

Hofstede'in Kültürel Boyut Puanları Tekrar Test Ediliyor mu? Türkiye Üzerine Yapılan Çalışmalar Çerçevesinde Bir Değerlendirme

Are Hofstede's Culturel Dimension Scores Being Re-Tested? A Review of Studies Focusing on Turkey

Hamit Murat ÖZCAN¹

Başvuru Tarihi/Submitted: 01.08.2025 **Kabul Tarihi/Accepted:** 22.10.2025

Makale Türü/Article Type: Derleme Makalesi/Review Article

Öz

Kültürel çalışmalar, birçok farklı disiplinde farklı araştırmacıların teorileri çerçevesinde yürütülse de ulusal ve örgütsel kültür araştırmalarının çoğu Hofstede'in kültürel değerlerine odaklanmıştır. Ancak Hofstede'in çerçevesinin kullanımı ve çalışmalarından elde edilen puanların geçerliliği noktasında soru işaretleri bulunmaktadır. Bu çalışmada; Hofstede'in kültürel boyut puanlarının günümüzde geçerliliğini koruyup korumadığı tartışmasından yola çıkılarak, Hofstede'in kültürel boyutları çerçevesinde yürütülen kültür çalışmalarında boyutların yeniden test edilip edilmediğini ve söz konusu çalışmaların Türkiye'nin kültürel yapısındaki olası değişimi ne derece açıkladıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Scopus veri tabanında Türkiye örneklemindeki kültür çalışmaları incelenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmının Hofstede'in orijinal çalışmasındaki ikincil verilerle yürütüldüğü, kültürel boyutların tekrar test edilmediği ve Türkiye'nin kültürel yapısındaki olası değişime odaklanmadıkları görülmüştür. Bunun yanında kültürel boyutların tekrar test edildiği çalışmaların verilerinin de hem kendi içlerinde hem de Hofstede'in verileriyle farklılaştığı, fakat bu farklılaşmanın nedenleri üzerinde durulmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak akademisyenler ve uygulayıcılar için birtakım öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hofstede, ulusal kültür, kültürel boyutlar, kültürel değişim

JEL Kodu: M10, M16

Abstract

Most of national and organizational culture studies have focused on Hofstede's cultural values, although cultural studies are based on the theories of different researchers in many different disciplines. However, there are debates on the use of Hofstede's framework and the validity of the cultural dimension scores obtained from his studies. This study aims to determine whether the dimensions in cultural studies within the framework of Hofstede's cultural dimension are retested and to what extent these studies can explain the probable change in Turkey's cultural structure, based on the discussion of whether Hofstede's cultural dimension scores remain valid today. To this end, cultural studies within the Turkish context indexed in the Scopus database were analyzed. The findings reveal that the vast majority of these studies rely on secondary data from Hofstede's original work, without re-testing the cultural dimensions or addressing possible shifts in Turkey's cultural context. Furthermore, in studies where the dimensions have been re-tested, the data often diverge both internally and in comparison with Hofstede's original scores. However, the reasons behind these discrepancies are generally not addressed. Based on these findings, several recommendations are proposed for both academics and practitioners.

Keywords: Hofstede, national culture, cultural dimension, cultural change

JEL Code: M10, M16

¹Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Dr. Öğr. Üyesi, hmozcan@ogu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1775-3247

Giriş

Kültür, baskın kuramsal bakış açısına ve benimsenen metodolojik yaklaşıma bağlı olarak yüzlerce şekilde tanımlanmıştır (Adler, 1983). Kültür alan yazında farklı şekillerde tanımlanmış olsa da özellikle toplumsal kültür alanındaki çalışmalarıyla öne çıkan ve 1980 yılında yayınlanan, güncellenmiş baskısı 2001’de okuyucuya sunulan “Culture’s Consequences: International differences in work-related values” kitabıyla 70.000’in üzerinde atıf alan Hofstede (1980), kültürü basitçe, “Bir grup veya insan topluluğunun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlaması.” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, “zihin”, düşünme, hissetme ve bunlara dayanarak davranış sergilemeyle ortaya çıkan bir sistem anlamına gelmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak kültürün, grup üyeleri arasındaki etkileşim ve paylaşılan anlayışlar için bir temel sağladığını (Wallerstein, 1990) ve nihayetinde bireylerin ve örgütlerin davranışlarını şekillendiren sosyal normları ve beklentileri belirleyen bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Hofstede, 2001). Kültür terimi en yaygın olarak etnik gruplar için, uluslar için ve örgütler için kullanılmaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan ulusal kültürün, iş yeri davranışları, tutumları ve diğer örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Hall, 1976; Hofstede, 1980; Schwartz, 1994).

Hofstede, sözü geçen çoklu kültürel boyutlardan oluşan ulusal bir kültür çerçevesini geliştiren ilk araştırmacı olması ve ayrıca bu boyutlar bağlamında ülkeler için indeksler oluşturmalarının yanında, ulusal kültürün örgütler ve yöneticiler üzerindeki etkilerinin incelenmesi noktasındaki faydaları bakımından alan yazında öne çıkmaktadır (Kirkman, Lowe ve Gibson, 2006). Öte yandan bazı araştırmalar (Sivakumar ve Nakata, 2001; McSweeney, 2002), söz konusu boyutların birtakım kavramsal ve metodolojik sorunları olduğunu öne sürmektedir. Sivakumar ve Nakata (2001), kültürün dört boyuta indirgenemeyeceğini, tek bir çok uluslu şirketten toplanan verilerin yeterli olamayacağını ve de en önemlisi kültürün değişken bir unsur olduğunu ve ülke içinde dahi heterojen olacağını iddia etmişlerdir. McSweeney (2002) ise Hofstede’nin daha sonraki çalışmalarında dahi 1980’deki bulgularını sıkı bir şekilde savunmaya devam etmesini ve bu araştırmasında hiçbir hata ya da zayıflık olduğunu kabul etmemesini eleştirmektedir. Bununla birlikte Hofstede’nin 66 ülkede 117.000 IBM çalışanına uygulanan anketin ilk bakışta büyük bir örneklem olduğu düşünülse de ülke bazında incelendiğinde özellikle bazı ülkelerde ülke başına düşen sayının çok düşük olduğu gözükmemektedir (McSweeney, 2002). Hofstede’a getirilen en büyük eleştirilerden biri, oluşturduğu çerçevenin kültürel dinamikleri yakalayamıyor oluşudur (Kirkman vd., 2006; Beugelsdijk ve Welzel, 2018; Chun, Zhang, Cohen, Florea ve Genç, 2021). Örneğin Chun vd. (2021), bu bağlamda Hofstede’nin gelecek yönelimlilik boyutunu, farklı ülkelerde büyük bir örneklemde yeniden test etmişler ve bulgularının Hofstede’nin bulgularıyla paralellik göstermediğini ortaya koyarak Hofstede’nin verilerinin güncelliğini korumadığını öne sürmüşlerdir. Hofstede’nin çerçevesinin genel anlamda durağan bir model olduğu ve değişimi açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Dirlik, 2022). Bu durum esasında şaşırtıcı değildir; çünkü Hofstede zaten bu eleştirileri kabul etmeyip ulusal kültürlerin zaman içerisinde değişikliğe uğramadığını iddia etmektedir ve hatta 2100 yılına kadar kültürlerde köklü değişiklikler olmayacağını ileri sürmüştür (Hofstede, 2001 s. 35-36). Fakat Hofstede’nin orijinal çalışmasının verilerinin 1960’larda toplandığı düşünüldüğünde ve o günden bugüne yaşanan ekonomik, politik, teknolojik değişimlerin, insanların değer atfettikleri şeylere ilişkin algılarını değiştirmiş olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, araştırılan ülkelerde o günden bu yana kültürel değişim olup olmadığının gözden geçirilmesinin zamanının gelmiş olabileceği düşünülmektedir. En basit örnek olarak Hofstede’nin (1980) orijinal derlemesinden bu yana Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin dağılması, dünyanın siyasi gidişatını önemli ölçüde değiştirmiştir. Bazı ülkeler ekonomik olarak yükselişe geçerken bazıları gerilemiş, teknolojik, askerî ve hatta popülerite anlamında dahi ülkelerin etki alanları değişikliğe uğramıştır (Chun vd., 2021). Küresel nüfus, kendi ülkeleri dışında üretilen mal ve hizmetlere daha fazla erişim sağlamaya başlamış, internet, bilgisayar erişimi, akıllı telefonların, sosyal ağların yaygınlaşması bilgi alışverişini çok kolaylaştırmıştır. Toplumlar daha fazla diğer kültürlerin etkisine maruz kalmaya başlamışlardır. Araştırmalar tüm bu faktörlerin kültürlerin değer sistemlerinde değişikliklere neden olduğunu göstermektedir (Wang, 2006; Lu, Chen ve Liu, 2010). Konuya Türkiye açısından bakıldığında da benzer durumlar söz konusudur. 1980’den bu yana Türkiye’de anayasa değişikliği yaşanmış, siyasi iktidar defalarca keskin biçimlerde el değiştirmiş, ülkede ekonomik krizlerin yanında iki büyük deprem ve bir darbe girişimi yaşanmıştır. Bunların dışında bahsedilen diğer küresel gelişmelerden Türkiye de nasibini almıştır. Örneğin, ülkenin güneydoğusunda yıllardır süren savaşlar neticesinde son yıllarda milyonlarca sığınmacının ülkeye giriş yapmasının da Türkiye’nin kültürel yapısını ciddi bir biçimde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte jeopolitik olarak Doğu ve Batı kültürleri arasında sıkışmış olarak kalan ve iki kültürden de farklı şekillerde

etkilenen Türkiye'nin kültürel değerlerindeki değişikliğin, daha stabil durumdaki ülkelere nazaran daha yüksek olabileceği öngörülmektedir.

Bütün bu gelişmeler ışığında Hofstede'in bulgularının orijinal hâliyle değerlendirilmesi kaçınılmaz olarak eleştiriye açık hâle gelmiştir (Sivakumar ve Nakata, 2001; Chun vd., 2021). Hofstede'in boyutları kullanılarak yapılan sonraki çalışmalar da eleştirilerin doğruluğunu büyük oranda kanıtlar niteliktedir (Fernandez, Carlson, Stepina ve Nicholson, 1997; Wu, 2006; Batır ve Gürbüz, 2016; Sarıtaş ve Öztürk, 2018). Bu çalışmadan elde edilen bulguların ulusal kültür çalışmalarında akademisyenler ve uygulayıcılar için Hofstede'in kültürel boyutlarının yaygın kullanımı nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir. İşletmecilik penceresinden bakıldığında farklı ülkedeki bir pazarda başarılı olabilmek için o ülkenin kültürel yapısı hakkında bilgi sahibi olmanın öneminden bahsedilmektedir (Lewin ve Kim 2004). Bu nedenle farklı bir kültürel yapıya adapte olabilmek için yöneticilerin Hofstede'in kültürel boyutlarını dikkate almalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Fakat Hofstede'in kültürel boyutlarının hem akademide hem de iş dünyasındaki yaygın kullanımı göz önüne alındığında, yapılan çalışmalarda üzerinden yıllar geçse de hâlâ Hofstede'in kültürel boyut puanlamalarının kullanılıyor olması düşündürücüdür. Yöneticiler, geçerliliği tartışılan ve güncel olmayan kültürel verilerle hareket ederlerse yanlış çıkarımlar yapabilecek ve strateji belirlerken hataya düşeceklerdir. Bu nedenle dünyadaki kültürel yapının hangi yöne doğru değişim içinde olduğunun bilinmesi son derece önemlidir. Örneğin 2025 yılında Türkiye'nin kültürel yapısı değerlendirilirken 45 sene önceki verilerin dikkate alınmasının ne derece sağlıklı sonuçlar vereceği tartışmalıdır.

Hofstede'in Kültürel Boyutları

Geert Hofstede'in (1980) kültürel boyutları, uluslar arasındaki kültürel farklılıkların en etkili ve en çok çalışılan modellerinden biridir (Osland ve Bird, 2000; Kirkman vd., 2006; Leung ve Morris, 2015; Gupta, Veliyath ve George, 2018). Hofstede (1984), çok uluslu büyük bir şirket olan IBM'in kırk farklı ülkedeki şubesinden topladığı verileri analiz ederek farklı ülkelerde işle ilgili kültürel değerleri analiz etmek için güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik (toplulukçuluk karşıtı) ve erillik (dişillik karşıtı) olmak üzere işle ilgili dört kültürel boyut belirlemiştir. Güç mesafesi (GM), bir toplumun üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Üstlerinin astları üzerinde büyük derecede güce sahip olması gerektiğine inanan kişilerin GM yönelimlerinin yüksek, daha küçük düzeydeki gücün uygun olduğuna inanan kişilerin ise bu yönelimlerinin düşük olduğu düşünülmektedir. Belirsizlikten kaçınma (BK), bir toplumun üyelerinin belirsizlik ve muğlaklıktan rahatsızlık hissetme derecesi ile ilgilidir ve onları kesinlik vadeden inançları desteklemeye yönlendirir. Bir başka ifadeyle insanların; yapılandırılmamış, belirsiz veya öngörülemez olduğunu düşündükleri durumlardan ne ölçüde tedirgin oldukları ve katı davranış kuralları ve mutlak doğrulara olan inançları benimseyerek bu tür öngörülemez durumlardan ne ölçüde kaçınmaya çalıştıklarını ifade eder. Bireycilik-toplulukçuluk (BT) boyutundaki bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu bir toplumu ifade eder. Bireycilikte herkesten yalnızca birinci derece ailesine bakması beklenir. Toplulukçuluk ise insanların doğuştan itibaren güçlü, birbirine bağlı gruplar hâlinde bütünleştiği ve bu grupların, sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında yaşamları boyunca onları korumaya devam ettiği bir toplumu temsil eder. Erillik-dişillik (ED) boyutundaki erillik, toplumsal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu bir toplumu temsil etmektedir. Dişillik ise toplumsal cinsiyet rollerinin örtüştüğü bir toplumu temsil etmekte ve dişillikte hem erkeklerin hem de kadınların alçakgönüllü, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgili olması beklenmektedir (Arrindell, 2003). Eril bir toplumda iddiacılık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler baskınken, dişil bir toplumda ise yaşam kalitesi, başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, güçsüzleri koruyup kollama ve dayanışma gibi değerler baskındır. 2001 yılında Hofstede bu dört boyuta ek olarak gelecek yönelimlilik (GY) olarak adlandırdığı beşinci bir boyutu eklemiştir. GY; bir kültürün üyelerinin maddi, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının gecikmiş tatminini kabul etmeye ne ölçüde hazır olduğunu ifade etmektedir (Hofstede, 2001). 2010 yılında da Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010), beş boyuta yeni bir boyut eklemiştir. Hoşgörü-kısıtlılık (HK) olarak adlandırdıkları bu boyut, insanların yetiştirilme biçimlerine bağlı olarak arzularını ve dürtülerini ne ölçüde kontrol etmeye çalıştıkları şeklinde tanımlanmaktadır. Nispeten zayıf kontrol "hoşgörü" olarak adlandırılırken nispeten güçlü kontrol "kısıtlama" olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle kültürler, hoşgörü veya ölçülü (kısıtlayıcı) olarak tanımlanabilir.

The Culture Factor'da (theculturefactor.com) 120 ülkenin bu boyutlardaki puanları derlenmiştir. The Culture Factor grubu, Geert Hofstede'in önderliğinde 1985 yılında kurulmuş ve o tarihten beri Hofstede'in çalışmalarından elde edilen kültürel boyut puanlarını karşılaştırmalı olarak yayınlayan tek resmi kuruluş olmasıyla öne çıkmaktadır. Sitede GM, ED ve BK boyutlarının puanları Hofstede'in 1980'deki orijinal ilk

verilerinden elde edilmişken, sonradan eklenen GY ve HK boyutlarının puanları Hofstede vd., (2010) çalışmasından alınmıştır. BT boyutunun puanları ise 2010'daki bu çalışmayla güncellenmiştir. 2023 yılında ise sitedeki veriler, Hofstede'in 2020 yılındaki ölümünden sonra daha önce de birlikte akademik çalışmalar yaptığı Minkov'un Kaasa ile 2021 yılında gerçekleştirdikleri yeni çalışmalarındaki bulgular ile güncellenmiştir. Fakat güncellenen bu çalışmada ise yalnızca BT ve GY boyutları yeniden test edilmiş olup diğer boyutlar araştırılmamıştır. Sonuç olarak Hofstede'in bulgularına bakıldığında HK boyutunun verileri üzerinden 15 yıl; GM, ED ve BK boyutlarının verileri üzerinden 45 yıl gibi bir süre geçmiş olması bazı tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu tartışmalardan birisi Hofstede'in kültürel boyut puanlarının günümüzde geçerliliğini koruyup korumadığı konusudur. Bu çerçevede Beugelsdijk, Maseland ve Van Hoorn (2015), yıllar önce geliştirilen ulusal kültür boyutlarındaki puanların, günümüzün küreselleşmiş toplumlarını hâlâ temsil edip etmediklerini sorgulamışlardır. Yazarlar, geniş ölçekli bir araştırma yürüterek kültürel boyutları farklı ülkelerde ve farklı jenerasyonlarda test etmişlerdir. Elde ettikleri bulgular, toplumların ortalama olarak önemli ölçüde daha bireyci ve daha hoşgörülü hâle geldiğini, hiyerarşinin azalmasından dolayı ise güç mesafesinin düştüğünü göstermektedir. Ancak, ülkelerin belirsizlikte kaçınma düzeylerinin önemli ölçüde değişmediği görülmüştür. Aslında araştırmadan elde edilen belki de en önemli sonuç, kültürel boyutlardaki değişimin mutlak olduğu ve göreceli olmadığı bulgusudur. Yani, ülkeler arasındaki değer farklılıkları aşağı yukarı aynı kalarak ülkeler aynı yolda ilerlemiştir. Bir başka ifadeyle, ülkeler arasındaki kültürel mesafe nispeten istikrarlıdır. Jenerasyon gençleştikçe hemen hemen bütün ülkelerdeki insanlar giderek daha çok bireyselleşmekte, daha hoşgörülü hâle gelmekte ve hiyerarşiye olan inançları azalmaktadır. Bu gibi araştırmalarla birlikte Hofstede'in kültürel boyut puanlarının geçerliliğini koruyup korumadığı tartışmasına benzer şekilde başka sorular da akla gelmektedir. Hofstede'in kültürel boyutlarının tekrar test edildiği araştırmalardan elde edilen bulgular Hofstede'in orijinal bulgularıyla uyumlu mudur? Uyumsuzluk varsa bu durum ne gibi faktörlerden kaynaklanıyor olabilir? Bu sorulardan yola çıkılarak Hofstede'in kültürel boyut puanlarının Türkiye örnekleminde yeniden test edilip edilmediğini ve yeniden test edilen çalışmalardan elde edilen bulguların Hofstede'in orijinal verileriyle paralellik gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada bilimsel araştırmalarda önemli bir yeri olan Scopus veri tabanındaki dergilerde yayınlanmış, Hofstede'in kültürel boyutlarını Türkiye örnekleminde inceleyen çalışmalar ele alınmıştır. Uluslararası alan indeksinde yer alan bir veri tabanı olmasının yanında özellikle Web of Science ile karşılaştırıldığında daha geniş bir dergi profilini kullanıcıya sunması (Karasözen, Bayram ve Zan, 2011) bakımından veri tabanı olarak Scopus seçilmiştir. Çalışma sistematik literatür taraması yöntemiyle yürütülmüştür. Bu kapsamda belirli bir tarih, araştırma alanı ve akademik dergi kısıtlaması olmadan Scopus veri tabanında "Hofstede" kelimesi ile "Turkey" veya "Turkish" kelimelerini özetlerinde içeren, yazım dili İngilizce olan araştırma makaleleri için tarama yapılmıştır. Tarama süreci Mayıs 2025'te sonlandırılmıştır. Yapılan tarama sonucunda 35 adet araştırma makalesine ulaşılmıştır. Ulaşılan makalelerden beşi araştırmanın bağlamıyla örtüşmediği için -nükleer enerji, edebi eser, gıda ve tarım vb. konular- çalışma kapsamından çıkarılmıştır ve neticesinde söz konusu kriterleri sağlayan 31 adet araştırma makalesi ele alınmıştır. Bu 31 araştırma makalesinin ise yalnızca 6 tanesinde birincil verilerin kullanıldığı görülmüş ve araştırma kapsamına bu 6 makale dâhil edilmiştir. Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Bulgular ve Tartışma

Scopus veri tabanında konuyla ilgili ulaşılan 31 makalenin en eskisi 1993, en yenisi ise 2024 yılında yayınlanmıştır. Tablo 1'de söz konusu çalışmalar kronolojik olarak sıralanmış ve çalışmalarda kültürel boyutlar için kullanılan veri türü, çalışmaların yürütüldüğü örneklem, çalışmalarda ele alınan boyutlar, yöntemsel yaklaşım, odaklanılan ülke ve odaklanılan alan gibi bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

İncelenen Makaleler

Yayın	Kültürel Boyutlar İçin Kullanılan Veri	Örneklem	Boyutlar	Yaklaşım	Odaklanılan Ülke	Odaklanılan Alan
Hoppe (1993)	İkincil	Alan yazındaki çalışmalar	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye ve 18 ülke	Yönetim Organizasyon
Cutler vd (1997)	İkincil	Dergilerdeki reklamlar	BT	Nicel	Türkiye ve 7 ülke	Pazarlama
Sims ve Gegez (2004)	İkincil	Lisansüstü öğrenciler	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye ve 4 ülke	Yönetim Organizasyon
Johnson vd (2005)	İkincil	Genel	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye ve 18 ülke	Yönetim Organizasyon
Daller ve Yıldız (2006)	Birincil	İşletme öğrencileri	GM	Nicel	Türkiye ve 4 ülke	Yönetim Organizasyon
Akmer ve Tijhuis (2007)	İkincil	İnşaat mühendisleri ve mimarlar	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye	Yönetim Organizasyon
Ergeneli vd (2007)	Birincil	İşletme yüksek lisans öğrencileri	GM, BK, BT, ED, GY	Nicel	Türkiye, Pakistan, Kazakistan	Yönetim Organizasyon
Malach-Pines ve Kaspi-Brauch (2008)	İkincil	İşletme yüksek lisans öğrencileri	Boyutlar incelenmemiş	Nicel	Türkiye ve 6 ülke	Yönetim Organizasyon
Arends-Toth ve Van de Vijver (2009)	İkincil	Hollanda'daki göçmenler	GM, BT, ED	Nicel	Türkiye ve 3 ülke	Sosyoloji
Knight vd (2009)	İkincil	Yetişkinler	GM, BK, BT, ED, GY	Nicel	Türkiye ve 3 ülke	İletişim
Can ve Can (2010)	İkincil	Kitaplar	Boyutlar incelenmemiş	Nitel	Türkiye ve İngiltere	Dilbilim
Kartal ve Bozok (2011)	İkincil	Alan yazındaki çalışmalar	GM, BK, BT, ED, GY	Nicel	Türkiye	Yönetim Organizasyon
Nacar ve Burnaz (2011)	İkincil	Web siteleri	Boyutlar incelenmemiş	Nicel	Türkiye	Pazarlama
Bratoz (2013)	İkincil	Üniversite Öğrencileri	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye ve Slovenya	Yönetim Organizasyon
Kasapoğlu (2014)	İkincil	Mimarlar	Boyutlar incelenmemiş	Nicel	Türkiye	Yönetim Organizasyon
Odağ vd (2016)	İkincil	Üniversite Öğrencileri	BT	Nicel	Türkiye ve Almanya	İletişim
Frisby vd (2017)	İkincil	Üniversite Öğrencileri	GM, BK, BT	Nicel	Türkiye ve ABD	İletişim
Raufelder vd (2017)	İkincil	Ergenler	BT	Nicel	Türkiye ve Almanya	Eğitim
Chien vd (2018)	İkincil	Üniversite Öğrencileri	GM, BK, BT	Nicel	Türkiye, ABD, Tayvan	Bilgi Sistemleri
Dalcı ve Özyapıcı (2018)	İkincil	Üniversite Öğrencileri	GM, BK, BT, ED, HK	Nicel	Türkiye, Afrika ülkeleri ve Arap ülkeleri	Muhasebe

Ergün ve Kitapçı (2018)	Birincil	TR'deki Yabancı Turistler	GM, BK, BT, ED, GY	Nicel	Almanya, Rusya, İngiltere	Turizm İşletmeciliği
Odağ vd (2018)	İkincil	Yetişkinler	BT	Nicel	Türkiye ve Almanya	İletişim
Çakanlar ve Nguyen (2019)	Birincil	Yetişkinler	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye, İsveç, Vietnam	Pazarlama
Kot vd (2019)	İkincil	KOBİ'ler	GM, BK, BT, ED, GY, HK	Nicel	Türkiye, Kanada, İran	Yönetim Organizasyon
Peterka-Benton ve Benton (2019)	İkincil	Amerikalı ve Türk öğrenciler	Boyutlar incelenmemiş	Nitel	Türkiye ve ABD	Eğitim
Braithwaite vd (2020)	İkincil	Türkiye ve 34 ülke (OECD ülkeleri)	GM, BK, BT, ED, GY, HK	Nicel	Türkiye ve 34 ülke (OECD ülkeleri)	Sağlık Bilimleri
Yaşar ve Sağsan (2020)	Birincil	Üniversite personeli	GM, BK, BT, ED, GY	Nicel	Türkiye ve Kuzey Kıbrıs	Yönetim Organizasyon
Chun vd (2021)	Birincil	İşletme öğrencileri	GY	Nicel	Türkiye ve 7 ülke	Yönetim Organizasyon
Issa vd (2021)	İkincil	18 yaş üzeri öğrenciler	GM, BK, BT, ED, GY, HK	Nicel	Türkiye, Ürdün, Suudi Arabistan	Sosyoloji
Thanasi ve Boçe (2023)	İkincil	Genel	BT	Nicel	Türkiye ve Arnavutluk	Pazarlama
Weitkamp ve Seiffge-Krenke (2024)	İkincil	Ergenler	GM, BK, BT, ED	Nicel	Türkiye ve 7 ülke	Psikoloji

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırmanın amacı doğrultusunda kültürel boyutlar için kullanılan veriye bakıldığında Tablo 1'de görüldüğü üzere 31 makale içerisinde yalnızca 6 makalede birincil verilerden yararlanıldığı ve Hofstede'in kültürel boyut puanlarının tekrar test edildiği görülmektedir. Bu çalışmalar arasında Ergün ve Kitapçı'nın (2018) çalışmasında, birincil veri kullanılmış olsa da ve Türk vatandaşlarının örnekleme dâhil edilmemesi nedeniyle Türkiye'nin kültürel yapısı ile ilgili bir veri ortaya koymamaktadır. Benzer şekilde Yaşar ve Sağsan'ın (2020) çalışmasında da birincil veri kullanılmış olmasına rağmen ülkelerin kültürel puanlarına araştırma bulgularında yer verilmediği görülmüştür. Dolayısıyla bu iki çalışma araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Bu iki makalenin dışında birincil veri kullanarak Hofstede'in kültürel boyut puanlarını tekrar test eden 4 makale elde kalmıştır. Bunlar Daller ve Yıldız (2006), Ergeneli, Gohar ve Temirbekova (2007), Çakanlar ve Nguyen (2019) ile Chun, Zhang, Cohen, Florea ve Genç (2021) çalışmalarıdır.

Daller ve Yıldız (2006), aralarında Türkiye'nin de bulunduğu bir dizi ülke örnekleminde iş yerinde GM'yi araştırmışlardır. Bu makale araştırma kapsamında birincil verinin kullanıldığı ilk çalışma olarak öne çıkmaktadır. Yazarlar araştırmalarına konu ettikleri GM'yi İşletme bölümü öğrencilerine anket uygulayarak ölçmüşlerdir. Elde edilen sonuçlara göre Hofstede'in bulgularının aksine Türkiye, ortalamanın çok az üzerinde GM'ye sahiptir. Araştırmanın veri toplama sürecinin uzun sürmesi (1998-2003), Türkiye'den yalnızca 44 örnekleme anket uygulanması gibi durumlar çalışmanın genellenebilirliğini sınırlandırmıştır. Bununla birlikte yazarlar, bir ülkedeki siyasi ve sosyal değişimin iş yerindeki GM ilişkilerinde bir değişikliğe yol açıp açmadığı sorusuna cevap aradıklarını belirtmelerine rağmen örneklem olarak üniversite öğrencilerini seçmeleri soru işareti oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında anket uygulanan 44 Türk katılımcının yaş ortalamaları 18.6'dır. Hâl böyleyken iş yerinde GM'nin ölçüldüğü bir çalışmada iş deneyimi olmayan öğrencilerin araştırmaya dâhil edilmesi çalışmanın amacıyla paralellik göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen veriler Türk katılımcıların GM puanını 100 üzerinden 55 olarak göstermektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere Hofstede'in orijinal verilerine göre ise Türkiye'nin GM puanı 66'dır. Araştırmacıların, Hofstede'in bulguları ile kendi bulgularının farklılaşmasına yönelik bir

yorum yapmadıkları görülmektedir. Hofstede’ın çalışan kesimden, Daller ve Yıldız’ın ise öğrencilerden veri toplamış olması bu farklılığın bir nedeni olarak düşünülebilir.

Tablo 2

Türkiye’nin Kültürel Boyut Puanları

	Güç Mesafesi	Bireycilik	Erillik	Belirsizlikten Kaçınma	Gelecek Yönelimlilik	Hoşgörü
Hofstede’ın Orijinal Çalışmaları (1980)*	66	37	45	85	-	-
Daller ve Yıldız (2006)	55	-	-	-	-	-
Ergeneli vd (2007)	7	84	95	50	45	-
Hofstede vd (2010)	-	43	-	-	46	49
Çakanlar ve Nguyen (2019)	44	63	66	76	-	-
Chun vd (2021)	-	-	-	-	75	-
BT ve GY’nin güncellendiği çalışma (2023)*	-	46	-	-	35	-

Puanlamalar 100 üzerinden yapılmıştır.

*Veriler <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=turkey> sitesinden alınmıştır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ergeneli vd. (2007), dönüşümcü liderlik ile kültürel boyutlar arasındaki ilişkileri inceledikleri ve birincil veriyle yürüttükleri çalışmalarında Pakistan, Kazakistan ve Türkiye’deki İşletme yüksek lisansı yapan öğrencilere anket uygulamışlardır. Araştırmacıların birincil motivasyonu kültürel boyutları ölçmek olmasa da elde edilen sonuçlar Türkiye’nin güç mesafesinin çok düşük, erillik düzeyinin ve bireycilik düzeyinin ise çok yüksek olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınma ve gelecek yönelimlilik düzeylerinde ise Türkiye’nin orta düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Tablo 2’de görüldüğü üzere gelecek yönelimlilik dışındaki sonuçların Hofstede’ın verileriyle büyük farklılıklar göstermesi dikkat çekmektedir. Hofstede, Türkiye’yi güç mesafesi yüksek bir ülke olarak skorlarken, Ergeneli vd.’nin (2007) bulgularına göre Türkiye son derece düşük bir güç mesafesine sahiptir. Türkiye, Hofstede’a göre toplulukçu ve dişil bir kültür iken, yazarların bulguları Türkiye’nin bireyci ve çok yüksek düzeyde eril bir kültür olduğunu göstermektedir. Hofstede’ın verileri Türk toplumunun belirsizlikte kaçınmaya meyilli olduğunu ortaya koyarken, yazarlara göre Türkiye bu boyutta tam orta noktada konumlanmaktadır. Bu 4 boyut dışında yalnızca gelecek yönelimlilik boyutunda yazarların bulguları, Hofstede’ın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Hatta güncel 2023 verileri, Türkiye’nin gelecek yönelimlilik düzeyinin düştüğünü göstermektedir. Bu durum dikkate alındığında yazarların bulguları gelecek yönelimlilik bağlamında da farklılaşmaktadır. Makalede yazarların kendi bulguları ile Hofstede’ın bulguları arasındaki bu büyük farklara hiç değinmedikleri görülmektedir. Bu farklılıklar gerçekten de aradan geçen uzun yıllar ile birlikte mi oluşmuştur yoksa araştırmanın kurgusunda, örnekleminde, yönteminde birtakım farklılıklar mı vardır? Bu sorunun cevabını bulabilmek amacıyla makale derinlemesine incelendiğinde ilk olarak Hofstede’ın çalışanlardan oluşan örnekleminin aksine bu çalışmada yaş ortalaması 20-24 aralığında olan 145 yüksek lisans öğrencisinin incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte analiz sonuçlarındaki standart sapma derecelerine bakıldığında gelecek yönelimlilik boyutu dışındaki boyutların standart sapmalarının 45-88 (100 üzerinden) arasında değiştiği dikkat çekicidir. Özellikle Hofstede’ın bulgusuyla çok fazla farklılaşan erillik-dişillik boyutunda standart sapma 87.87 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kadar büyük standart sapma değerlerinin olması söz konusu farklılıkların bir nedeni olarak düşünülebilir. Dahası yazarlar ölçeklerin güvenilirliği noktasındaki önemli bir veri olan Cronbach’s Alpha değerlerine de yer vermemişlerdir. Ayrıca yazarlar işletme öğrencilerinden toplanan verilerin gerçek iş ortamında çalışan liderleri temsil etmeyebileceğini araştırmanın bir kısıtı olarak belirtmişlerdir. Bir ülkenin ulusal kültür boyutlarını belirlerken 20-24 yaş aralığındaki üniversite öğrencilerinin evreni sağlıklı bir şekilde temsil edip edemeyeceği konusu araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu gibi kısıtların yanında yazarların elde ettikleri kültürel boyut puanları ile Hofstede’ın orijinal çalışmasındaki kültürel

boyut puanları arasındaki büyük farklara değinmedikleri ve bu farkların yorumlamasını yapmadıkları görülmektedir.

Kültürel boyut puanlarının belirlenmesinde birincil veri kullanılan bir diğer çalışma Çakanlar ve Nguyen'in (2019) çalışmasıdır. Yazarlar, plansız satın alma davranışında kültürün rolünü inceledikleri çalışmalarında GM, BT, BK ve ED boyutlarına odaklanmışlardır. Türkiye, İsveç ve Vietnam'daki yetişkinlerin örneklem olarak alındığı çalışmada araştırmacılar, söz konusu kültürel boyutları ölçmek adına Türkiye'den çoğunluğu (%68) kadınlardan oluşan 771 katılımcıya anket uygulamışlardır. Katılımcıların çoğunun 18-25 yaş arasında oldukları belirtilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Türkiye'de Hofstede'in bulgularının aksine orta düzeyde bireysellik, orta düzeyde erillik, düşük düzeyde yüksek güç mesafesi ve orta düzeyde belirsizlikten kaçınma hakimdir. Araştırmadan elde edilen sonuçların yorumlanması noktasında da ilginç bir sonuç ortaya konulmuştur. Yazarlar, Türkiye'de güç mesafesi ile plansız satın alma arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu bulgulamışlar ve bunun yorumunu güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde insanların gösterişçi tüketime yatkın olmaları şeklinde yapmışlardır. Burada ilginç olan yazarların Türkiye'yi yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olarak ele alıp yorumlamalarıdır. Halbuki kendi bulguları Türkiye'nin güç mesafesi düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde analizleri sonucunda Türkiye'nin bireyci bir kültür olduğunu belirten yazarlar, teorik ve yönetsel çıkarımlar bölümünde Türkiye'yi toplulukçu bir kültür olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar sonuçları yorumlarken kendi elde ettikleri kültürel boyut puanlarını kullanmasalar da elde ettikleri verilerin Hofstede'in (1980) orijinal bulgularıyla farklılaştığı görülmektedir. Araştırmacılar bu farklılaşmaya değinmemişler ve farklılaşmanın olası nedenlerine odaklanmamışlardır. Katılımcıların homojen olmayan demografik özellikleri bulguların genellenmesi noktasında bir kısıt olarak görülebilir. Bunun dışında Hofstede'in araştırmasıyla bu araştırma arasındaki 39 yıl, bu farklılaşmanın bir nedeni olarak düşünülebilir.

Chun vd. (2021), Hofstede'in kültürel boyutlarının değişen dünya karşısında tartışmalı hâle geldiğini öne sürerek eleştirel bir çalışma yürütmüşlerdir. Kültürel boyutlardan sadece gelecek yönelimlilik boyutuna odaklanan araştırmacılar, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 8 ülkedeki katılımcılara anket uygulamışlar ve gelecek yönelimliliğin yıllar boyunca ve nesiller arası değişim gösterip göstermediği sorusuna cevap aramaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda elde ettikleri bulguların Hofstede'in bulgularıyla paralellik göstermediğini ortaya koyan yazarlar, kültürün zaman içinde değişen bir olgu olduğunu ve kültürel çalışmaların bu durumun göz önünde bulundurularak yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Hofstede'in 2010'daki ilk bulguları Türkiye'nin ortalamanın biraz altında bir gelecek yönelimlilik boyutunda olduğunu, 2023'teki bulguları ise ortalamanın çok altında bir gelecek yönelimlilik boyutunda olduğunu gösterirken, bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre ise Türkiye ortalamanın üzerinde bir gelecek yönelimlilik boyutunda konumlanmaktadır. Araştırmada Türkiye'den büyük bir kısmı 24-30 yaş arasında olan, çoğunluğu (%59) erkek, eğitim düzeyleri yüksek 250 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran önemli bir unsur yazarların bu çalışmada Hofstede'in ölçeği yerine Bearden, Money ve Nevins'in (2006) ölçeğini kullanmış olmalarıdır. Bu nedenle Hofstede'in boyutlarının değiştiğini söylemek doğru olmayacaktır. Hofstede'in ölçeğinin yapısal karışıklık ve psikometrik zayıflıklar yaratıyor olmasından yola çıkan Bearden vd. (2006), Konfüçyüs dinamiğinin orijinal inşasında kullanılan planlama, geleneğe saygı, gelecekteki faydalar için sıkı çalışma ve azim gibi bazı faktörlerin hepsinin uzun vadeli değerler olduğunu savunarak yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip bir ölçek geliştirmişlerdir. Chun vd. (2021), gelecek yönelimliliğin farklı operasyonel tanımlarını kullanıyor olmalarına rağmen iki ölçeğin de gelecek yönelimliliğin özünü yakaladığını ve gelecek yönelimlilik çerçevesinde sergilenen davranışların, tutumların ve değerlerin temsili örneklerini ölçtüklerini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, alan yazında Bearden vd.'nin (2006) ölçeğinin sıklıkla kullanıldığını ve hatta kavramsal olarak Hofstede'a atıf yapılan ampirik çalışmaların ölçek olarak Bearden vd.'nin (2006) ölçeğinden yararlandıklarını öne sürerek kendi çalışmalarındaki ölçek tercihlerini gerekçelendirmişlerdir. Tekrar araştırma sonuçlarına döndüğümüzde araştırmacılar Türkiye'nin gelecek yönelimlilik puanının Hofstede'in verisinden farklılaşmasını kültürün zaman içinde uğradığı değişime bağlamışlardır. Bununla birlikte yazarlar, Hofstede'in bulgularının güncelliğini yitirdiğini ve günümüz şartlarında doğru görünmediğini öne sürmüşlerdir (s. 366).

Sonuç

Bu çalışmada ulusal kültür çalışmalarında Türkiye'nin kültürel yapısındaki olası değişime odaklanan çalışmaları ve bu çalışmaların sunduğu verileri karşılaştırmak amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Hofstede'in kültürel boyutlarını belirleme noktasında birincil verilerin kullanıldığı ve bulguların okuyucuyla paylaşıldığı 4 makale ele alınmıştır. Bu 4 makalede incelenen kültürel boyutlarda ise bir

makalenin (Daller ve Yıldız, 2006) yalnızca GM'yi, bir makalenin (Chun vd., 2021) ise yalnızca GY'yi ele aldığı görülmektedir. Diğer makalelerde kültürel boyutların çoğu araştırılrsa da Hofstede'in en yeni boyutu HK'nın birincil verilerle hiç incelenmediği göze çarpmaktadır.

Özellikle Ergeneli vd.'nin (2007) verileri Hofstede'in verileriyle büyük farklılıklar göstermektedir. Ergeneli vd.'nin (2007) örnekleminin yüksek lisans öğrencilerinden oluşması ve büyük çoğunluğunun 20-24 yaşları arasında olması bu büyük farkın bir nedeni olarak düşünülebilir. Hofstede'in örneklemini IBM çalışanlarından oluştuğu düşünülürse hem mesleki durum hem de yaş bakımından Ergeneli vd.'nin (2007) örnekleminden ayrıştığı söylenebilir. Ayrıca daha önce belirtildiği üzere çalışmanın istatistiksel analiz sonuçları, çalışmada birtakım ölçüm problemleri olabileceğini akıllara getirmektedir.

Çakanlar ve Nguyen'in (2019) çalışmasında ise katılımcıların 18-40 yaş arasında dağılmasıyla Hofstede'in örneklemine daha yakın ve daha homojen olduğunu göstermektedir. GM, BT, ED ve BK boyutlarında Türkiye'nin kültürel yapısının Hofstede'in orijinal verilerine göre farklılaştığı araştırmanın bulguları arasındadır. Yazarların bu farklılıklara odaklanmaları ve farklılıkların nedenlerini ortaya koymaları bir yana, araştırmalarını yorumlarken kendi bulguları yerine Hofstede'in orijinal bulgularına atıfta bulunmaları ilginçtir. Örneğin yazarlar kendi analizleri sonucunda Türkiye'nin bireyci bir toplum olduğunu bulgulamışlar fakat makalenin sonunda "Vietnam ve Türkiye gibi toplulukçu kültürler" şeklinde yorumlamışlardır (s.19). Hal böyle olunca yazarların kendi bulgularına göre değil de Hofstede'in verilerine dayanarak yorum yapmaları çalışmayı ve çalışmanın amacını tartışmalı kılmaktadır.

Chun vd.'nin (2021) yalnızca GY boyutunu incelediği ve örneklemin çoğunluğunun 24-30 yaşları arasında olduğu çalışmasına bakıldığında ise Türkiye'nin gelecek yönelimliliğinin arttığı görülmektedir. Araştırmacılar, Hofstede'in kültürel boyut puanlarının eskidiği ve geçerliliğinin test edilmesi gerektiği motivasyonuyla yürüttükleri çalışmalarında Hofstede'in modelini değil de Bearden vd.'nin (2006) Konfüçyüsçü modelinden yararlanmışlardır. İki ölçeğin de geçerli ve güvenilir ölçekler olduğunu ve temelde GY'nin özünü yansıttıklarını iddia eden yazarlar, elde ettikleri sonuçları yıllar içinde gerçekleşen kültürel değişime dayandırarak Hofstede'in kültürel boyut puanlarının eskidiğini ver gerçeği yansıtmadığını öne sürmüşlerdir. Fakat makalenin tartışma bölümünde yazarların "Bu çalışmada orijinal boyut puanlarının doğru olup olmadığına bakılmaksızın günümüzde isabetli görünmediğini gördük." (s. 366) cümlesi, yazarların çelişkide olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte aynı boyutun farklı ölçeklerle ölçülmesi ve akabinde bulguların karşılaştırılmasının ne derece sağlıklı bir sonuç vereceği tartışmalıdır. Ayrıca elde edilen bulgular Ergeneli vd.'nin (2007) bulgularıyla da paralellik göstermemektedir. Bu durum iki araştırma arasındaki 14 yıllık farkın yanı sıra kullanılan ölçeklerin de farklı ölçekler olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Kültürel boyut puanlarını tekrar test eden bu çalışmaların yalnızca Hofstede ile değil kendi aralarında da çelişkili sonuçlar vermesi dikkat çekicidir. Örneğin Daller ve Yıldız'ın (2006) çalışması ile Ergeneli vd.'nin (2007) çalışması arasında yalnızca bir yıl bulunmasına karşın ilk çalışmada Türkiye'nin GM boyutu puanı 100 üzerinden 55 olarak bulunurken, ikinci çalışmada yalnızca 7 olarak bulgulanmıştır. Bunun dışında Ergeneli vd.'nin (2007) bulguları ile Çakanlar ve Nguyen'in (2019) çalışması karşılaştırıldığında ölçülen bütün boyutlarda çok büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar aradan geçen 12 sene ile ya da örneklem büyüklüğü, örneklemelerin demografik farklılıklarıyla açıklanabilir mi? Bu soruların cevapları araştırmacılar tarafından verilmemiştir. Daller ve Yıldız (2006), kendi bulguları ile Hofstede'in orijinal bulguları arasındaki farka hiç değinmemiştir. Ergeneli vd. (2007) ile Çakanlar ve Nguyen (2019) de ne Hofstede'in orijinal verileriyle ne de kendilerinden önceki araştırmaların bulgularıyla ilgilenmişlerdir. Yalnızca Chun vd. (2021), Hofstede'in orijinal bulgularıyla kendi bulguları arasındaki farklılıklara odaklanmış olmalarına rağmen, onların da Hofstede'in ölçeği yerine farklı bir ölçek ile araştırma yapmaları, sonuçların karşılaştırılması noktasında tutarsızlık oluşturmaktadır. Araştırmacıların Hofstede'in ölçeğini kullanmış olmaları durumunda elde ettikleri bulguların Hofstede'in orijinal bulgularından farklılaşıp farklılaşmayacağı soru işareti olarak kalmıştır.

Dünyadaki kültürel yapının hangi yöne doğru değişim içinde olduğunu bilmesi özellikle çok uluslu işletmeler için son derece önemlidir. Örneğin Türkiye pazarına girmek isteyen bir firma, kültürel yapıyı araştırırken Hofstede'in yıllar önceki kültürel boyut puanlamasını dikkate aldığı takdirde Türkiye'yi toplulukçu ve gelecek yönelimi düşük bir kültür olarak değerlendirecektir. Fakat Çakanlar ve Nguyen'in (2019) araştırmasına göre Türk toplumu bireycilik düzeyi yüksek bir toplum olarak gözükmemektedir. Benzer şekilde Chun vd.'nin (2021) güncel araştırması Türkiye'nin yüksek derecede gelecek yönelimli bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır. Ergeneli vd.'ne (2007) göre Türk toplumunun güç mesafesi düzeyi son derece düşükken, Hofstede'in orijinal verileri bunun tam tersini iddia etmektedir. Bu örnekler Hofstede'in

verilerinin yanlış, diğer araştırmaların verilerinin doğru olduğu anlamını taşımamakla birlikte araştırmalar arasında uzun zaman olması ve bulguların tam zıt yönde farklılaşması nedeniyle soru işaretleri oluşturmaktadır. Hofstede'in verileri çok eski olmasına rağmen dünya genelinde çok büyük bir örneklem üzerinde test edilmiş olmasıyla öne çıkmaktadır. Ancak Türkiye açısından bakıldığında Hofstede, bu boyutları yalnızca 35 kişilik bir örneklemle test etmiştir (Hofstede, 1984). İyi seçilmiş bir örneklem söz konusu olduğunda örneklem büyüklüğü önemli bir sorun teşkil etmese de Hofstede'in çalışması IBM örneklemini yani çalışan bir kesimden oluşmaktadır. Buna karşın bu çalışmada incelenen araştırmaların genellikle öğrenci örnekleminde ve düşük yaş grubunda ele alındığı görülmektedir. Hofstede'in çalışması, çok sayıda ülkede geniş ölçekli bir araştırma olmasının yanında ülkeler arası kültür karşılaştırması sunması bakımından öne çıkmaktadır. Fakat ülkelerin kültürel boyutlarını tek başına değerlendirme noktasında hem örneklem yapısı hem de verilerin çok eski olması açısından boyutların tekrar test edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Hofstede (2011, s. 21) da çalışmasının "...boyutlara ilişkin ülke puanlarının mutlak ülke konumlarını belirlemediğini, yalnızca ülkelerin diğer ülkelere göre konumlarını gösterdiğini..." açıklamıştır. Bu nedenle kültürdeki olası değişimin daha iyi anlaşılabilmesi için boyutların tekrar test edildiği daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada da ortaya konulduğu üzere Scopus gibi akademik camiada kabul gören bir veri tabanında dahi çalışmaların çok küçük bir kısmında söz konusu boyutlar yeniden test edilmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarının da hem kendi içlerinde hem de Hofstede'in orijinal verileriyle örtüşmediği ve hatta bu farklılıkların yazarlar tarafından dikkate alınmadığı ve yorumlanmadığı görülmektedir. Aynı şekilde örneklemelerin demografik açıdan ulusal kültürü tam anlamıyla yansıtabilecek şekilde seçilmediği ortadadır. Araştırmacılar tarafından törensel görgülcülük (Özen, 2002) mantığıyla hareket edilerek Hofstede'in oluşturduğu ve dünya genelinde uyguladığı model çerçevesinde "Türkiye'de de uygulanabilir ve hazır ölçeği de var" düşüncesiyle bir araştırmanın dizayn edilmesi, elde edilen bulguların orijinal çalışmayla karşılaştırılıp yorumlanmasına dahi gerek duyulmaması alan yazına nasıl bir katkı sağlamaktadır? Diğer çalışmalar ise zaten Hofstede'in geçmiş verilerinin bugünü yansıttığı ön kabulüyle yürütülmüştür. Türk toplumu Hofstede'in (1984, 2010) iddia ettiği gibi yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınan, toplulukçu ve dışıl bir toplum mudur? Ya da gelecek yönelimi günümüzde de düşük mü kalmıştır? (Hofstede vd., 2010, Minkov ve Kaasa, 2021). Boyutları yeniden test etmeden bu sorulara "evet" cevabını vermek bugünkü kültürel yapının hatalı yorumlanmasına yol açabilir. Boyutlar yeniden test edildiğinde de Hofstede'in verileriyle karşılaştırılması yapılmadan ve olası farklılıkların nelerden kaynaklanmış olabileceğinin üzerinde durulmadan yapılan çalışmalar ise yeni soru işaretlerine yol açmaktadır.

Ayrıca Hofstede'in kültürel boyutları ulusal kültürü ölçmek için yararlanılacak tek çerçeve değildir. Trompenaars ve Hampden-Turner'in (1995) 7 boyutlu modeli ile Schwartz'ın (1994) 10 boyutlu değer kuramından da ulusal kültür çalışmalarında yararlanılabilir. Doğal olarak bu modellerle yürütülecek çalışmaların da birincil verilerle yürütülmesi kültürel değişimi ortaya çıkarma açısından önemlidir. Bununla birlikte bu modellerin hem kendi aralarında hem Hofstede'in modeline göre birtakım zayıf ve güçlü yönleri olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Dirlik, 2022).

Sonuç olarak bu çalışmada, Hofstede'in orijinal kültürel boyut puanlarının hâlâ geçerli olup olmadığı değil, bu puanların yeniden test edilip edilmediği sorusu masaya yatırılmıştır. Daha önceden de belirtildiği üzere tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yaşanan ekonomik, toplumsal, politik ve teknolojik değişimlerle birlikte, insanın açık bir sistem olması ve çevresinden etkilenen bir varlık olması gereği kültürel özelliklerin de zaman içinde değişmesi son derece normaldir. Bunun yanında küreselleşen dünyada kültürler yaygınlaşan seyahat ve iletişim olanaklarıyla giderek iç içe geçmeye başlamıştır. Bu bağlamda geçmişteki kültürel verileri sorgulamadan kabul etmek yerine kültür araştırmalarının tekrar test edilmesi, kültürel yapının hangi yöne doğru evrildiğini açıklama noktasında önem arz etmektedir. Bu doğru bir şekilde yapıldığı takdirde -daha sağlıklı veri sunabilecek bir örneklemin seçilmesi, kültürel boyutların geçmiş çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanması- kültürel özellikler ile yönetim, strateji, pazarlama, iletişim gibi diğer kavramlar arasındaki ilişkilerin güncel durumunun ortaya konulması hem alan yazına hem de uygulayıcılara katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada incelenen makaleler 19 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla Scopus veri tabanında yer alan, örnekleminde Türkiye'yi barındıran ve Hofstede'in kültürel boyut puanlarının incelendiği araştırma makaleleriyle sınırlıdır. Gelecekteki araştırmalar farklı veri tabanları, lisansüstü tezler ve ulusal kültürü ölçen diğer modeller kapsamında incelenebilir. Bununla birlikte kültürel yapıdaki olası değişimin ölçülmesi amacıyla birincil veriler kullanılarak ampirik çalışmaların yapılmasının yanında bu çalışmaların boylamsal bir şekilde yürütülmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adler, N. J. (1983). Organizational development in a multicultural environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 349–365. <https://doi.org/10.1177/002188638301900308>
- Akner, I., & Tijhuis, W. (2007). Work goal orientation of construction professionals in Turkey: Comparison of architects and civil engineers. *Construction Management and Economics*, 25(11), 1165–1175. <https://doi.org/10.1080/01446190701459581>
- Arends-Tóth, J., & Van de Vijver, F. J. R. (2009). Cultural differences in family, marital, and gender-role values among immigrants and majority members in the Netherlands. *International Journal of Psychology*, 44(3), 161–169. <https://doi.org/10.1080/00207590701700505>
- Arrindell, W. A. (2003). Book review Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41, 861–862. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00193-6](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00193-6)
- Batır, F., & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti? 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 427-438. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456–467. <https://doi.org/10.1177/0092070305282899>
- Beugelsdijk, S., & Maseland, R. (2011). *Culture in economics: History, methodological reflections, and contemporary applications*. Cambridge University Press.
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2015). Are scores on Hofstede's dimensions of national culture stable over time? A cohort analysis. *Global Strategy Journal*, 5, 223-240. <https://doi.org/10.1002/gsj.1098>
- Braithwaite, J., Tran, Y., Ellis, L. A., & Westbrook, J. (2020). Inside the black box of comparative national healthcare performance in 35 OECD countries: Issues of culture, systems performance and sustainability. *PLoS ONE*, 15(9), e0239776. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239776>
- Bratoz, S. (2013). Perceptions of metaphors across cultures. *ESP Today*, 1(1), 45–64.
- Can, H. & Can, N. (2010). The inner self desires a friendly chat: Chat metaphors in Turkish and English. *Metaphor and Symbol*, 25(1), 34-55.
- Chien, S. Y., Lewis, M., Sycara, K., Liu, J. S., & Kumru, A. (2018). The effect of culture on trust in automation: Reliability and workload. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems*, 8(4), 29. <https://doi.org/10.1145/3277900>
- Chun, D., Zhang, Z., Cohen, E., Florea, L., & Genç, Ö. F. (2021). Long-term orientation and the passage of time: Is it time to revisit Hofstede's cultural dimensions? *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(2), 353–371. <https://doi.org/10.1177/14705958211021196>
- Cutler, B. D., Erdem, S. A., & Javalgi, R. G. (1997). Advertiser's relative reliance on collectivism-individualism appeals. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(3), 43–55. https://doi.org/10.1300/J046v09n03_04
- Çakanlar, A., & Nguyen, T. (2019). The influence of culture on impulse buying. *Journal of Consumer Marketing*, 36(1), 12–23. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2017-2132>
- Dalcı, İ., & Özyapıcı, H. (2018). Cultural values and students' intentions of choosing accounting career. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(1), 179–196. <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2017-0013>
- Daller, H., & Yıldız, C. (2006). Power distance at work: The cases of Turkey, successor states of the former Soviet Union and Western Europe. *Journal of Politeness Research*, 2(1), 35–53. <https://doi.org/10.1515/PR.2006.003>
- Dirlik, O. (2022). Yönetim çalışmalarında kullanılan ulusal kültür modellerinin karşılaştırılması. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 115–136.

- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- Ergün, G. S., & Kitapçı, O. (2018). The impact of cultural dimensions on customer complaint behaviours: An exploratory study in Antalya/Manavgat tourism region. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12(1), 59–79. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2017-0029>
- Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 43–54. <https://doi.org/10.1080/00224549709595412>
- Frisby, B. N., Slone, A. R., & Bengu, E. (2017). Rapport, motivation, participation, and perceptions of learning in U.S. and Turkish student classrooms: A replication and cultural comparison. *Communication Education*, 66(2), 183–195. <https://doi.org/10.1080/03634523.2016.1259305>
- Gupta, D. R., Veliyath, R., & George, R. (2018). Influence of national culture on IPO activity. *Journal of Business Research*, 90, 226–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.030>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hoppe, M. H. (1993). The effects of national culture on the theory and practice of managing R&D professionals abroad. *R&D Management*, 23(4), 313–325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1993.tb00094.x>
- Issa, T., Alqahtani, S. G. B., Al-Oqily, I., Baltacı Göktalay, Ş., Köse, U., Issa, T., Salih, B. A., & Almufaraj, W. K. (2021). Use of social networking in the Middle East: Student perspectives in higher education. *Heliyon*, 7(4), e06689. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06689>
- Johnson, T., Kulesa, P., Cho, Y. I., & Shavitt, S. (2005). The relation between culture and response styles: Evidence from 19 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(2), 264–277. <https://doi.org/10.1177/0022022104272905>
- Karasözen, B., Bayram, Ö., & Zan, B. U. (2011). WoS ve Scopus veri tabanlarının karşılaştırması. *Türk Kütüphaneciliği*, 25(2), 238–260.
- Kartal, A., & Bozok, M. S. (2011). The effects of socio-cultural variables on the application of ethical standards for Turkish accountants. *South East European Journal of Economics and Business*, 6(1), 7–12. <https://doi.org/10.2478/v10033-011-0001-0>
- Kasapoğlu, E. (2014). Leadership styles in architectural design offices in Turkey. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(2), 04013045. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000804](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000804)
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of “Culture's Consequences”: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Knight, E., Gunawardena, C. N., & Aydın, C. H. (2009). Cultural interpretations of the visual meaning of icons and images used in North American web design. *Educational Media International*, 46(1), 17–35. <https://doi.org/10.1080/09523980802571530>

- Kot, S., Haque, A. U., & Kozlovski, E. (2019). Mediating effect of strategic supply chain management on social and environmental sustainability: Evidence from SMEs of Canada, Iran, and Turkey. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 105–117. [DOI bulunmamaktadır]
- Leung, K., & Morris, M. W. (2015). Values, schemas, and norms in the culture-behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1028–1050. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.11>
- Lewin, A. Y., & Kim, J. (2004). The nation-state and culture as influences on organizational change and innovation. In B. D. Poole & A. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 324–353). Oxford University Press.
- Lu, J., Chen, Q., & Liu, Y. (2010). FDI and the change of the Chinese culture. *International Journal of Social Economics*, 37(2), 101–118. <https://doi.org/10.1108/03068291011012902>
- Malach-Pines, A., & Kaspi-Brauch, O. (2008). The role of culture and gender in the choice of a career in management. *Career Development International*, 13(4), 306–319. <https://doi.org/10.1108/13620430810880808>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- 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*, 28(4), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100940>
- Nacar, R., & Burnaz, Ş. (2011). A cultural content analysis of multinational companies' web sites. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(3), 274–288. <https://doi.org/10.1108/13522751111137427>
- Odağ, Ö., Hofer, M., Schneider, F. M., & Knop, K. (2016). Testing measurement equivalence of eudaimonic and hedonic entertainment motivations in a cross-cultural comparison. *Journal of Intercultural Communication Research*, 45(2), 108–125. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1142596>
- Odağ, Ö., Uluğ, Ö. M., Arslan, H., & Schiefer, D. (2018). Culture and media entertainment: A cross-cultural exploration of hedonic and eudaimonic entertainment motivations. *The International Communication Gazette*, 80(7), 637–657. <https://doi.org/10.1177/1748048517707440>
- Osland, J., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 65–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909840>
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törensel görgüculük sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 5–31.
- Peterka-Benton, D., & Benton, B. (2019). Globalizing online learning: Exploring culture, corporate social responsibility, and domestic violence in an international classroom. *E-Learning and Digital Media*, 16(4), 267–283. <https://doi.org/10.1177/2042753019875940>
- Raufelder, D., Bakadorova, O., Yalçın, S., İlgün Dibek, M., & Yavuz, H. C. (2017). Motivational relations with peers and teachers among German and Turkish adolescents: A cross-cultural perspective. *Learning and Individual Differences*, 55, 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.02.003>
- Sarıtaş, A., & Öztürk, M. C. (2018). Kültürel boyutlar kuramı değerlerinde değişim: Türkiye'nin krizlere verdiği tepkilerin sorgulanması. *Selçuk İletişim*, 11(1), 125–145.
- Schwartz, S. H. (1994). Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues* (pp. 85–119). CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (2014). Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 5–13. <https://doi.org/10.1177/0022022113490830>

- Sims, R. L., & Gegez, A. E. (2004). Attitudes towards business ethics: A five nation comparative study. *Journal of Business Ethics*, 50, 253–265. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022127.51047.ef>
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490971>
- The Culture Factor. (2025, May 19). <https://www.theculturefactor.com/>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1995). *The seven cultures of capitalism: Value systems for creating wealth in Britain, the United States, Germany, France, Japan, Sweden and the Netherlands*. London: Judy Piatkus Publishers.
- Wallerstein, I. (1990). Culture as the ideological battleground of the modern world system. *Theory, Culture and Society*, 7, 257–281. <https://doi.org/10.1177/026327690007002014>
- Wang, Y. (2006). Value changes in an era of social transformations: College-educated Chinese youth. *Educational Studies*, 32(2), 233–240. <https://doi.org/10.1080/03055690600631205>
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33–42.
- Yaşar, H., & Sağsan, M. (2020). The mediating effect of organizational stress on organizational culture and time management: A comparative study with two universities. *SAGE Open*, 10(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244020924373>

Extended Abstract

Purpose

Understanding the cultural structure of a target country is essential for achieving success in international markets from a managerial perspective. Hofstede's cultural dimensions are widely used to facilitate adaptation to different cultural environments. However, the continued use of Hofstede's original dimension scores—despite the passage of time—raises concerns about their current validity. Managers relying on outdated cultural data may make inaccurate decisions and develop ineffective strategies. Therefore, it is crucial to understand the direction of cultural change globally. This study aims to investigate whether Hofstede's cultural dimensions have been retested in recent research and to what extent these studies reflect possible changes in Turkey's cultural structure. The findings are expected to provide valuable insights for both scholars and practitioners, particularly due to the ongoing popularity of Hofstede's model in national culture studies.

Methodology

This study examines research articles published in journals indexed in Scopus, a database with significant importance in scientific research, that investigate Hofstede's cultural dimensions within the Turkish context. Scopus was chosen as the database due to its broader journal coverage compared to other international indexing platforms, particularly Web of Science (Karasözen, Bayram, & Zan, 2011). The study was conducted using a systematic literature review method. As of May 19, 2025, a search was performed in the Scopus database for research articles written in English that include the keywords "Hofstede" along with either "Turkey" or "Turkish" in their abstracts, without any restrictions on publication year, subject area, or academic journal. The search yielded 35 research articles. Five of these were excluded from the study due to a lack of contextual relevance—such as those focusing on nuclear energy, literary works, or food and agriculture. Ultimately, 31 articles met the inclusion criteria, of which only six employed primary data and were thus included in the final analysis.

Findings

Among the 31 articles identified in the Scopus database on the subject, the earliest was published in 1993 and the most recent in 2024. Only six of these studies utilized primary data and re-tested Hofstede's cultural dimension scores. However, in the study by Ergün and Kitapçı (2018), although primary data were used, Turkish citizens were not included in the sample, and thus the study does not provide empirical insights into Turkey's cultural structure. Similarly, in the study by Yaşar and Sağsan (2020), despite the use of primary data, cultural dimension scores of the countries were not reported in the findings. Therefore, these two studies were excluded from the scope of this research. Ultimately, four articles that employed primary data and presented their findings regarding Hofstede's cultural dimensions were included in the analysis. These are the studies conducted by Daller and Yıldız (2006), Ergeneli, Gohar, and Temirbekova (2007), Çakanlar and Nguyen (2019), and Chun, Zhang, Cohen, Florea, and Genç (2021). Among the cultural dimensions examined in these four articles, it is observed that one study (Daller & Yıldız, 2006) focused solely on Uncertainty Avoidance (UA), while another (Chun et al., 2021) addressed only Power Distance (PD). Although most of the cultural dimensions were investigated in the remaining studies, it is noteworthy that Hofstede's most recent dimension, Indulgence versus Restraint (IVR), has not been examined using primary data in any of the articles.

The results indicate that the vast majority of studies rely on secondary data from Hofstede's original research, do not re-test the cultural dimensions, and fail to address potential changes in Turkey's cultural structure. Furthermore, it was observed that even in the studies where cultural dimensions were re-tested, the findings diverged both from each other and from Hofstede's original data, yet the reasons behind these discrepancies were not examined.

Limitations

This study is confined to peer-reviewed research articles indexed in the Scopus database as of May 19, 2025, that include Turkey as part of their empirical sample and specifically investigate Hofstede's cultural dimension scores within their methodological framework.

Implication

This study does not question the current validity of Hofstede's original cultural dimension scores, but rather investigates whether these scores have been retested. As previously noted, cultural traits are expected to evolve over time due to various economic, social, political, and technological transformations occurring globally and in Turkey. Given that human beings are open systems influenced by their environment, such change is natural. Moreover, in an increasingly globalized world, cultures have begun to intertwine through expanded opportunities for travel and communication. In this context, retesting cultural models rather than accepting outdated data without scrutiny is essential to understand how cultural structures are evolving. When conducted rigorously—with a carefully selected sample that can provide more reliable data and comparisons to prior studies—such research can reveal the current state of the relationship between cultural traits and key areas such as management, strategy, marketing, and communication, contributing both to academic literature and practice.

This study is limited to research articles indexed in the Scopus database as of May 19, 2025, that include Turkey in their sample and examine Hofstede's cultural dimension scores. Future research may expand the scope by examining different databases, graduate theses, or alternative models of national culture. Additionally, conducting empirical studies using primary data—and particularly implementing them longitudinally—would further enrich the academic literature by enabling measurement of possible shifts in cultural structure.

Originality and value

Hofstede stands out in the literature as the first researcher to develop a national culture framework consisting of multiple cultural dimensions, and for creating indices for countries based on these dimensions. Furthermore, his work has significantly contributed to understanding the influence of national culture on organizations and managerial practices. However, considering that the data for Hofstede's original study was collected in the 1960s, and acknowledging the substantial economic, political, and technological changes that have occurred since then—which may have altered individuals' perceptions and values—it is reasonable to suggest that a reassessment of cultural change in the studied countries is overdue. The findings of this study are considered important for both scholars and practitioners due to the widespread use of Hofstede's cultural dimensions in national culture research. From a business perspective, it is widely acknowledged that understanding the cultural structure of a country is critical to succeeding in foreign markets (Lewin & Kim, 2004). Therefore, it is considered essential for managers to take Hofstede's cultural dimensions into account in order to adapt to different cultural environments.