

# Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Yönetimsel ve Yapısal Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

## Examination of Tightness-Looseness Culture Dimension in terms of Various Managerial and Structural Variables: A Research on Turkey's Leading Industry Enterprises

Ferda ÜSTÜN\*  
Kemal Can KILIÇ\*\*

### Öz

Kültür yazınında yükselen bir kavram olan sıkılık-esneklik kültür boyutu bir örgütte toplumsal norm, kural ve yaptırımların sayısı, gücü ve etkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu toplumsal ve sosyal ağların güç ve etkilerinin örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi önemli görülmektedir. Bu çalışma Türkiye'nin önemli sanayi işletmelerinde sıkılık-esneklik kültür boyutu ile örgütün yönetimsel ve yapısal bir takım özellikleri arasında farklılık aramayı amaçlamaktadır. Örgütlerin beyaz yakalı çalışanları aracılığı ile yürütülen araştırma kapsamında sıkılık-esneklik kültür boyutunun örgütlerin sermaye yapısı, uluslararasılaşma düzeyi, büyüklük ve yönetim felsefesi ile farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda yabancı sermayeli örgütlerin sıkılık-esneklik boyutu ortalamaları ile diğer sermaye yapıları, örgütlerde profesyonel yöneticilerin varlığı ile diğer yönetim felsefeleri ve örgütlerin artan uluslararasılaşma düzeyleri ile diğer pazar boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken; sıkılık-esneklik boyutu ile örgütün büyüklüğü arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, Sıkılık-Esneklik, Yönetimsel ve Yapısal özellikler

### Abstract

The dimension of tightness-looseness culture, considered as a rising concept, is defined as the number, power and effect of social norms, rules and sanctions in an organization. It is important to determine how these social and social networks play a role in achieving the strategic goals and objectives of the organizations.. This study aims to find a significant difference between the dimensions of tightness-looseness culture and the structural/managerial characteristics of organizations in Turkey's leading industrial enterprises. In this research, conducted through white-collar employees of organizations, it has been examined whether the dimension of tightness-looseness culture is significantly differentiated in terms of the organizations' capital structure, level of internationalization, size and management philosophy. According to the results of the research, statistically significant differences were found between the average scores of tightness-looseness culture dimension of foreign capital organizations and other capital structures; the existence of professional managers in organizations and other management philosophies; and the increasing levels of internationalization of organizations and other market dimensions. However, no statistically significant difference was found between the tightness-looseness culture dimension and the size of the organizations.

**Keywords:** Organizational Culture, Tightness-Looseness, Organizational and structural variables

### Giriş

Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, etkileyen, iç bütünlüğe ve dış çevreye uyumu sağlayan tüm üyeler tarafından kabul edilip sorgulanmadan kabul edilen değerler, inançlar, semboller ve varsayımlar bütünüdür (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990; Baytok, 2006). Hofstede (1980) tarafından bir grubun zihinsel programlaması olarak tanımlanan kavram, Peter ve Waterman (1982) tarafından “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 178). Gordon ve DiTomaso (1992, s. 784) ise kavramı

\* Yrd. Doç. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
[ferdakervanci@nevsehir.edu.tr](mailto:ferdakervanci@nevsehir.edu.tr)

\*\* Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [kcan@cu.edu.tr](mailto:kcan@cu.edu.tr)

benzer şekilde bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünü olarak ele almıştır.

Son yıllarda araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınan örgütlerin stratejik ve hayati faaliyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu bilinen örgüt kültürü kavramının halen aydınlatılmamış yönleri bulunmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürünün aydınlatılmasına yardımcı olacağı umulan sıklık-esneklik kültür boyutunun son dönemlerde kültürlerarası araştırmalara sıklıkla konu edilmeye başlandığı görülmektedir (Ostroff ve Bowen, 2000; Schneider, Salvaggio ve Subirats, 2002; Sorenson, 2002; Gelfand, Nishii ve Raver, 2006; Gelfand vd., 2011; Hansen, 2009; Tov, 2008; Wasti ve Fiş, 2010; Üstün, 2015).

Gelfand vd. (2006, s. 2011) tarafından 33 ülke üzerinde yapılan karşılaştırmalı alan çalışması, sıklık-esnekliğin kültürlerarası farklılıkları açıklamada anlamlı ve geçerli bir boyut olduğunu göstermiştir. Örgüt ve örgütle ilgili süreçlerde, örgütsel hayatın değişik niteliklerinde (Detert, Schroeder ve Mauriel, 2000) kültür birçok farklı düzeyde analiz edilebilir (Schein, 1992, s. 16-17). Gelfand vd. (2006; 2011) sıklık-esneklik boyutunun birey, toplum ve aynı zamanda örgüt düzeyinde önemli etkilere sahip olduğunu ve sonraki araştırmalarda kavramın bu düzeylerde de derinlemesine incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu anlamda bu çalışma ile kültür yazınında yükselen bir değer olarak görülen ve birçok örgütsel özellik ve çıktı üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen sıklık-esneklik ile örgütlerin demografik özellikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu anlamda çeşitli hipotezler yardımı ile sıklık-esneklik boyutunun örgütlerin sermaye yapısı, büyüklüğü, uluslararasılaşma düzeyi ve yönetim felsefesi ile fark olup olmadığının incelenmesi önem arz etmektedir. Gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan ülkemiz ve ülkemizde faaliyet gösteren öncü sanayi işletmelerinin kültürel anlamda sıklık-esneklik kültür boyutunda nerede yer aldıklarının belirlenmesinin yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Sıklık-Esneklik kavramı**

Antropoloji, sosyoloji, psikoloji disiplinleri tarafından araştırma konusu edilen “sıklık-esneklik” kavramı son yıllarda yönetim alanında da kendisine yer bulmuş ve örgütsel etkileri incelenmeye başlanmıştır. Peltó (1968) çalışmasında sıkı ve esnek kültürel yapıları ortaya çıkaran değişkenlerin nüfus yoğunluğu, toplumda hakim olan ekonomik faaliyetler ve soyun devamlılığında kadın ve erkeğin rolüne odaklanmıştır. Buna göre sıkı toplumlarda herkes tarafından bilenen normlar ve bu normlardan sapmalara gösterilen tepki çok büyüktür. Esnek toplumlarda ise normların sayısı azalırken normlardan sapmalara gösterilen tolerans artmaktadır. Sosyologlar tarafından yapılan araştırmalarda ise toplumsal rollere odaklılığı görülmektedir (Boldt, 1978; Boldt ve Roberts, 1979). Buna göre sıkı toplumlarda üyelere rol beklentileri toplum tarafından kabul ettirilmiştir. Bu toplumlarda yenilik ve farklılıklara ilişkin inisiyatif kullanılması mümkün görülmemektedir. Esnek toplumlarda ise rol beklentileri toplum tarafından dayatılmaz. Toplumsal beklentiler bireye önerilir, birey çeşitli değerlendirmeler sonucunda kendi tercihlerini yansıtabilir (Boldt, 1978; Boldt ve Roberts, 1979).

Psikoloji bilimi kavramı bireysel düzeyde incelemiş ve bireysel sorumluluğa atıfta bulunmuş ve kavramı “psikolojik farklılaşma” perspektifi ile incelemiştir (Berry, 1966-1967; Witkin ve Berry, 1975). Triandis (1989) ise kavramı “bireysel ve toplumsal benlik” açısından incelemiştir. Buna göre toplumsal sıklık ile bireysel benlik kavramı ters ilişki içindedir. Bireyin kişisel ve davranışsal özelliklerine ilişkin kendi değerlendirmelerinden oluşan bir kavrayışı ifade eden bireysel benlik sıkı toplumlarda oldukça geri plandadır. Buna karşın bireylerin kişisel özellik ve davranışlarına ilişkin değerlendirme sıklığı toplumsal benliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Triandis, 1989: 507).

Çok eski ve köklü bir geçmişe sahip olan sıklık-esneklik kavramının temelleri bir sosyal psikoloji teorisi olan planlanmış davranış teorisine dayandırılabilir (Fishbein ve Ajzen, 1975; Özener, 2011). Bu teoriye göre insanların toplumsal davranışları belirli faktörlerin kontrolü altındadır, belirli sebeplerden kaynaklanır ve planlanmış olarak ortaya çıkar. Planlanmış davranış teorisi kişisel tutum, öznel norm ve algılanan davranış kontrolü olmak üzere üç faktörün davranışı etkilediğini belirtmektedir (Ajzen, 1985; Bamberg ve Schmidt, 1994; Fishbein ve Ajzen, 1975). Kurama göre bir davranışın olumlu olarak algılanması (kişisel tutum), o davranışın gerçekleştirilme olasılığını yükseltmektedir (Erten, 2002). Yine bireyin önemli olarak kabul ettiği kişilerin, herhangi bir davranışa karşı tutumu (öznel norm) olumlu ise bu tutum bireyi o davranışı gerçekleştirmeye itecektir (Ajzen, 1985). Son olarak bireysel algılar kişinin davranış üzerinde kontrol sahibi olduğu (algılanan davranış kontrolü) yönünde ise bu durum davranışın gerçekleştirilmesini daha fazla teşvik edecektir (Ajzen, 2006; Nunkoo ve Ramkissoon, 2010, s. 529). Teoriye göre sıkı toplumlarda davranışa yönelik sınırlayıcı ve baskılayıcı gücün daha yoğun şekilde hissedildiği (davranışa yönelik tutum), davranışın önem atfedilen kişiler, kurum ve kuruluşlar tarafından beğenilme güdüsü ile gerçekleştirildiği (özel norm), bireyin davranışlarının dışsal kontrol mekanizmaları tarafından şekillendirildiği söylenebilir. Buna karşın esnek toplumlarda davranışa yönelik sınırlayıcı ve baskılayıcı unsurların sayısı ve etkisinin az olduğu, bireyin karar ve davranışlarında önemli kişi, kurum ve çevrenin etkisinin olmadığı ya da az olduğu, birey davranışlarını kendi benliği, düşünce ve istekleri doğrultusunda şekillendirdiği söylenebilir.

### **Örgütlerde Sıklık-Esneklik Boyutu**

Bir toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve normlar bütünü (Adler, 1991) olarak tanımlanabilen kültür kavramı, çok boyutlu ve karmaşık yapısı nedeniyle halen açığa kavuşturulamamış birçok öğeyi bünyesinde barındırmaktadır. Son yıllarda kültür üzerine yapılan teorik ve ampirik çalışmaların sayısı oldukça artmış, yazının gelişmesine antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimi de önemli katkılar sağlamıştır. Yine temelleri yukarıda bahsedilen disiplinler tarafından atılmış olan sıklık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası etki ve sonuçlarının belirlenmesine yönelik çabalar da artmıştır (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010; Darius vd., 1996; Ostroff ve Bowen, 2000; Üstün, 2015; Kirton ve Bailey, 1991; Chan, Gelfand ve Triandis, 1996; Li, Fock ve Mattila, 2012; Carpenter, 2000; Özeren, 2011).

Sıklık-esneklik boyutunun en alttan en üste tüm örgütsel süreçler ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda çalışanlardan beklenen davranışların çeşitlilik arz ettiği, kabul edilebilir davranış aralığının geniş olduğu ve görev süreçlerinde bireylere inisiyatif kullanma imkanı veren organik süreçlerin hakim olduğu örgüt yapılarında esnekliğin hakim olması beklenmektedir. Buna karşın düzen, uyum ve istikrara vurgu yapan değişime kapalı ve tepkili örgütlerde ise sıklığın hâkim olması beklenebilir (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010). Esneklik eğilimi yüksek örgütler kurumsal girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin yoğun olduğu (Wasti ve Fiş, 2010; Özeren, 2011; Üstün, 2015) adem-i merkezi ve biçimsel olmayan yapılardır (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010). Stratejik anlamda bu örgütler yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelmeye vurgu yapmaktadır. Çalışanlar ve liderler girişimci niteliklere sahip ve risk almaya isteklidir (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010; Üstün, 2015). Buna karşın sıklık eğilimi yüksek örgütlerde merkezîyetçi ve biçimsel bir yapı kendisini gösterir. Bu örgütlerde güç ve bilgi dağılımının dikey düzlemde gerçekleştiği, kural standart ve yaptırımların önemli yere sahip olduğu söylenebilir. Stratejik anlamda durağanlık ve istikrarın önemli azledildiği bu örgütlerde örgütsel politika ve prosedürler ise çalışanları uyumlulaştırmaya yöneliktir (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010).

Birçok yönetsel ve yapısal değişkenin sıklık-esneklik boyutu ile ilişkili içinde olduğu düşünülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu çalışmada bu değişkenlerden sermaye yapısı, büyüklük, uluslararasılaşma düzeyi ve yönetim felsefesinin sıklık-esneklik kültür boyutuna göre farklılık olup olmadığının belirlenmesine çalışılacaktır.

### **Araştırma Hipotezleri**

Sıklık-esneklik boyutu örgütün yaşam eğrisi, büyüklüğü, sahiplik yapısı ve örgüt kültürü ile yakın ilişki içindedir (Gelfand vd., 2006). Bu anlamda sıklık-esneklik boyutunu yordadığı düşünülen örgütlerin sermaye yapısı, uluslararasılaşma düzeyi, büyüklüğü ve benimsediği yönetim felsefesi gibi (yani yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin) yönetsel ve yapısal değişkenlerin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda ortaya koyulan hipotezler ve hipotezlere ilişkin kuramsal temeller aşağıda yer almaktadır.

Gelfand vd. (2006)'nin örgütlerin sahiplik ve sermaye yapılarının sıklık-esneklik kültür boyutu üzerinde etkili olacağına ilişkin önermeleri bu araştırma hipotezinin temelini oluşturmaktadır. Wasti ve Fiş (2010) çalışmalarında yabancı sermaye payı yüksek olan örgütlerde kültürler arası etkileşimin ve buna paralel olarak esnekliğin kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda örgütlerde yabancı sermaye payı arttıkça batı tarzı yönetim uygulamalarına daha yakın bir yönetim anlayışı izleneceği düşünülebilir. Yine sermayesi kamuya ait örgütlerin kural, norm ve değerlere ilişkin değişmez inanç ve tutumları onları sıklık kültür boyutuna yaklaştıracaktır. Buna göre örgütlerin sermaye yapıları ile sıklık-esneklik boyutu arasında ilişki olduğu düşüncesi araştırmanın ilk hipotezini oluşturmaktadır.

### **H1: Sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması örgütlerin sermaye yapısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

Araştırma kapsamında sıklık-esneklik boyutunu yordayacak bir başka değişken olarak yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiği ele alınacaktır. İşletme kaynaklarını kullanarak veya kaynak yaratarak, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere gereken tedbirleri önceden alan veya gerekli olduğunda strateji geliştiren ve uygulayan kişiler olan yöneticiler (Akdemir, 2004, s. 21) bu sürece işlerlik kazandıran gruplar açısından ele alındığında ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak üçe ayrılmaktadır. Ailesel yönetim anlayışında mülkiyet, temel karar organları ile hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmı aile üyelerinden oluşurken, siyasal yönetimde mülkiyet, temel karar organları ile hiyerarşik kademeler siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından oluşturulmaktadır (Koçel, 2003, s. 17). Yine temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir aile ya da siyasal eğilime bağlılıktan ziyade uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından oluşturulması durumunda profesyonel yönetimden söz edilmektedir (Mucuk, 2001, s. 141).

Bu anlamda yönetim faaliyetlerinin ailesel, siyasal veya profesyonel bir anlayışa sahip olup olmamasının sıklık-esneklik boyutunda bir farklılık yaratacağı düşünülmektedir. Örneğin siyasal yöneticilerinin, yerine getirdikleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve siyasi organlara bağlı oluşu alınan yönetsel kararlar ve bunların uygulanmasındaki sorumluluk bu yöneticileri sıklık boyutuna taşıyabilir. Yine kamu yöneticiliği bağlı bulunduğu siyasal çevrenin dışında, bir de hizmet sunduğu topluluk açısından "sosyal çevreye" sahiptir. Kamu kurum ve kuruluşları hizmetlerini yürütürken, her iki çevreye karşı da sorumluluk bilinciyle hareket etmek durumundadır (Üstün, 2015). Bu nedenle siyasal yöneticilerin sıklık boyutunda yer alması beklenebilir. Yine ailesel yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde esneklik ve hızlı karar alma yetisinin yıllar içinde tutucu ve statükocu olma eğilimine dönüşmesi olasıdır. Bu yönetim felsefesinin zamanla değişime ve yeniliğe dirençle karşılaşma durumu onların sıklık boyutunda yer almalarına neden olabilir (Ateş, 2005). Ancak hızlı gelişmelerin ve yoğun

bir rekabetin hâkim olduğu günümüz dünyasında şirketlerin hayatta kalabilmeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet gücü elde edebilmeleri şirket yönetiminde çağın gerektirdiği yönetim konseptlerinin profesyonel biçimde uygulanabilmesine bağlıdır (Arslan, 2006). Bu anlamda yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren profesyonel yöneticilerin her gün değişen ve farklılaşan çevresel koşullara uyum çabaları onları esneklik boyutuna taşıyacaktır.

## **H<sub>2</sub>: Sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması örgütlerin yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından yerine getirildiğine göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

Büyüklik ile örgütsel yapı arasındaki farklılaşmalara ilişkin çeşitli varsayımlar bulunmaktadır. Caplow (1975) ve Grusky (1961) büyük örgütlerin küçük örgütlere göre daha biçimsel ve karmaşık olduğunu belirtirken, Tsouderos, (1955, s. 206-210) artan büyüklüğün örgüt içerisinde bürokratikleşme derecesini arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Ancak Hall (1963: s. 38-46) bunun tam tersini ifade ederek; örgütlerdeki bürokratikleşme derecesi üzerinde büyüklüğün bir önem arz etmediğini savunmuştur. Örgüt içinde artan alt birimlerin sayısı, kuralların, standart rol ve yönergelerin ve kontrol gibi araçların benimsenmesi sonucunda koordinasyon zorlukları doğmaktadır. Alan yazında örgüt yapısı ile büyüklük arasında farklılıklar olduğunu kanıtlayan birçok çalışma bulunmasına karşın (Khandwalla, 1974, Miller ve Dröge, 1986) yine büyük işletmelerde büyüklük ve yapı arasındaki ilişkinin azaldığını belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Agarwal, 1979). Bu anlamda karmaşık, merkezileşmemiş ve biçimselleşmiş yapılara büyüklüğün mü neden olduğu yoksa bu yapıların mı büyümeyi teşvik ettiği belirsiz kalmaktadır (Aldrich,1972). Genellikle çalışanların sayısı ile ölçülen büyüklüğün diğer yapısal değişkenlerle olan ilişkisinin teknolojiye oranla daha güçlü olduğu ve daha kapsamlı bir etki yaptığı görülmektedir (Miller ve Dröge, 1986). Bu yüzden bu çalışmada örgüt büyüklüğü çalışan sayısı ile ele alınmıştır. Örgütlerde artan kişi sayısının yoğun ve karmaşık ilişkileri de beraberinde getireceği düşünüldüğünde örgüt içinde artan ilişki ve etkileşim sayısının toplumsal kural, standart ve normların yaptırım gücünü ve etkilerini arttıracığı düşüncesi araştırmanın bir diğer hipotezine dayanak oluşturmaktadır.

## **H<sub>3</sub>: Sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

Yerel ve ulusal işletmeler ülke sınırları içinde faaliyet gösterirken, uluslararası işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için ülke sınırları dışında faaliyette bulunmaktadır (Holt ve Wigginton, 2002, s. 6). Yine birden fazla ülkede doğrudan yabancı yatırım yapan üretim faaliyetlerini kontrol etme taahhüdünde bulunan işletmeler çokuluslu işletme olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 1996, s. 46-47). Küresel işletmeler ise tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören örgütlerdir (Hirst ve Thomson: 1998, s. 26-37). Ülke içinde uygulanan örgüt biçimleri ve örgüt ilkeleri uluslararası faaliyetlerde yetersiz kalmakta, ülke içi ilkelerle birlikte ülke dışı örgütleri meydana getirirken çokuluslu işletmelerin başka değişkenleri de dikkate almalarını gerektirmektedir (Özkalp, 1998). Farklı ülkelerde faaliyet göstermenin bir sonucu olarak farklı kültürel, toplumsal ve kişisel değer ve tutumlar ile daha birçok farklılığın doğru şekilde yönetilmesi (Darby, 1995, Aydın, 2005) bu işletmelerin farklı kültürlerle duyarlı, kültürel sinerji yaratabilen ve bunu yaparken etkili iş değerlerinden oluşan bir örgüt kültürü yaratabilmelerine bağlıdır (Ehtiyar, 2003). Dünya ekonomik sisteminin bir parçası olmak isteyen örgütlerin hem yönetsel hem de yapısal bir takım uygulamalar bakımından değişim ve yenilikleri yakalayacak esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Bu anlamda uluslararasılaşma düzeyi arttıkça örgütlerin daha esnek yapılara dönüşürken, yerel/bölgesel ya da ulusal pazarda varlık göstermeye devam eden örgütlerin ise sıklık kültür boyutuna yakın olmaları araştırmanın beklentileri arasındadır.

#### **H4: Sıkılık-esneklik kültür boyutu ortalaması örgütlerin uluslararasılaşma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

Çalışmanın amaçları doğrultusunda yukarıda teorik temelleri belirtilen araştırma hipotezleri ele alınacaktır.

### **Yöntem**

#### **Evren ve örneklem**

Sıkılık-esneklik kültür boyutu ile örgütlerin yönetsel ve yapısal bir takım özellikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odasının (İSO) “Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan firmalar oluşturmaktadır. İSO’nun belirlediği bu firmaların örneklem için seçilme sebebi söz konusu şirketlerin kurumsallık ve gelişmişlik düzeylerinin yüksek seviyede olmasıdır. Türkiye’nin öncü sanayi işletmelerinin sıkılık-esneklik kültür boyutu bakımından nerede bulduklarının belirlenebilmesi ancak ulusal ve uluslararası arenada temsil gücü yüksek firmaların araştırma kapsamına dahil edilmesi ile mümkün olacaktır. Çalışmanın örneklemini elde edilen verilerin homojenliğini sağlamak adına, firmaların ürün çeşitliliği, kullanılan teknoloji ve işlem süreçleri göz önünde tutularak belirlenmiştir. Birbirine benzeyen ve listede çoğunluğu oluşturan Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe faaliyet gösteren 199 firma çalışmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır.

Araştırma için kullanılacak verilerin toplanması sırasında hazırlanan anket formunun uygulanabilirliği, sorular ve formun anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla örneklemden seçilen 20 işletmenin 60 beyaz yakalı çalışanına pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda her bir ifadeye ait cevaplar ile toplam ölçek skorları arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu verilerle yapılan analizlerde, geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve ölçeğin anlaşılabilirliği gözden geçirilmiştir. Yine araştırma verilerinin güvenilirliğini sağlamak adına her bir firmadan yönetim kademesinde bulunan 3 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. 199 firmadan 597 yöneticiye gönderilen anketlerden 143 firma ve toplam 429 kullanılabilir anket geri dönmüştür.

#### **Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Türkiye’nin öncü sanayi işletmeleri üzerine yapılan bu çalışmada çeşitli yönetsel ve yapısal değişkenler ile sıkılık-esneklik arasındaki farklılıkların sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi adına veri toplama sürecinde her firmadan üç beyaz yakalı yöneticiye anket uygulanmıştır. Bu süreçte profesyonel bir araştırma şirketinden yardım alınmış olup, sıkılık-esneklik kültür boyutuna ilişkin veriler ilgili çalışanlardan yüz yüze görüşme, telefon ve mail yolu ile elde edilmiştir. Araştırmaya ilişkin örgütün sermaye yapısı, yönetsel faaliyetleri kimlerin gerçekleştirdiği, istihdam edilen personel sayısı ve örgütün uluslararasılaşma düzeyine ilişkin bilgiler herhangi bir karışıklığa meyden vermemek için örgütlerin yetkili birimlerine sorularak elde edilmiştir.

Araştırmaya konu edilen sıkılık-esneklik boyutuna ilişkin verilerin toplanmasında kullanılan sıkılık-esneklik ölçeği Khandwalla (1977) tarafından organizasyon yapısında organikliği ölçümlemek amacıyla geliştirilmiştir. Wasti ve Fiş (2010, s. 20) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan ölçeğin Türkiye’de sıkılık-esneklik kültür boyutunu ölçmek için kullanılabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Sıkılık-esneklik kültür boyutunun tek bir boylamda değerlendirildiği ölçekte sıkılık ve esneklik boyutları birbirine zıt iki kutup gibi hareket etmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler “1= SOL sütündeki ifadeyi EN İYİ yansıtır, 2= SOL sütündeki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır, 3= SOL sütündeki ifadeyi AZ yansıtır, 4= Tam arada bir durumu ifade eder, 5= SAĞ sütündeki ifadeyi AZ yansıtır, 6= SAĞ sütündeki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır, 7= SAĞ sütündeki ifadeyi EN İYİ yansıtır” şeklindedir. Sıkılık-esneklik

boyutunun ölçümü için kullanılan veri toplama aracının iki uçlu olması analizlerde ortalama skorların dikkate alınmasına neden olmuştur. Buna göre elde edilen skorlarda Ort. < 3.5'in altındaki değerler sıklık boyutunu temsil ederken; Ort. > 3.5'in üzerindeki ortalamalar esneklik boyutunu temsil etmektedir.

## Bulgular

### Verilerin Analizi ve Bulgular

Kültür, bireysel bir özellik olmaktan çok sosyal grubu niteleyen bir olgudur. Bu yüzden, kültür çalışmalarında, bireysel düzeyde elde edilen bilgilerin çalışılan sosyal gruba göre bütünleştirilip toplanması gerekir. Örgüt üyelerinin iş ortamının kültürüne ilişkin algılamaları, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan, örgüt kültürü araştırmalarında en az üzerinde çalışılan unsur kadar, bu kültürel unsurla ilgili çalışılan sosyal grup/örgüt üyeleri arasında ne derece uzlaşma bulunduğu belirlenmesi de son derece önem arz etmektedir (Danışman, 2003). Bu çalışmada stratejik bilgiye erişim gücü yüksek üst düzey yöneticilerden elde edilen veriler kullanılmıştır ki bu duruma strateji yazında sıklıkla rastlanmaktadır (Green vd., 2008). Beyaz yakalı çalışanından toplanan verilerin birey seviyesinden örgüt seviyesine yükseltilebilmesi adına her bir firma için bir sıklık-esneklik skoru hesaplanmış olup çalışma kapsamında kullanılan tüm analizler bu skorlar dikkate alınarak yapılmıştır.

Bu anlamda her bir örgüt için sıklık-esneklik ölçeği çerçevesinde James ve arkadaşları (James, Demaree ve Wolf, 1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşma (agreement) indeksi ( $r_{wg}$ ) hesaplanmıştır. Bu indeks için kabul edilebilir uzlaşma derecesi olarak 0,70'in üzerindeki değerler uygun bulunmaktadır (Payne, 1997).  $r_{wg(j)} > 0,70$  kriteri esas alındığında toplam 143  $r_{wg(j)}$  değerinden 31 tanesi uzlaşma için kabul edilebilir değer olan 0,70'in altında kalmıştır. Bu anlamda tanımlanan 112 firma için cevaplayıcılar arasında büyük ölçüde uzlaşma görülmektedir. Endekslerin medyan değeri 0,70 -0,94 arasında değişirken ortalamaları da 0,78-0,96 arasında yer almaktadır.

Çalışmanın sonraki bölümünde sıklık-esneklik ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yaygın şekilde kullanılan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre 5 ifadeden oluşan sıklık-esneklik ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,68$ 'dir. Singelis vd. (1995) kültür gibi geniş ve karmaşık bir kavramın ölçülmeye çalışıldığı bu tür çalışmalarda bu değer kabul edilebilir bir değer olduğunu ifade etmektedir (Wasti ve Fiş, 2010, s.18). Yine araştırmanın temel amaçlarına ulaşmak için yapılacak olan istatistiksel analizler öncesi ölçeğe ait maddeler açıklayıcı faktör analizine (AFA) tabi tutulmuştur.

**Tablo 1:** Sıklık-esneklik ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Sıklık- Esneklik Ölçeği Faktör Yüklenimleri	
1. Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının <u>konunun uzmanlarına</u> verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.	0,83
2. İş tanımları esnek ve geneldir.	0,78
3. Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. <u>Özgün ve farklı</u> davranılmasına büyük önem verilir.	0,68
4. İletişim <u>kanalları çok açıktır</u> . Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.	0,66
5. Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede <u>farklılaşmasına</u> izin verilir.	0,41
<b>Ayrı Edici Kök Değer</b>	2,36
<b>Açıklanan Varyans</b>	47,38

Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapılan Bartlett testi anlamlı ( $p < 0,001$ ) çıkarırken, KMO değeri de 0,69 olarak bulunmuştur. Tablo 1'de görüldüğü gibi analizler sonucunda



sıklık-esneklik ölçeğine ilişkin, kök değer 1'in üzerinde olmak koşulu ile tek faktörlü yapının olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %47,38'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Yine araştırmada kullanılan sıklık-esneklik ölçek yapısının sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modelleri, gizil değişken modellerinin daha geniş bir sınıfını kapsayan YEM' in temel bir bileşenidir (Thompson, 2004, s. 109-110). Sıklık-esneklik ölçeğinin yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Tablo 2'ye göre sıklık-esnekliği ölçmeye yönelik 5 ifade tek boyutta modellenmiştir.

**Tablo 2:** Sıklık-esneklik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Ölçek/ İndeksler	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
<b>Sıklık-Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Modeli</b>	216,43	178	.00	1,2	0,9	0,92	0,90	0,06

CFI= *Karşılaştırmalı Uyum İndeksi* (- Comparative Fit Index), GFI= *İyilik Uyum İndeksi* (Goodness-of-Fit Index), AGFI= *Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi* (Adjusted Goodness-of-Fit-Index), NFI= *Normlandırılmış Uyum İndeksi* (Normed Fit Index) ve RMSEA= *Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü* (- Root Mean Square Error of Approximation)

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2= 216,43$ ,  $df=178$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.06, GFI=0.90, CFI=0.92, AGFI=0.90 olarak bulunmuştur. Browne ve Gudeck (1993) Hu ve Bentler (1999)'e göre bu değerler kabul edilebilir uyum indeksi değerleri arasında yer almaktadır ( $0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$ ;  $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ ;  $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ ;  $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ ).

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda Türkiye'de Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe öncü sanayi kuruluşunun sıklık-esneklik kültür boyutuna ilişkin toplam ve soru bazında ortalama skorları Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3:** Türkiye'deki büyük sanayi kuruluşlarının sıklık-esneklik eğilimleri

	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata
<i>Sıklık- Esneklik (N=132)</i>	5.19	.855	.08
<b>1. Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının <u>konunun uzmanlarına</u> verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.</b>	5,66	1.13	.10
<b>2. İş tanımları esnek ve geneldir.</b>	5.42	1.26	.11
<b>3. Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. <u>Özgün ve farklı</u> davranılmasına büyük önem verilir.</b>	5.54	1.21	.11
<b>4. İletişim <u>kanalları çok açıktır</u>. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.</b>	5.07	1.19	.11
<b>5. Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede <u>farklılaşmasına izin verilir</u>.</b>	4.37	1.60	.15

Not: Ort <3,5 Sıklık kültür boyutu

Ort >3,5 Esneklik kültür boyutu

Tablo 3'te Türkiye'de Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe faaliyet gösteren 112 öncü sanayi kuruluşunun sıklık-esneklik ölçeğine ilişkin ortalama skorları görülmektedir. Buna göre Türkiye'de Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarının esneklik eğilimlerinin sıklık eğilimlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir (Ort. =5.19> Ort. =3.5). Yine ölçek maddeleri tek tek incelendiğinde "Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir



eğilim vardır.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken (Ort. =5.66) “Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir.” İfadesi (Ort.=4.37) en düşük ortalamaya sahiptir. Ölçek bazında genel bir değerlendirme yapıldığında tüm ölçek maddelerinin ortalama skoru temsil eden Ort. =3,5’in üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Yine çalışma kapsamındaki örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutunun çeşitli yönetsel ve yapısal değişkenler ile farklılıkları belirlemek için yapılan analizler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4:** Sıklık-esneklik ölçeğinde örgütlerin sermaye yapılarına göre farklılaşmalar: ANOVA

Ölçek	Sermaye Yapısı	N	Yüzde	Ort.	Std. Sap.	F	p
<b>Sıklık- Esneklik</b>	Özel	69	61,6	5,16	,80	3,40	,02*
	Kamu	11	9,8	4,89	,94		
	Karma (Özel ve yabancı sermaye ortaklığı)	20	17,9	5,20	,93		
	Yabancı sermaye	12	10,7	5,85	,63		
	Total	112	100	5,19	,85		

\*p<0,05

Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre farklı sermaye yapılarına sahip örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutuna ilişkin görüşleri arasında bir farklılık tespit edilmiştir ( $F_{(3, 108)} = 3.40, p < .05$ ). Buna göre örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu örgütlerin sermaye yapılarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre özel sermaye (Ort.=5.16; S.S. = .80), kamu sermayesi (Ort.=4,89; S.S. = .94), özel ve yabancı sermaye ortaklığına (Ort.= 5.20; S.S. = .93) sahip örgütler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak yabancı sermayeye ait örgütler (Ort.=5.85; S.S. = .63) ile diğer sermaye yapıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu ile yönetsel faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin farklılıkların belirlenebilmesi için yapılan Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Sıklık-esneklik ölçeğinde örgütlerin yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiğine göre farklılaşmalar: ANOVA

	Yönetimin Kim(ler) Tarafından Gerçekleştirildiği	N	Yüzde	Ort.	Std. Sapma	F	p
<b>Sıklık- Esneklik</b>	Ailesel yönetim	18	16,1	3,98	,68	58,19	,00*
	Profesyonel yönetim	62	55,4	5,74	,54		
	Ailesel ve profesyonel yönetim birlikteliği	25	22,3	4,89	,37		
	Kamu (Siyasal) yönetim	7	6,3	4,51	,52		
	Total	112	100	5,19	,85		

\*p<0,05

Tablo 5’e göre örgütlerde yönetim faaliyetlerinin kim (ler) tarafından gerçekleştirildiği ile örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu arasında bir farklılık tespit edilmiştir ( $F_{(3, 108)} = 58.19, p < .05$ ). Buna göre örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu ile örgütlerin benimsediği yönetim felsefelerine göre farklılık göstermektedir. Buna sonuçlara göre,  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için uygulanan Tukey testine göre ailesel yönetim (Ort.=3,98; S.S.= .68), ailesel ve profesyonel yönetim birlikteliği (Ort.=4,89; S.S.= .37), siyasal yönetim (Ort.= 4,51; S.S.= .52) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak

profesyonel yönetim anlayışının hakim olduğu örgütler (Ort.=5.74; S.S.= .54) ile diğer yönetim felsefelerinin hakim olduğu örgütler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu ile istihdam edilen personel sayısı arasında farklılıkların belirlenebilmesi için yapılan Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6:** Sıklık-esneklik ölçeğinde istihdam edilen personel sayısına göre farklılaşmalar: ANOVA

	İstihdam Sayısı	N	Yüzde	Ort.	Std. Sap.	F	p
Sıklık-Esneklik	50 -149 kişi ve daha az	16	14,3	5,18	,93	1,07	,372
	150 kişi-249 kişi arası	14	12,5	4,91	,54		
	250 kişi-500 kişi arası	42	37,5	5,38	,95		
	501 kişi-750 kişi arası	12	10,7	4,96	1,00		
	750 kişi ve daha fazlası	15	13,4	5,09	,76		
	Total	99	88,4	5,19	,88		

\*p<0,05

Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre örgütlerde istihdam edilen personel sayısı ile sıklık-esneklik kültür boyutu arasında bir farklılık tespit edilememiştir ( $F_{(4, 94)} = 1,07$ ,  $p > .05$ ). Buna göre sıklık-esneklik kültür boyutu örgütlerin istihdam ettikleri personel sayısına göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre,  $H_3$  hipotezi ret edilmiştir.

Örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu ile uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenebilmesi için yapılan Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Sıklık-esneklik ölçeğinde firmaların uluslararasılaşma düzeylerine göre farklılaşmalar: ANOVA

ÖLÇEK	Pazar Boyutu	N	Yüzde	Ort.	Std. Sap.	F	p
Sıklık-Esneklik	Yerel/Bölgesel	14	12,5	3,78	,64	74,88	,00*
	Ulusal	35	31,3	4,81	,37		
	Uluslararası	60	53,6	5,64	,52		
	Global	3	2,7	6,89	,00		
	Total	112	100,0	5,19	,85		

\*p<0,05

Tablo 7'ye göre sıklık-esneklik kültür boyutu ile örgütlerin uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F_{(3, 108)} = 74,88$ ,  $p < .05$ ). Buna göre sıklık-esneklik kültür boyutu örgütlerin uluslararasılaşma düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre yerel/bölgesel pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin (Ort.=3,78; S.S.= .64), ulusal pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin (Ort.=4,81; S.S.= .37), uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin (Ort.= 5,64; S.S.= .52) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak global pazarlarda faaliyet gösteren örgütler (Ort.=6,89; S.S.= .00) ile uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Günümüzde toplumsal ve sosyal çevrenin benimsediği kural, yaptırım ve normların çalışanlar ve örgüt üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğu tam olarak bilinmemektedir. Ancak bir örgütte toplumsal beğeni, takdir edilme, iş arkadaşları ve yöneticilerin ilgisi önemli hale geldikçe çalışanların sergiledikleri davranışlarda da değişimler görülecektir. Bu anlamda davranışa yön verme ve davranış değiştirme gücü olan sıklık-esneklik kültür boyutunu yordayan değişkenlerin bilinmesi ile bu boyutun örgütler tarafından istenilen davranışları destekleyecek şekilde kullanılabilecek olması önemli görülmektedir.

Ülkemizde sanayileşme politikalarının, kalkınmanın temel dayanağını oluşturmaya devam etmesi firmaların kültürel yapılarına ilişkin daha çok bilgi edinmeyi zorunlu hale getirmiştir. Örgüt içinde sosyal normların, kuralların, kısıtların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücünün örgütlerin sermaye yapısı, yönetim felsefesi, çalışan sayısı ve uluslararasılaşma düzeyi gibi yönetsel ve yapısal bir takım değişkenler ile farklılıkların belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin öncü sanayi firmalarında sıklık-esneklik kültür boyutunu yordayan değişkenlerin ortaya çıkarılmasının ve bu firmaların sıklık-esneklik boyutunun neresinde yer aldığı belirlenmesinin kültür yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir:

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye ekonomisinin nabzını tutan ve şekillendiren Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe faaliyet gösteren büyük sanayi firmalarının esneklik kültür boyutunda yer aldığı belirlenmiştir ( $X=5.19$ ). Bu bağlamda, bu firmalarda toplumsal ve sosyal yaptırım, norm ve kısıtların etki derecesinin az, normlardan sapmalara toleransın ise yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç doğrultusunda gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan Türkiye'deki Gıda, İçki ve Tütün Sektöründeki öncü sanayi firmalarının diğer dünya ekonomilerine yakın, esnek, politika ve uygulamalara sahip olduğu söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında dünya ekonomik sistemleri üzerinde önemli değişikliklere neden olan yeni ve farklı teknolojilerin transfer kolaylığı, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ülkeler arası sosyal, ekonomik ve kültürel paylaşımların yaygınlaşması sayılabilir. Ülkemiz firmalarının sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmesinin en etkili yolu örgütsel uygulamalarının dünya ekonomileri ile paralellik göstermesidir.

Araştırma kapsamında sıklık-esneklik kültür boyutunun çeşitli yönetsel ve yapısal değişkenler ile farklılıkları belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla Tek Faktörlü Varyans Analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda tespit edilen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenebilmesi adına ise Tukey karşılaştırma testleri kullanılmıştır.

Analizler sonucunda sıklık-esneklik kültür boyutu ile firmaların sermaye yapıları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Özellikle özel sermayeli firmaların sıklık-esneklik boyutu ortalamaları ile diğer sermaye yapıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre yabancı sermayeli işletmelerin esneklik ortalamalarının diğer sermaye türlerine sahip işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine araştırmada beklenen bir sonucu teşkil eden kamu kurumlarının sıklık kültür boyutuna yakın olacağı düşüncesi doğrulanmıştır. Bu anlamda araştırmanın "H<sub>1</sub>: Sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması örgütlerin sermaye yapısına göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi doğrulanmıştır.

Uluslararası arenada kar ve rekabet gücünü arttırabilmeyi amaçlayan yabancı sermayeli kuruluşlar ile öncelikli amacı hizmet olan kamu kurum ve kuruluşlarının iki farklı uçta yer almasının birden çok sebebi bulunmaktadır. Yabancı sermayeli kuruluşlar ile sermayesi kamuya ait kuruluşların stratejik yönelimlerinden, insan kaynakları politikalarına, yapılan iş ve iş yapma yöntemlerinden, yönetici atama ve terfi sistemlerine kadar birçok farklılık bu sonucun ortaya çıkmasına kaynaklık etmiş olabilir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç Gelfand vd. (2006)'nin örgütlerin sahiplik ve sermaye yapılarının sıklık-esneklik boyutu ile ilişkili içinde olacağına yönelik önermelerini doğrulamaktadır. Wasti ve Fiş (2010) tarafından yapılan çalışmada da araştırmanın bu sonucunu destekler şekilde yabancı payının yüksek olduğu firmaların esneklik boyutu ile anlamlı ve olumlu bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda yabancı sermayeli örgüt yapılarında çağdaş ve modern yönetim uygulamalarının yanı

sıra toplumsal baskı, zorlama ve yaptırımlardan sıyrılmış özgürlükçü ve yenilikçi bir örgüt kültürünün varlığından söz edilebilir.

Yine yapılan analizler sonucunda sıklık-esneklik kültür boyutu ile firmaların yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Profesyonel yönetim anlayışının hakim olduğu örgütler ile diğer yönetim felsefelerinin hakim olduğu örgütler arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Özellikle yönetim faaliyetlerini profesyonel yöneticiler aracılığıyla gerçekleştiren örgütler en yüksek ortalama ile esneklik kültür boyutunda yer alırken, yönetim faaliyetlerini aile içinde (ailesel yönetim) gerçekleştiren örgütler ise en düşük ortalama sıklık kültür boyutunda yer almaktadır. Yönetim işi ve sürecini profesyonel bir biçimde ele alan ve uygulayan örgütlerde çalışan ile iş arasındaki uyum bilimsel temellere konumlandırılmıştır. Bu felsefe ile kendilerini örgütsel amaç ve hedeflere adanmış yöneticilerin toplum ve çevrenin baskısından uzaklaşarak yüksek esneklik düzeyine sahip olmalarında aldıkları eğitim, bilgi ve tecrübenin de önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda profesyonel yöneticiler eylem ve faaliyetlerini analitik çerçevede şekillendirirken çevresel kabul, onay ya da beğeni kısıtlarından uzaklaşabilmektedir. Örgütlerin temel karar mekanizmalarında aile üyelerinin önemli bir yere sahip olduğu ailesel yönetim uygulamalarında ise yönetsel bilgi, beceri, uzmanlık ve yetenek gibi ayırt edici bir takım unsurlar geri planda kalabilmektedir. Yine ikinci en sıkı yönetim felsefesinin kamu yöneticilerinde olduğu görülmektedir. Kamu yöneticileri genellikle yerine getirdikleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve siyasi organlara bağlı bulunmaktadır. Yine kamu yöneticileri bağlı bulunduğu siyasal çevrenin dışında, bir de hizmet sunduğu topluluk açısından "sosyal çevreye" sahiptir. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşları hizmet ve eylemlerini yürütürken, her iki çevreye karşı da sorumluluk bilinciyle hareket etmek durumundadır. Bu nedenle ailesel yönetim felsefesine sahip örgütlerle kamu (siyasal) yönetim felsefesine sahip kuruluşların sıklık kültür boyutunda yer alması araştırma için beklenen bir sonucu teşkil etmektedir. Bu anlamda araştırmanın ikinci hipotezi olan "H<sub>2</sub>: Sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması örgütlerin yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından yerine getirildiğine göre anlamlı bir farklılık gösterir." kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre sıklık-esneklik kültür boyutu ile istihdam edilen personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre firmaların istihdam ettikleri personel sayısı sıklık-esneklik kültür boyutunu etkilememektedir. Çalışmanın kurgusu sırasında bu değişkene ilişkin beklenti, çalışan sayısı arttıkça sıklığın artacağı yönünde olmuştur. Wasti ve Fiş (2010) çalışmalarında çalışan sayısı ile esneklik arasında anlamlı ve olumlu farklılık tespit etmiştir. Bu farklı sonucun ortaya çıkmasına, kuruluş büyüklüğünün yalnızca istihdam edilen personel sayısı ile ölçülmeye çalışılması kaynaklık edebilir. Bu anlamda araştırmanın "H<sub>3</sub>: Örgütlerin sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada son olarak sıklık-esneklik kültür boyutu ile firmaların uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Özellikle global pazarlarda faaliyet gösteren firmaların ortalamaları ile diğer pazarlarda faaliyet gösteren firmalar arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın "H<sub>4</sub>: Sıklık-esneklik kültür boyutu ortalaması örgütlerin uluslararasılaşma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi desteklenmiştir. Buna göre global ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların esnekliklerinin diğer pazarlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazar büyüdükçe ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilme yeteneği de önemli hale gelmektedir. Bu anlamda kültürlerarası etkileşimin ve buna paralel olarak esnekliğin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Yine araştırma sonuçları göstermektedir ki uluslararasılaşma düzeyi arttıkça esneklik eğilimi artmaktadır. Yerel/bölgesel pazarlarda (Ort.=3,78), faaliyet gösteren örgütler sıklık kültür boyutuna yakinken; ulusal (Ort.=4,81),

uluslararası (Ort.=5,64) ve global pazarlara (Ort.=6,89) doğru esneklik kültür boyutu artmaktadır.

Türkiye'nin öncü sanayi firmalarının çeşitli yönetsel ve yapısal değişkenleri ile sıklık-esneklik kültür boyutu arasındaki ilişkinin belirlendiği bu araştırma sonucunda dünya ekonomik sisteminde ayakta kalarak rekabet edebilen öncü sanayi işletmelerinin toplumsal kural, kısıt ve yaptırımlardan sıyrılarak evrensel doğrular ile örgütsel amaç ve hedeflere odaklandığı görülmüştür. Örgütlerin yüksek ve sürdürülebilir bir büyüme oranına ulaşması ve uluslararası anlamda kendisine yer bulabilmesi için sanayileşme politikalarına ve uygulamalarına gereken önemi vermesinin yanı sıra örgütün sosyal ve psikolojik yapısını da düzenlemesi gerekmektedir. Örgütsel yapı ve uygulamalarda toplumsal kural, kaide ve normlardan uzaklaşılması bireysel ve örgütsel özgünlüğü ortaya çıkaracaktır. Örgütsel ve toplumsal çevresi bakımından sürekli kontrol altında tutulan çalışanların standart yöneticilik anlayışı ile iyice yapılandırılmış iletişim kanallarını kullandıkları, denenmiş ve başarılı olmuş yol ve yöntemlere önem verdikleri düşünüldüğünde, yeni küresel koşulların yakalanmasına sınırlı katkı sunacakları söylenebilir.

Sıklık-esneklik kültür boyutuna ilişkin yerli ve yabancı yazında az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Araştırmanın örgüt kültürünün karmaşık, soyut ve belirsiz yapısının anlaşılmasına bir nebze olsa katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu araştırma ile örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için sermaye sahipliği, uluslararasılaşma düzeyi, büyüklüğü ve yönetim felsefesi gibi yönetsel ve yapısal değişkenler göz önünde bulundurularak sosyal ve toplumsal yaptırım, norm ve kuralların gücünün şekillendirilmesi gerektiği ortaya koyulmuştur. Herkes tarafından benimsenen ve arzulanan bir örgüt kültürünün oluşturulması ve sıklık-esneklik kültür boyutunun birçok örgütsel değişken ile ilişkilendirilerek örgütsel politika ve uygulamalara yansıtılması örgütlere artı değer katacaktır.

Bir örgütte sosyal normların gücünü, bu normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğunu, bu normların yaptırım gücü ile normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğünü ifade eden sıklık-esneklik kavramı örgüt kültürü yazına önemli bilgiler sağlamakla birlikte, araştırmanın çeşitli kısıtlarında bulunduğu ifade edilmelidir. Araştırmanın ilk kısıtı soyut ve muğlak bir yapı içerisinde doğrudan gözlenemeyecek olan sıklık-esneklik kültür boyutunun ölçülebilmesi için anket tekniğinden yararlanılmış olmasıdır. Yine örgüt kültürü algısı bireyden bireye değişebileceği için toplanan verilerin güvenliği ve tüm örgütü temsil edeceğine ilişkin kaygı araştırmanın kısıtları arasındadır. Yine araştırma kapsamında sorulan soruların cevaplanabilmesi stratejik bilgiye sahip beyaz yakalı çalışanların görüşlerine başvurmayı gerektirmiştir. Bu kısıtların ortadan kaldırılabilmesi adına her örgütten üç beyaz yakalı çalışanın katılımı sağlanarak her bir örgüt için uzlaşma endeksleri hesaplanmış ve uzlaşma endeksleri yeterli görülmeyen örgütler araştırma kapsamına alınmamıştır.

Bu araştırma sadece Türkiye'de Gıda, İçki ve Tütün Sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi firmalarını kapsamaktadır. Araştırmanın yalnızca bu örneklem üzerine yapılmış olması ekonomiye can veren diğer sektörel ayakları eksik bırakmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda örneklemin daha geniş tutularak sıklık-esneklik kültür boyutunun diğer sektörlerde kendisine nasıl bir yer edindiğinin anlaşılması yazına katkı sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Adler, N. J. (1991). *International Dimension of Organizational Behaviour*, (2th ed.). Boston: Pws Kent Publish Company.
- Agarwal, N.C. (1979). On the Interchangeability of Size Measures. *Academy of Management Journal*, 22: 404-409.

- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions. A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl ve J. Beckmann (Eds.) *Action-Control: From Cognition to Behavior*, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 11-39.
- Ajzen, I. (2006). Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations. Retrieved June 27, 2011 from the <http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: COMU Yayını.
- Aldrich, H. E. (1972). Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Grup. *Administrative Science Quarterly*, 17: 26-43.
- Arslan, E. T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*, Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara, Sanayi Odası Yayını.
- Aydıntan, B. (2005). *Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik*, (Edit. Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bamberg, S. & Schmidt P. (1994). Auto oder Fahrrad? Empirischer Test Einer Handlungstheorie zur Erklärung der Verkehrsmittelwahl. *Kölner Zeitschrift für Soziologie Und Sozial Psychologie. Sonderdruck Heft*, 1, 80-102.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Berry, J. W. (1967). Independence and Conformity in Subsistence-Level Societies. *Journal of Personality and Social Psychology*. 7: 415-418.
- Berry, J.W. (1966). Temne and Eskimo Perceptual Skills. *International Journal of Psychology*. 1: 207-229.
- Boldt, E.D. (1978). Structural Tightness and Cross-Cultural Research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 9: 151-165.
- Boldt, E.D., & Roberts, L.W. (1979). Structural Tightness and Social Conformity: A Methodological note With Theoretical Implications. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 10: 221-230.
- Browne, M. W., & Gudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structure Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Caplow, T. (1975). Organizational Size, *Administrative Science Quarterly*. 1: 484-515.
- Carpenter, S. (2000). Effects of Cultural Tightness and Collectivism on Self-Concept and Causal Attributions. *Cross-Cultural Research*, 34, 38-56.
- Chan, D. K. S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Tzeng, O. (1996). Tightness-Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and United States. *International Journal of Psychology*, 13(1), 1-12.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2003), Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124.
- Danışman, A. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül bir Araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35: 277-304.
- Darby, R. (1995). Developing the Euromanager: Managing in a Multicultural Environment, *European Business Review*, 95 (1): 13-15.
- Darius, K., Chan, S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C. & Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*, 31(1), 1-12.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.

- 
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal bir İrdeleme, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, (5): 66-78.
- Erten, S. (2002). Kız ve Erkek Öğrencilerin Evde Enerji Tasarrufu Yapma Davranış Amaçlarının Planlanmış Davranış Teorisi Yardımıyla Araştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 67-73.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belid Attitude, Intention and Behavior: An Introduction The Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Fiş, M. A & Wasti, A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- Fiş, M. A. & Wasti, A. (2009). The Relationship Between Organizational Culture and Entrepreneurship Orientation. *METU Studies in Development*, 35, 127-164.
- Gelfand M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.J., Duan, L. vd. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*. 332: 1100.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. & Raver, J. L. (2006). On the Nature and Importance of Cultural Tightness and Looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225-1244.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Godfrey, E., Raver, J., Cheng, S., Floriano, et al. (2003). Culture, Metaphor and Negotiation, Konferans Sunumu, *Academy of Management*, Seattle.
- Gerhart, B. (2008). How Much does National Culture Constrain Organizational Culture?. *Management and Organization Review*. 5(2), 241-259.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Green, K. M., Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2008) Exploring the Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The role of Structure-Style fit. *Journal of Business Venturing*, 23: 356-383.
- Grusky, O. (1961). Corporation Size, Bureaucratization and Managerial Succession. *American Journal of Sociology*. 67: 269.
- Halis, M. (2001). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler: Ampirik bir çalışma, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2: 109-135.
- Hall, R. H. (1963). Bureaucracy and Small Organizations, *Sociology and Social Research*. 48: 38-46.
- Hansen, M. (2009). *Investigating the Construct Validity of Perceived Cultural Tightness and Culture Strength*. Unpublished Doctoral Dissertation. Raleigh, North Carolina: Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Hirst, P., & G.Thomson. (1998). *Küreselleşme Sorgulanıyor*. (Çeviren: Ç. Erdem, E. Yücel). Ankara: Dost Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Holt, D. H. & K.W. Wigginton (2002). *International Management (Second Edition)*, Harcourt Inc. ,Orlando.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus new Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- James, L. R., Demaree, R. G. ve Wolf, G. (1984). Estimating Within Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Khandwalla P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
-



- Kirton, M. & Bailey, A. (1991). Adaptors and Innovators: Preference for Educational Procedures. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied Psychology*, 125, 445-466.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Yayın.
- Li, C., Fock, H. & Mattila, A. S. (2012). The role of Cultural Tightness-Looseness in the Ethics of Service Recovery. *Journal of Global Marketing*, 25(1), 3-16.
- Miller, D. & C. Dröge,(1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. (13. Basım), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H., (2010). Gendered Theory of Planned Behaviour and Residents' Support For Tourism. *Current Issues on Tourism*, 13 (6): 525-540.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5): 538-550.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extension, and New Directions* (ss. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Özener, E. (2011). Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Payne, R. L. (2000). Climate and Culture: How Close can They Get?, N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderson ve M.F. Peterson (ed.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 163-76.
- Pelto, P. J. (1968). The Differences Between "Tight" and "Loose" societies. *Trans-action*, 5(5): 37-40.
- Peter, T. J. & Waterman R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Schmiesing, R. J., Safrit R. D. & Gliem J. A. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2): 25-32.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., ve Subirats, M. (2002). Climate strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87: 220-229.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. ve Gelfand, M. J. 1995. Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 29: 240-275.
- Sorenson, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47: 70-91.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*. Washington: American Psychological Association.
- Tov, W. (2008). *Evaluating The Theory of Cultural Tightness-Looseness: Measurement and Construct Validity*. Unpublished Doctoral Dissertation. Urbana Champaign: Graduate College of the University of Illinois.
- Triandis, H. C. (1989). The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychology Review*, 96(3), 506-520.
- Tsouderos, J. E. (1955). Organizational Change in Terms of a Series of Selected Variables. *American Sociological Review*, 20: 206-210.

---

Üstün, F. (2015). *Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Wasti, S. A. & Fiş, A. M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 10 (1-2), 11-33.

Witkin, H. A., ve Berry, J. W. (1975). Psychological Differentiation in Cross-Cultural Perspective, *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 6: 4-87.

---