and organization policies. A. Harzing and V. R. J. London(Eds.) *International human resource management: an integrated approach* içinde (s124-143). USA: Sage Publications.
- Özkara, Z.U. ve Yazıcı, N. (2019). İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında iç denetimin yönetim fonksiyonu ile etkileşimi. G. Kurt ve S. Karacaer (Eds.). *Denetimde seçme konular 2* içinde (s.137-152). Ankara, Gazi Kitabevi.
- Peng, Y., ve Dashdeleg, A.U. (2014). National culture and firm's CSR engagement: A cross-nation study. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 38-49. doi: 10.7763/IPEDR. 2012.V58. 9
- Porter, M.E., ve Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. Erişim adresi: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prahalad, C.K., ve Hart, S.L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, 54–67. doi: 10.19177/reen.v1e220081-23
- Rangan, K., Chase, L.A. ve Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it. *Hbs Working Paper Series*. Erişim adresi: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-088.pdf>
- Ringov, D., ve Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance*, 7, 476-485. doi: 10.1108/14720700710820551
- Robertson, D., C. (2009). Corporate social responsibility and different stages of economic development: Singapore, Turkey, and Ethiopia. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 617–633. Erişim adresi: [https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=lgst\\_papers](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=lgst_papers)
-



- 
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Segall, M. H., Lonner, W. J., ve Berry, J. W. (1998). Cross-cultural psychology as a scholarly discipline: On the flowering of culture in behavioral research. *American Psychologist*, 53(10), 1101-1110. doi: 10.1037/0003-066X.53.10.1101
- Skouloudis, A., Isaac, D. ve Evaggelinos, K. (2016). Revisiting the national corporate social responsibility index. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 23(1), 61-70. doi: 10.1080/13504509.2015.1099121
- Sondergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences – A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), 447-456. doi: 10.1177/017084069401500307
- Steensma, K., Marino, L., ve Weaver, K. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: a cross cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of Personality of International Business Studies*, 31(4), 591-609 doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490924
- Thanetsunthorn, N. (2015). The impact of national culture on corporate social responsibility: evidence from cross-regional comparison. *Asian J Bus Ethics*, 4, 35-56. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13520-015-0042-2>
- Tuna, A. A., Özkara, Z. U., ve Taş, A. (2019). Paydaş temelli kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 263-285. doi: 10.26745/ahbvuibfd.542265
- United Nations Industrial Development Organization, UNIDO, (2002). *Corporate social responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization. Erişim adresi: [https://www.unido.org/sites/default/files/200807/CSR\\_Implications\\_for\\_SMEs\\_in\\_Developing\\_Countries\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/200807/CSR_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf)
- Van-Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105. Erişim adresi: [https://www.jstor.org/stable/25075020?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25075020?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Welford, R., Chan, C. ve Man, M. (2008). Priorities for corporate social responsibility: A survey of businesses and their stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 52-62. doi: 10.1002/csr.166
- Wotruba T.R. (1997). Industry self-regulation: A review and extension to a global setting. *J Public Policy Mark.* 16, 38-54. doi: 10.1177/074391569701600105
- Zhao, L., Lee, J. ve Moon, S. (2019). Employee response to CSR in China: the moderating effect of collectivism. *Personnel Review*, 48(3), 839-863. doi: 10.1108/PR-05-2017-0146

## **SUMMARY**

### **Purpose**

The main purpose of this study is to examine the possible impact of the dimensions of national culture on the CSR efforts of businesses. In addition, the relationship between the dimensions of national culture and CSR activities will be included. In order to achieve the aim of the research, the outputs of the GLOBE Project and the National Corporate Social Responsibility Index (NCSRI) data were used. In order to examine the relationship between the variables in a multidimensional way, the questions of the research were determined as follows:

- Is there a significant relationship between national cultural dimensions and the NCSRI?
- Do the national cultural dimensions significantly predict the NCSRI variable?

### **Design and Methodology**

This research is positivist, rational, inductive and a causal study. The analysis was carried out by including the GLOBE Project and NCSRI data in the research. Within the GLOBE Project, nine basic national cultural dimensions have been identified for sixty-two countries. Likewise, a score has been determined for countries within the NCSRI. The logic and structure of which is based firstly by Gjolberg (2009), and then Skouloudis et al. (2016), regional CSR activities of businesses were analyzed by making use of the NCSRI. NCSRI is basically based on sixteen international CSR initiatives, environmental and social standards, ethical investment index on a country basis. These specified elements have been determined to include CSR initiatives / regulations of registered, authorized, approved or officially eligible businesses. The GLOBE Project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project), which includes research on the impact of culture on social leadership expectations and CEO behaviors, is accepted as the largest study in the field of social sciences. Within the scope of the Globe Project, nine cultural dimensions are proposed to examine national culture. These dimensions are; uncertainty avoidance, power distance, institutional collectivism, intragroup collectivism, gender egalitarianism, assertiveness, future orientation, performance orientation, humanistic orientation. Therefore, the study is based on secondary data. Data were analyzed with descriptive statistical analysis, correlation analysis and regression analysis.

### **Findings**

Firstly, correlation analysis was conducted to examine the effect of all dimensions of national culture on NCSRI. As a result of the analysis, positive and statistically significant results were obtained between the variables. According to the regression analysis independent values, which consist of nine dimensions of national culture, predict NCSRI activities by 85%. In other words, 85% of the variance in the NCSRI is explained by the dimensions of national culture. Therefore, national culture affects CSR activities. The relative order of importance of the predictor variables on NCSRI, future orientation-CV, uncertainty avoidance-CP, collectivism II-CP, gender egalitarianism-CV, assertiveness-CP, humanistic orientation-CP, power distance-CP, performance orientation-CV, collectivism II-CV, humanistic orientation-CV, assertiveness-CV, performance orientation-CP, power distance-CV, collectivism I-CV, future orientation-CP, collectivism I-CP, uncertainty avoidance-CV, and gender egalitarianism-CP. When the t-test results regarding the significance of the regression coefficients were examined, only the variables of uncertainty avoidance-CP, assertiveness-CP, future oriented-CV, collectivism II-CP were statistically significant on NCSRI. Other variables do not have a statistically significant impact.

---

**Research Limitations**

GLOBE Project data and NCSRI data were used in the analysis of the study. While the NCSRI covers eighty-six countries, the GLOBE Project includes sixty-two country reviews. Therefore, there are countries that are in NCSRI but not in the GLOBE Project. Identifying and including the cultural characteristics of these countries in the analysis will increase the generalizability of future studies.

**Implications (Theoretical, Practical and Social)**

By expanding the range of the research, not only cross-country but also cross industry, new studies may shed further light on the disclosure of CSR.

**Originality/Value**

Few researches have been conducted on the CSR discourses and practices. This paper highlights the main characters of the CSR discourses and practices, while relating the issue with national culture.