



Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi: 25.08.2021
Kabul Tarihi: 15.04.2022
Erken Görünüm: 09.05.2022

Research Article
Received: 25.08.2021
Accepted: 15.04.2022
Early View: 09.05.2022

Örgüt kültürünün sıkılık/esneklik boyutunda sektörel farklılıklar: İmalat ve hizmet sektörü örneği¹

Filiz Bozagaç²

Dr.
fbozagac@gmail.com
0000-0002-3764-0111

Mert Aktaş

Prof. Dr., Toros Üniversitesi
mert.aktas@toros.edu.tr
0000-0001-2345-6789

ÖZ

Sıkılık ve esneklik sosyal psikolojide görece olarak daha yakın ele alınmış bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Kültürel sıkılık/esneklik boyutu toplulukları normların gücü ve normlara uymayanlara uygulanan yaptırımlar yönünden ayırmaktadır (Gelfand vd., 2011). Normlara dayalı bir yaklaşım, bireylerin sosyal çevrelerindeki paylaşılan beklentilerin yaratıcı davranışlarını ve performanslarını nasıl şekillendirdiğine odaklanır (Chua, 2014). Bu çalışmada sıkılık ve esneklik kültürel değerleri örgüt kültürünü irdelemek için kullanılmış ve Borsa İstanbul'a kote imalat ile hizmet şirketlerinde sıkılık/esnekliğin nasıl farklılaştığı incelenmiştir. Sonuçlar, müşteri ile doğrudan iletişim halinde olunan hizmet sektöründe disiplinin yani kuralların daha öne çıktığı (Singh, 1988), bu işletmelerin daha sıkı kültürlerle sahip olduğu (Mattila ve Patterson, 2004a, 2004b), imalat işletmelerinde ise sıkılığın daha düşük olduğu yönünde bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler:
Kültür, Örgütsel Kültür,
Örgütsel Sıkılık-
Esneklik.

JEL Kodları: M14.

Sectoral differences in tightness/looseness dimension of the organizational culture: Manufacturing and service sector example

ABSTRACT

Tightness and looseness stand out as a relatively closer concept in social psychology. The dimension cultural tightness/looseness separates communities in terms of the strength of norms and the sanctions imposed on those who do not conform (Gelfand et al., 2011). A norms-based approach focuses on how individuals' shared expectations in their social environment shape their creative behavior and performance (Chua, 2014). In this study, cultural values of Tightness and looseness were used to examine organizational culture. How firmness / flexibility differs in manufacturing and service companies is examined. The results show that the discipline, it has been found that is the rules, is more prominent in the service sector, where direct communication with the customer (Singh, 1988), that these businesses have tighter cultures (Mattila ve Patterson, 2004a, 2004b), that the tightness is lower in manufacturing enterprises.

Keywords: Culture,
Organizational Culture,
Organizational
Tightness- Looseness

JEL Codes: M14.

* Atıf vermek için/To cite: "Bozagaç, F., & Aktaş, M. (2022). Örgüt kültürünün sıkılık/esneklik boyutunda sektörel farklılıklar: İmalat ve hizmet sektörü örneği. *KOCATEPEİİBFD*, 24(1), 21-32. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.986968>

Sorumlu Editör/Handling Editor: Prof. Dr. Hatice Özutku

¹ Bu makale çalışması Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nden Filiz Bozagaç'ın doktora tezi için Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonu'nca kabul edilen 2020-LEE-MA-1 numaralı proje kapsamında desteklenmiştir.

² Sorumlu Yazar/Corresponded Author



Bu eser Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

This study has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License.

Extended Summary

Tightness and looseness, which are considered as a relative concept in social psychology, distinguish communities in terms of the strength of norms and the sanctions applied to those who do not comply with the norms. A descriptive norm-based approach focuses on how individuals' shared expectations in their social environment shape their creative behavior and performance.

According to the literature, tightness/looseness has been examined in many sectors according to regions, religions, countries; Studies have been conducted on relationships with performance and innovation. However, it has not been examined how the Tightness-Looseness feature differs between sectors, especially on the basis of production and service, at the organizational level. In this context, the main purpose of the research is to examine how the cultural tightness/looseness dimension of the organization differs according to the sectors. Thus, it is foreseen that the results obtained was guide the approaches of human resources professionals and senior management in organizational dynamics according to the sectors.

In this study, the tightness/looseness scale, which was created by Khandwalla (1976) and adapted into Turkish by Fiş and Wasti (2009), was used in the literature. The tightness characteristics of companies traded in Borsa Istanbul are examined at the sectoral level. This scale was applied to the determined sample group by way of a questionnaire by grading with 7-point Likert Scale with two ends. A total of 2000 questionnaires were applied to 274 production and service companies. As a result of the data collection process, the sample population was obtained as 1111 individual and 56 organizational data. Data obtained from companies in 37 manufacturing and 19 service sectors listed on BIST were deemed suitable for analysis within the scope of the research. The measurement of descriptive cultural norms is possible by measuring the typical behaviors of the participants in the cultures they belong to. In this context, statistical averages of individual scores were taken before social-level ratings were made. A new data set was created at the organizational level. The reliability level of the scale was calculated as the standard deviation of 5.97 and the alpha coefficient as ,624. The level of reliability was found to be acceptable for a wide range of concepts such as organizational culture. Confirmatory factor analyzes and models of the scale used in the study were made using the AMOS 24 program. In the confirmatory factor analysis of the Khandwalla organizational tightness/looseness scale, one-factor model goodness of fit values were found to be acceptable. In the results of the T-test analysis conducted to test the differences in organizational tightness levels between the manufacturing sector and the service sector; Sig. .082>0.05 indicated that the variances were homogeneous. Since Sig (2-tailed) was .038<0.05, significant differences were observed between the manufacturing sector and the service sector in terms of organizational tightness.

Accordingly, starting from the statement that high values in the Khandwalla (1976) scale represent high looseness, manufacturing sector averages Manufacturing $\bar{x}=3,69583541$ >Service $\bar{x}=3,19455262$ result was obtained. This shows that the organizational tightness characteristic of the manufacturing sector is lower than that of the service sector. Therefore, the H_1 hypothesis was accepted that "There is a significant difference between the manufacturing and service sectors in the tightness dimension of the organizational culture". The results have been found that in the service sector where the customer is in direct communication, discipline, that is, the rules, comes to the fore, these enterprises have more tight cultures, while the tightness is lower in manufacturing enterprises. Especially in the service sector, the attitudes and behaviors of the business in fulfilling its obligation to compensate consumers for service errors affect the perception of the service recipients about the business. Ethical norms differ according to countries. Therefore, consumers' perceptions of recovery and the efforts of the business was shaped by unique cultural values.

This research is a descriptive study. Future studies will contribute to the literature by revealing the interaction of innovation and entrepreneurship orientation in innovation-based companies. In addition, considering that one of the organizational performance determinants is the cultural characteristics of the enterprise, It is anticipated that the creation of new research models, including financial performance indicators, may contribute to cultural literature.

Limitations of the research, In order to develop a reliable measure of cultural tightness in the literature within the framework of norms, the selection of the sample from listed companies in Turkey leaves sectoral variables in other countries incomplete. In this respect, determining the structure of both national and organizational cultural characteristics and tightness-looseness levels is a subject that requires frequent updates and needs to be examined in different time series.

I. Giriş

Kültür, bir grubun üyelerini veya bir insan kategorisini diğerlerinden ayıran, kolektif bir zihin programlamadır (Hofstede vd., 1990). Örgütsel kültür literatürde bireysel düzeyde (Gerhart, 2008), örgütsel düzeyde çalışanların tutumlarını geliştirmede, sürdürmede ve kurumsal performansın artırılmasında belgelenmiştir (Agrawal, 1993). Örgüt kültürü yazını çoğunlukla kültürel değerler çerçevesine dayanmaktadır (Hofstede vd., 1990). Kültürel değerler bir topluluğun neyin doğru neyin yanlış olduğu konusundaki tercihleri iken (Hofstede, 1990); normlar bir toplulukta hakim değerlerin ne ölçüde baskın ne ölçüde esnek olduğunun göstergesidir ve davranışları tahmin etmek yönünden değerlerden çok daha önemlidir (Gelfand vd., 2006). Bu anlamda düşündüğümüzde bu araştırma örgüt kültürü yazınına kültürel normlar çerçevesinden bakarak önemli bir katkı yapmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgütün kültürel sıklık/esneklik boyutunun sektörlerle göre nasıl farklılaştığının incelenmesidir. Bu bağlamda, ele aldığı konu itibarı ile örgüt kültürü yazınına örgütsel normları ekleyerek, örgütsel kültürel normları araştırmaktadır.

Parsons ve Shils (1962), toplumsal eylemleri bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması veya herhangi bir durumda hedefe ulaşılması için bir süreç olarak tanımlamaktadır. Buna göre toplumsal eylem kültürel sistem, kişilik sistemi ve sosyal sistem olmak üzere üç sistemde düzenlenir. Bu modeldeki temel varsayım, kişilik özelliklerinin ve kültürel değerlerin bireyleri karakterize ettiği ve davranışlarını yönettiğidir. Bu eylemle sosyal sistem yeniden inşa edilir ve bir grubun üyelerinin ortak kişilik özellikleri ortak değerleri belirler (Parsons ve Shils, 1962; 47-233). Oluşan kültürün özellikleri, değerler, semboller, eserler, dil, tarihle ilgili ortak hafıza, toplumsal kimlik ve diğer faktörler olarak kültürel sistemi oluşturur (Hofstede vd., 1990).

Kluckhohn (1962) ise, “tüm kültürler, temel olarak insan biyolojisi ve insanların genel durumuna yönelik ortaya atılan aynı sorulara çok farklı cevaplar oluşturmaktadır” ifadesi ile evrensel bir kültür kategorisinin olması gerektiğini savunmuştur. Her toplumun yaşam kalıpları, iki cinsiyetin varlığı, biyolojik ve temel gereksinimlerin karşılanması, farklı yaşlardaki farklı fiziksel ve ruhsal kapasitedeki bireylerin varlığı evrensel koşullarla başa çıkmak için toplum tarafından onaylanmış yöntemleri gerekli kılmaktadır (Kluckhohn, 1962; 317-318). Edward T. Hall (1976) kültürleri iletişim biçimlerine göre yüksek bağlamlı (bilginin çoğu örtük) ve düşük bağlamlı kültürler (neredeyse her şey açık) boyutları ile ele almıştır (Hall, 1976; 105-115).

Hofstede vd.’nin (1990) değerler sistemi temelinde uygulama adetleri kapsamındaki alt boyutlardan biri olarak açıklanan kültürel sıklık, sosyal normların gücü ve toplum içerisindeki normlardan sapma durumuna göre yaptırım derecesi olarak tanımlanmaktadır. Sıklık-esneklik boyutunda etkili olan ana değişkenler örgütün sermaye ve sahiplik yapısı, kültürü ve yaşam döngüsü olarak belirlenmiştir (Gelfand vd., 2006). Bu çalışmada ele alınacak konu itibarı ile örgütün sıklık/esneklik boyutunda sektörel farklılıklara odaklanması literatürde benzer çalışmalar ile de desteklenmektedir. Ayrıca konunun güncellenmesinin günümüzdeki örgütsel süreçlerde faydalı olabileceği de öngörülmektedir. Dennison ve Mishra (1995) imalat, hizmet ve finans sektörlerinde örgütsel kültürü incelemiş, hem öznel hem de nesnel özelliklerin kültürel özelliklerle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ahluwalia (2008) ve Monga ve John (2010) çalışmada kolektivist kültürlerde bütüncül bir düşünme stiline sahip sıkı kültürlerde tüketici davranışlarını incelemiştir. Yeo ve Park’ın (2006) çalışması desteklenerek, sıkı kültürlerde normların gücünün tercihleri teşvik ettiği ileri sürülmüştür. Üstün ve Kılıç’ın (2017) çalışmada gıda, içki ve tütün sektöründe sermaye ve sahiplik yapısına, istihdam kapasitesine ve pazar boyutuna göre sıklık esneklik boyutunun nasıl farklılaştığı araştırılmıştır. Özeren vd. (2013), sıklık ve esneklik boyutunda yenilikçiliği ele almış ve imalat sektöründe ülkelerarası farklılıklara göre örgütsel sıklık ve yenilikçilik eğilimi karşılaştırması yapmıştır.

Harrington ve Gelfand (2014), ABD’de eyaletlere özgü özelliklere göre sıklık/esnekliği ele almıştır. Li vd. (2017) kültürler arası tüketici davranışının daha incelikli bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için sıklık/esneklik ayrımının önemini vurgulamıştır. Torelli ve Rodas (2017) sıklık esneklik ayrımını kültürler arası tüketici ve marka bilincinin oluşturulması açısından incelemiştir.

Özetle ele alınacak olursa normlara dayalı bir yaklaşım, sosyal çevredeki paylaşılan beklentilerin bireylerin yaratıcı davranışlarını ve performanslarını nasıl şekillendirdiğine odaklanır (Chua, 2014). Organizasyonların yüksek performans beklentileri yönetimi birçok hedef karşısında cesaret ve yeniliğe zorlayabilir (Khandwalla, 1977). Literatüre göre sıklık/esneklik birçok sektörde bölgelere, dinlere, ülkelere göre incelenmiş, performans ve yenilik ile ilişkilere yönelik çalışmalar yapılmış, ancak sektörler arasında özellikle imalat ve hizmet temelinde sıklık esneklik özelliğinin örgütsel düzeyde nasıl farklılaştığı incelenmemiştir. İmalat yapılan işletmelerde ürünün satışından sonra tüketici ile ilişki belirli bir düzeyde,

satış sonrasındaki servis hizmetleri ile sınırlı kalmaktadır. Ancak hizmet sektöründe iletişim temelinde bir ilişki söz konusu olmaktadır. Hizmet sunan ve hizmeti alan kişilerin kültürel yapıları, normların baskınlığı tüm süreçte davranışlara ve algılara yansımaktadır. Bu nedenle hizmet ve imalat sektöründeki bireysel tutumlar örgütsel düzeyde de etkili olabilecektir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; örgütün kültürel sıklık/esneklik boyutunun sektörlere göre nasıl farklılaştığını incelemektir. Böylelikle, elde edilen sonuçların sektörlere göre örgütsel dinamiklerde insan kaynakları profesyonellerinin ve üst yönetimin yaklaşımlarına yön verebileceği öngörülmektedir. Bu çalışma ekonomide birincil düzeyde etkili örgütlerde kültürel sıklığın sektörlere göre nasıl farklılaştığını araştıran bir çalışmadır. Araştırma kapsamında Borsa İstanbul' da işlem gören imalat ve hizmet sektörlerinden 56 şirket örneklem grubuna dâhil edilmiştir.

II. Örgüt Kültürü

Literatürde örgüt kültürünü Harrison (1970), Herman (1970), Harrison (1972), Deal ve Kennedy (1982), Hofstede vd. (1990), Denison ve Mishra (1995), Johnson ve Scholes (1999), Handy (1999), Cameron ve Quin (1999) farklı modellemeler ile açıklayarak yeni bakış açıları kazandırmıştır.

Örgütler içinde yer aldıkları örgütsel ve toplumsal kültürel değerlerden etkilenirler (Dickson vd., 2003; House vd., 2004). Günümüzde tüm örgütsel alanlar kültürler arası farklılıkları anlama arayışından etkilenmiştir. Mikro süreçlerdeki iş motivasyonu (Erez ve Earley, 1987), süreçler arası çatışmalar (Gelfand ve Brett, 2004), liderlik (House vd., 2004) ve örgüt içi grup dinamiklerinden (Earley, 1993) makro süreçlerdeki insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel kültür (Kanungo ve Jaeger, 1990) alanlarına kadar küresel rekabet ortamında kültürel farklılıkların yönetilmesi önem kazanmıştır (Gelfand vd., 2011).

Hofstede ve Bond (1988), Konfüçyüs öğretisinin kilit ilkelerine pratik etik öğretilerindeki günlük yaşam için pragmatik kurallar bütününe odaklanmıştır. Bu ilkeler kısaca; *“Toplumun istikrarı, o toplumu oluşturan insanlar arasındaki eşit olmayan ilişkilere dayanır”, “Aile, tüm sosyal organizasyonların prototipidir”, “Başkalarına karşı erdemli davranmak, başkalarına kendine nasıl davranılmasını istediği gibi davranmaktır”, “Kişinin yaşamdaki görevleriyle ilgili olarak erdem, beceri kazanmaya çalışmaktan ve eğitimden, sıkı çalışmaktan, gereğinden fazla harcama yapmamaktan, sabırlı olmaktan ve sebat etmekten oluşur”* (Hofstede ve Bond, 1988; 7-8)..

Hofstede ve Bond (1988) bu kilit ilkelerden yola çıkarak IBM' de yaptıkları çalışmada, 53 kültürün temelde dört boyutta farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu boyutlar:

Güç mesafesi: Bir toplumun eşitsizlik seviyesinin, liderleri kadar takipçileri tarafından da onaylandığını öne sürmektedir.

Bireyciliğe karşı kollektivizm: Bireylerin gruplara ne derece dâhil olduğunu açıklar. Bireyci yapının hâkim olduğu toplumlarda bireyler arasındaki bağlar gevşektir.

Erilliğe karşı feminenlik: Bir toplum için başka bir temel konu, cinsler arasındaki rol dağılımıdır.

Belirsizlikten kaçınma: Bir kültürün üyelerinin yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı veya normalden farklı durumlarda kendilerini rahatsız veya rahat hissetmeleri için ne kadar programladığını gösterir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, katı yasa ve kurallara, güvenlik ve güvenlik önlemlerine uyararak beklenmedik durumların olasılığını en aza indirmeye çalışır (Hofstede ve Bond, 1988; 10-11).

Hofstede vd. (1990), kültürü yüzeyselden derine doğru açıklamıştır. Bir kültür içerisindeki semboller, sözcükler, jestler, resimler veya nesnelere özel anlamdadır. Kültüre yön veren kahramanlar yüksek özelliklere sahip gerçek, hayali, ölü ya da diridir. Kültürün özünün genel olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal, rasyonel-irrasyonel gibi değerlerin gözlemlenemediği; ancak davranış alternatiflerinde ortaya çıkan bir yapı üzerine oluşturulduğu ifade edilmiştir (Hofstede, 1990). Hofstede vd. (1990) tarafından yapılan çalışmada değerler sisteminin temel sosyo-kültürel 2 ana kavramsal boyutları olduğu, bu boyutların uygulama adetleri ve değerlerden oluştuğu toplam 9 faktör tanımlanmıştır.

Uygulama adetleri kapsamında 6 temel kültürel faktör;

- ✓ Süreç veya sonuç odaklı olmak
- ✓ Çalışan veya görev odaklı olmak
- ✓ Dar görüşlü veya profesyonel olmak
- ✓ Açık veya kapalı iletişim sistemi
- ✓ Esnek veya sıkı kontrol sistemleri

- ✓ Faydacı veya normatif yaklaşım

Değer yargıları açısından ise, 3 temel kültürel faktör tanımlanmıştır. Bunlar;

- ✓ Güvenlik ihtiyacı
- ✓ Merkezi çalışma
- ✓ Otorite ihtiyacı

Hofstede vd. (1990), uygulama adetleri kapsamında tanımladığı kültürel boyut, bilgi, inançlar, sanat, ahlak, hukuk, gelenekler, yetenekler ve alışkanlıklar çok daha önceden Tylor (1924: 1) ve Weber (1948: 297) tarafından kültürün bir parçası olarak kabul edilmiştir (Hofstede, 1990). Kurucuların, liderlerin ve kilit kişilerin değerlerinin ve paylaşılan uygulamaların örgütsel kültürleri şekillendirdiği belirlenmiştir (Tylor, 1924; Weber, 1948). Bu nedenle örgütsel kültür farklılıkları diğer ulusal kültür farklılıklarını oluşturan faktörlerden daha önemli bir unsurdur (Hofstede 1990).

Örgütsel kültür, araştırmacılar tarafından birçok şekilde tanımlanmıştır. Bir şirketin temel kimliğini oluşturan bir dizi değerler, inançlar ve davranış kalıpları şirketin ve çalışanların davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olur. Kültür, organizasyon için kişilik, anlam, yön, gizli ama birleştirici bir güçtür. Aynı zamanda, örgütün içerisinde paylaşılan anlamlar veya sistemler, çalışan davranışını şekillendiren inançlar ve değerlerdir (Van der Post vd. 1998).

Tüm uluslararası farklılıkları kültüre veya toplumsal değerlere indirgemek, bölgelere (Tung, 2008), örgütlere (Treviño, 2016) ve dinlere (Harrington ve Gelfand, 2014) göre birçok boyutta incelemek mümkündür. Bu çalışmada, Hofstede vd. (1990)' nin uygulama adetleri kapsamında tanımladığı "Esnek-sıkı kontrol (loose and tight control)" boyutu örgüt düzeyinde sektörel olarak ele alınmıştır.

Organizasyonlar yaşam ömürlerini uzatabilmek ve rekabet avantajında sürdürülebilirliği sağlamak için buldukları çevrenin şartlarına ayak uydurmak ve değişimde sürekliliği sağlamak zorundadır. Bu değişim ile birlikte, kültürler arasındaki sınırlar keskinliğini yitirmeye başlamıştır. Bu da insanların kültürlerarası adaptasyon sürecine önemli ölçüde etki etmiştir. Örgütsel aktörlerin yaşadığı bu süreç yanında organizasyonlar da bu faktörlerin etkisi altında kalmıştır.

II. I. Örgütsel Sıklık

Bir topluluk içerisindeki sosyal normların ne derece baskın olduğunu ve toplumda bu normlardan sapmalara karşı tolerans derecesini ifade eden kültürel sıklık/esneklik boyutu (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006: 7; Wasti ve Fiş, 2010; Üstün, 2015), kavramsal olarak farklı disiplinlerde ele alınmıştır. Berry, (1966, 1967) psikolojide, Pelto (1968) antropolojide, Boldt (1978a, 1978b) sosyolojide, Gelfand vd. (2006), güçlü normları olan kültürler ile zayıf normları olan kültürleri sapma toleransına göre karşılaştırmıştır. Tüm araştırmalar ulusların sıklık/esneklik özellikleri açısından farklılıklar gösterdiğini, yapının kültürel değerlerden farklı olduğunu göstermiştir (Gelfand vd., 2011). Sıklık/esneklik kavramına tarihsel olarak bakılacak olursa; ilk olarak antropolog Pelto (1968) nüfus yoğunluğu, akrabalık sistemleri ve ekonomik sistemler dâhil olmak üzere bir dizi öncül tanımlayarak sıklık/esneklik kavramına kuramsal bir boyut kazandırmıştır. Nüfus yoğunluğunun sosyal yapıdaki sıklık ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Khandwalla (1976) tarafından yönetim gücü ile üstün kurumsal performans arasında bir bağlantı olduğu gösterilmiştir. Sıklık/esneklik kavramı Triandis (1989) tarafından diğer kültürel boyutlarla ilişkili özgün bir boyut olarak tanımlanmıştır (Triandis, 1989).

Toplumu oluşturan kişilerin kültürel değerleri o toplumun kültür yapısını şekillendirir. Bu durum örgütlerde de aynı şekilde gerçekleşmektedir (Gerhart, 2008). Toplumsal normların ve norm ihlallerine karşı yaptırım derecesinin o toplumu oluşturan kişilerin davranışlarını etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır. Kişilerin davranışları ve tutumlarının da toplumsal yapının şekillendirilmesinde önemli bir etken olduğu da unutulmamalıdır. Yani hem bireysel tutum ve davranışlar, hem de toplumsal tutum ve normlar karşılıklı olarak birbiri üzerinde etkilidir. Her toplumun, ulusun kültürel özelliklerinin olduğu gibi örgütlerin de kendine has kültürel özellikleri bulunmaktadır (Hofstede, 1990). Literatürde sıklık özelliğinin yüksek olduğu örgütlerde daha istikrarlı bir şekilde kurallara uyum, değişime direnç ve norm ihlallerine karşı düşük tolerans görülmektedir (Ostroff ve Bowen, 2000). Esnek örgütler ise değişime daha açık, hatalara karşı daha toleranslı olmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010).

Kültür yazınında toplumsal, ulusal, dinsel olarak ve farklı değişkenlerle ele alınan sıklık/esneklik ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Gelfand vd.' nin (2002) Türkiye toplumunun sıklık/esneklik düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmasında; Türkiye toplumu düşünülerek hazırlanan sorulardan oluşturulmuş 14 maddelik bir ölçekle 141 çalışandan veri toplanmıştır. Bulgularda normların belirleyiciliği ve kişilerde

baskı hissini yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre Türkiye toplumunun sıklık boyutunda olduğu düşünülse de yaptırım ve toleransa yönelik maddelerin daha az kabul gördüğü bulunmuştur. Sonuç olarak; Türk toplumunun dikey kolektivist yapıda olduğu belirtilmiştir.

Gelfand vd. (2006) tarafından kültürel sıklık/esnekliğin doğası ve önemi üzerine bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada kültürlerarası baskınlığın, kültürel sıklık/esnekliğin, sosyal normların gücünün ve toplumdaki yaptırım derecelerinin ele alındığı bir teori geliştirilmiştir. Bu çalışma ile sonraki araştırmalar için, kültürel sıklık ve esneklik kavramına ilişkin çok düzeyli bir araştırma gündemi oluşturulmuş ve konu genişletilmiştir. Toplumsal normların ve yaptırımların gücü, bireylerin psikolojik süreçleri ve örgütsel süreçlerle bağdaştırılan yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya süreçler betimlenmiştir. Oluşturulan model dış toplumsal kısıtlamaların çok çeşitli olayları nasıl etkilediğine ilişkin çok düzeyli bir araştırma gündemi sunmuştur. Bireysel düzeyde toplumsal kültür ile hesap verebilirlik arasındaki ilişki, sosyal kültür ve örgütsel kültür gücü, kültürel uyum, örgütsel yenilik seviyesi, toplumsal kültür ve çoklu analiz düzeylerine uyum dinamikleri incelenmiş, kültürlerarası çeşitliliği açıklamaya yönelik önemli bir adım atılmıştır. Çoklu seviyede çapraz bağlantılı modelde sıklık/esneklik kavramı bireysel, toplumsal ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır.

Gerhart' ın (2008) çalışmasında örgüt kültürü ile toplumsal kültür ilişkisi incelenmiştir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kaynak gereksinimlerini nereden karşılayabileceklerini ve aynı kaynağa ulaşmak isteyen rakip örgütlerin de var olduğunu öngörmeleri hedeflenerek yola çıkmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Çevresel kısıtlara rağmen, kurumsal kültürü farklılaştırma potansiyelinin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmenin yolu olduğuna dikkat çekilmiştir. Ulusal kültür kısıtlamalarının, iç yönetim takdirinin stratejik çerçevelerle keskin bir tezat oluşturduğunu gösteren "bağlamsal zorunluluk" olduğu sonucuna varılmıştır. Sıklık özelliğinin hâkim olduğu toplumlarda örgütlerde sosyal normların baskın olabileceği belirtilmiştir. Örgüt kültürünün insan kaynakları yönetim perspektifleri tarafından değer yaratmak için kullanılabileceği ifade edilmiştir. Bu da toplumun kendisini diğer toplumlardan farklılaştırmasında kültür faktörünün etkili olabileceğini göstermiştir (Gerhart, 2008).

Li vd. (2017) çalışmasında kültürel sıklık/esnekliğin tüketicilerin hizmet hatalarındaki tepkisinde ve işletmenin hatayı düzeltme çabası üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Sıklık/esneklik boyutunun tüketici davranış sürecine etkileri incelenmiştir. Müşteriyi ikna etme sürecinde esnek kültürlerdeki reklam temalarının amaçların, serbestliğin ve norm sapmalarının desteklenmesine odaklandığı, sıkı kültürlerdeki reklam temalarının önleme odağını, tekdüzeliği ve norm bağlılığını vurguladığı ifade edilmiştir.

Chua vd. (2014) tarafından kültürel sıklık ve esneklik kavramı kültürün örgütsel yaratıcılık, yaratıcılıktaki başarı ve katılım, kültürel sıklığın yaratıcılık üzerindeki etkisi, yabancı kültürlerle ilgili deneyimlerin bireylerin yaratıcı performanslarını nasıl etkilediği, kültürel mesafenin yaratıcılık ve başarı üzerinde farklı etkilere sahip olduğu ortaya konmuştur.

Üstün ve Kılıç (2017) çalışmasında Türkiye' de gıda, içecek ve tütün sektöründe sıklık/esneklik boyutunun girişimcilik faaliyetlerini ve firma performansını önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir.

Gelfand vd.' nin (2021) çalışmasında küresel pandemi döneminde sosyal normların gücünün ülkelerin ölüm vakalarının sayısını sınırlamadaki başarısıyla nasıl ilişkili olduğu incelenmiştir. Vaka sayısının karşılaştırılması sonucunda kültürel sıklığın yüksek olduğu gruplarda yoğun tehdit altında çok daha hızlı işbirliği yapıldığı ve esnek gruplara göre daha yüksek hayatta kalma oranlarına sahip olduğu bulguları elde edilmiştir. Sosyal normların sıkı olmasının toplu tehdit zamanlarında evrimsel bir avantaj sağlayabileceği ifade edilmiştir.

Günümüzde dinamik ve karmaşık teknolojilerin kullanıldığı ortamlarda kapsamlı bilgi gereksinimi, girişimcilik, heterojen çevre yapısı ve değişimi takip etmeyi gerektiren rekabet ortamı nedeniyle örgütün girişim performansı ve yeni hedefler oluşturma düzeyi önemli hale gelmektedir (Khandwalla, 1976; Utterback, 1996). Normların örgütsel boyutu örgüt içerisindeki çatışmalara, gerilime, stres düzeyine engel olmak için uygulanmaktadır. Diğer yandan da örgüt performansının düşmesine yönelik olan etkenleri ortadan kaldırmak için yararlı olabilmektedir. Dolayısı ile örgüt içerisinde normlara bağlı sıkı bir disiplin oluşturulması hizmet kalitesinin yüksek olması açısından önemli olmaktadır (Murata, Harrison, 1995; 14). Hizmet kalitesinin müşteri tutumu üzerindeki etkisi incelendiğinde; Liu ve McClure (2001) çalışmasında tüketici memnuniyetsizlik algısının kültürden de etkilendiği belirtilmiştir. Buna göre kültür yapıları farklı olan tüketicilerin farklı türlerde şikâyet davranışlarının olduğu ifade edilmiştir. Sıkı kolektivist ülkelerde tüketicilerin memnuniyetsizliklerini dile getirme konusunda tepki verme eğiliminde oldukları ve memnuniyetsizliklerini üçüncü kişilere de aktardıkları belirtilmiştir (Liu vd., 1997). Foxman vd. (1990) tarafından memnuniyetsizlik durumunda sıkı kültürlerin esnek kültürlerle göre daha az aktif yanıt verdiği,

çoğunlukla pasif direniş yöntemleri kullandıkları ifade edilmiştir (Foxman vd., 1990). Müşterilerin memnuniyetsizlik durumundaki tepkilerinin kültürlere göre farklılıklar oluşturduğu Raymond ve McClure' un çalışmalarında belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre kollektivist kültüre sahip tüketicilerin, bireysel kültüre sahip tüketicilere göre çoğunlukla özel yolları kullanmaya meyilli oldukları bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu da kültürlerarası farklılıkların memnuniyetsizliği ifade etme davranışlarında etkin rol oynadığını göstermektedir (Raymond ve McClure, 2001). Bu sonuç hizmet sektöründeki kültürel faktörlerin müşteri tutumunu etkilediği yönünde değerlendirilebilir. Hizmet hataları ve işletmelerin bu hataları düzeltme girişimleri sırasında hizmetin müşteri tarafından değerlendirilmesine ilişkin duyguların farklılaştığı görülmüştür (Hui ve Tse, 1996).

Tüm bu argümanlardan yola çıkarak bu çalışmada sektörel farklılıklara göre örgütsel sıklık/esneklik boyutunun incelenmesi ve konunun güncellenmesi önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerin yüksek performans beklentileri yönetimi birçok hedef karşısında, cesaret ve yeniliğe zorlayabilir (Khandwalla (1977). Dinamik ve karmaşık teknolojilerin kullanıldığı ortamlarda kapsamlı bilgi, girişimcilik, heterojen çevre yapısı ve değişimi takip etmeyi gerektiren rekabet ortamı gibi faktörlerin ekipte yeni girişim performansı üzerinde önemli olabileceği de (Khandwalla, 1976; Utterback, 1996) göz önünde bulundurulur; BİST' a kote şirketlerin örneklem kitlesini oluşturduğu bir ortamda sıklık/esneklik kültür boyutunun sektörel farklılıklar açısından ele alınmasının örgüt kültürü yazınına katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Litaretürde organizasyon yapısında organikliği ölçümlemek için geliştirilen bir çalışmada sıklık esneklik boyutları birbiri ile bağımlı tek bir boyut ve beş alt boyut olarak değerlendirilmiştir (Khandwalla, 1977). Bu çalışmanın Türkiye' ye uyarlaması Fiş (2009) ve Fiş ve Wasti (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yüksek değerler, yüksek esnekliği temsil etmiştir. Tek boyutlu olarak iki zıt seviyede değerlendirilen sıklık/esneklik kavramı alt boyutları ise; "Karar alma sürecinde uzmanlara söz hakkı verilmesi", "Koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin belirleyici rol alması", "Özgün ve farklı davranmaya önem verilmesi", "İletişim kanallarının açıklığı", "Yöneticilik tarzının farklılaşabilmesi" olarak belirtilmiştir (Khandwalla, 1976).

Örgütlerin genellikle müşteri memnuniyetsizliğine sebep olan hizmet hataları ile ilgili operasyonel süreç kontrolünü iyi yönetmesi (Bies ve Shapiro 1988) mağdur olan müşteri için fırsat olduğu gibi, işletme için de müşteriyi elde tutma konusunda fırsat olmaktadır. Hizmet hatası durumunda, müşterinin normalde doğru yapılması gereken şeylerle ilgili bazı beklentileri olacaktır. Bu beklentilerin olması ve işletmenin iyileştirme çabaları sadece müşteri algısını düzeltmek için değil, örgütsel süreçlerde ahlaki ve etik ilkeler açısından işletmeyi daha disiplinli olmaya itecektir (McColl-Kennedy ve Sparks, 2003). Bu çalışmanın operasyonel süreçlerde müşteri ile ilişki düzeyleri açısından farklılık gösteren hizmet ve imalat sektörlerinde yapılması sıklık/esneklik kültür boyutunda sektörel farklılıkların ortaya çıkarılması açısından faydalı olabilecektir.

Bu bağlamlarda oluşturulan araştırma hipotezi:

H₁: *Örgüt kültürünün sıklık boyutunda imalat ve hizmet sektörleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

II. II. Yöntem

Bu çalışmada literatüre dayalı olarak elde edilen Khandwalla (1976) tarafından oluşturulan ve Fiş ve Wasti (2009) tarafından Türkçe' ye uyarlaması yapılan sıklık/esneklik ölçeği kullanılarak Borsa İstanbul' da işlem gören şirketlerin sıklık özellikleri sektörel düzeyde incelenmiştir. Bu ölçek, belirlenen örneklem grubuna anket yolu ile uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi BİST' a kote şirketler oluşturmaktadır. 274 imalat ve hizmet firmasına toplam 2000 anket uygulanmıştır. Geri bildirimlerin tam olmayacağı göz önünde bulundurulmuş, anketler elden ve mail yolu ile tüm firma yöneticilerine gönderilmiştir. Bunun yanında katılımın daha fazla olması için, hatırlatma mailleri ile tekrar bildirim yapılmıştır. 56 şirketten 1111 geri bildirim alınmıştır. Veri toplama işlemi, analizler kısmında detaylı olarak anlatılacak olan ve veri toplama sürecinde kullanılan anket kapsamında, belirlenen sektörlerden ve bu sektörlerin işletmelerinde çalışan gönüllü katılımcılar üzerinden birincil düzeyde elde edilmiştir. Oluşturulan anket, 7' li Likert Ölçeği ile iki uçlu derecelendirilmiştir. Yüksek değerler, yüksek esnekliği temsil etmektedir (Khandwalla, 1976).

II. II. I. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Veri toplama süreci sonucunda örneklem kitlesi 1111 bireysel ve 56 örgütsel veri olarak elde edilmiştir. BİST' e kote 37 imalat, 19 hizmet sektöründeki firmalardan elde edilen veriler araştırma kapsamında analize uygun görülmüştür. Değişkenlerin bireysel düzeyde güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Standart sapma ve alfa katsayıları Tablo 1' de görülmektedir. Khandwalla (1976) tarafından oluşturulan tek boyutlu

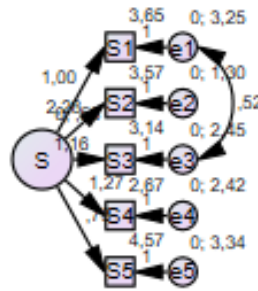
ölçeğin elde edilen Cronbach's Alfa 0,679 güvenilirlik değeri, örgüt kültürü gibi geniş bir yelpazede ele alınan kavramlar için kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Singelis vd., 1995; Lorcü, 2015).

Tablo 1: Ölçek Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alfa Temelli Standard Öge	Öge Sayısı	Ort	Std Sapma
Sıklık/Esneklik N=1111	,625	,624	5	17,5998	5,97885

Khandwalla örgütsel sıklık-esneklik ölçeğinin Şekil 1' de yapılan doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörlü model uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Arbuckle, 1994).

Şekil 1: Khandwalla Sıklık-Esneklik Ölçeği Tek Boyutlu Yapısal Model



Khandwalla (1976), sıklık ölçeği doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen tek faktörlü modelin uyum iyiliği indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 9,958$, $df=4$, $p=0.41$) anlamlı olduğu görülmüştür (Arbuckle, 1994). Uyum indeksi değerleri ise $RMSEA=,037$, $CFI=,991$, $CMIN/DF=2,490$, $NFI=,985$, $RFI=,962$, $IFI=,991$, $TLI=,977$ olarak bulunmuştur. Browne ve Gudeck (1993), Bentler and Bonett (1980), Hu ve Bentler (1999), Bollen's (1989b)' den aktaran Arbuckle (1994)' e göre bu değerler kabul edilebilir uyum indeksi değerleri arasında yer almaktadır ($0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$; $0.90 \leq CFI \leq 0.95$; $0.95 \leq NFI < 1$; $IFI \sim 1$; $TLI \sim 1$; $RFI \sim 1$) (Arbuckle, 1994).

II. II. II. Bulgular

Analizin bu aşamasında yapılan betimsel istatistikte imalat sektörü ortalamaları; İmalat $\bar{x}=3,69583541$ > Hizmet $\bar{x}=3,19455262$ sonucu elde edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Betimsel İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Sıklık	İmalat	37	3,69583541	,984152640	,164025440
	Hizmet	19	3,19455262	,730321141	,167547160

Tablo 3: Bağımsız T-Testi

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı Farkı	
								Min	Max
Sıklık	3,151	,082	1,951	53	,056	,501282788	,256897908	-,013989161	1,016554738
			2,138	46,887	,038	,501282788	,234470459	,029559095	,973006481

İmalat sektörü ve hizmet sektörü arasında örgütsel sıklık düzeylerinin farklılıklarını test etmek için yapılan T-testi analiz sonuçlarında; Sig. ,082 > 0,05 olması varyansların homojen olduğunu göstermektedir (Tablo 3). Sig. (2-tailed) ,038 < 0,05 olduğu için imalat sektörü ile hizmet sektörü arasında örgütsel sıklık özelliğinde anlamlı farklılıklar görülmüştür (Tablo 3).

Khandwalla (1976) çalışmasında kullanılan ölçekte yüksek değerlerin, yüksek esnekliği temsil ettiğinden hareketle, Tablo 2' de imalat sektörü ortalamalarının hizmet sektörü ortalamalarından büyük olması (İmalat $\bar{x}=3,69583541$ > Hizmet $\bar{x}=3,19455262$), imalat sektöründe örgütsel sıklık özelliğinin hizmet

sektörüne göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile H_1 hipotezi “*Örgüt kültürünün sıklık boyutunda imalat ve hizmet sektörleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” kabul edilmiştir.

III. Sonuç ve Değerlendirme

Kültürün sıklık-esneklik boyutu daha önce de belirtildiği gibi iki zıt seviyede ele alınmaktadır (Khandwalla, 1976). Sıkı tüketicilerde norm dışı davranışa karşı tolerans, esnek tüketicilere göre daha az olarak nitelendirilir (Chan vd., 1996). Sıkı toplumlardaki insanlar normlara büyük ölçüde güvenme eğilimindedir. Bu, Türkiye toplumu için de geçerlidir. Dolayısıyla sapmaya karşı toleransları düşük olma eğilimindedir (Chan vd., 1996; Gelfand vd., 2006). Çünkü sosyal normlara duyarlılık, bireycilik kolektivizm davranışının nasıl etkilendiğine odaklanır, grup içinde paylaşılan değerlere göre şekil alır (Gelfand ve diğerleri, 2006). Bu bağlamda Türkiye toplumunun sıklık boyutunda dikey kolektivist yapıda tanımlanmış olmasından hareketle (Gelfand vd., 2002) hizmet sektörü sağlayıcılarının müşteri ile yüz yüze olması normların baskın olması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla hizmet sektöründe sıklık düzeyinin ve kurallar bütününe uyumun daha yüksek olması beklenebilir. Analizler sonucunda hizmet sektöründe örgütsel sıklık özelliğinin baskın olduğu sonucunun elde edilmiş olması da bu argümanı desteklemektedir. Tüketicilerin memnuniyeti ve şikayeti konusundaki işletme çabaları ve sergilenen davranışlar algılanan adalet perspektifini etkilemektedir (Smith vd., 1999; Singh, 1988). Dolayısıyla tüketicilerin iyileşme algısı etkilenir. Bu iyileşme toplumdaki ahlaki ve etik ilkeler için de geçerlidir (McColl-Kennedy ve Sparks, 2003). Tüketici beklentileri örgütte sıklığı yönlendirebilir. Özellikle, işletmenin hizmet hatalarında tüketicilere tazmin etme yükümlülüğünü yerine getirmesi konusundaki tutum ve davranışları, hizmet alan kişilerin işletme hakkındaki algısını etkilemektedir. Böylelikle işletmenin tutumu müşteri memnuniyetini ve şikâyet etme eğilimlerini yönlendirebilecektir (Singh, 1988). Türkiye toplumunun Gelfand vd. (2002) çalışmasında belirtildiği gibi sıklık boyutunda dikey kolektivist yapıda olduğu göz önüne alındığında; hizmet sektörünün kültürel değerlerinin kurtarma stratejisine ilişkin kararları etkilediği kabul edilmelidir. Çünkü ülkelere göre etik normlar farklılıklar gösterir (Cui vd., 2005). Dolayısıyla tüketicilerin iyileşme algıları ve işletmenin çabaları kendine özgü kültürel değerler ile şekillenir (Mattila ve Patterson, 2004a, 2004b).

Bu araştırma betimsel bir çalışmadır. Bundan sonra yapılacak çalışmaların inovasyon temelli şirketlerde yenilikçilik ve girişimcilik yönelimi boyutları ile etkileşimlerinin ortaya konularak yapılması yazına katkı sağlayabilecektir. Bunun yanında, örgütsel performans belirleyicilerinden birinin işletmenin kültürel özellikleri olduğundan hareketle, finansal performans göstergelerinin de dâhil edildiği yeni araştırma modellerinin oluşturulmasının kültür yazınına katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları, normlar çerçevesinde yazında güvenilir bir kültürel sıklık ölçüsü geliştirmek için örneklemin Türkiye’deki borsaya kote şirketlerden seçilmesi diğer ülkelerdeki sektörel değişkenleri eksik bırakmaktadır. Diğer yandan, Türkiye’ nin ekonomik, sosyopolitik yapısı ve uluslararası göç bakımından yakın zamanda artış gösteren bir ülke olması nedeniyle sıklık düzeyinde farklılıklar gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Buna ilaveten internet, kitle iletişim araçları gibi küresel iletişim teknolojilerinin günümüzde yaygınlaşması ülke sınırlarını aşan bir dizi küresel değer ve normlar etrafında fikir birliğinin artmasına neden olabilecektir (Schumann vd., 2012). Bu bakımdan gerek ulusal gerekse örgütsel kültürel özellikler ve sıklık/esneklik düzeyleri yapısının belirlenmesi sık güncelleme gerektiren ve farklı zaman serilerinde incelenmesi gereken bir konu olmaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar, araştırmaya katkı oranlarının eşit olduğunu beyan etmişlerdir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Yazarlar, Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonu’na teşekkür ettiklerini beyan etmişlerdir.

Çatışma Beyanı: Yazarlar, kendileri ve üçüncü taraflar açısından herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan etmişlerdir.

Etik Kurul Raporu Gerekliliği Beyanı: Yazarlar, çalışma için Etik Kurul Raporu’nun Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 16/10/2019 tarih ve 46 sayılı kararı ile verildiğini beyan etmişlerdir.

Kaynakça

- Agrawal, S. (1993). *Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study*. Journal of International Business Studies, 24(4), 715-39.
- Ahluwalia, R. (2008). *How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal*. Journal of Marketing Research, 45(3), 337-350.
- Arbuckle, J. L. (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In G. A. Marcoulides, & R. E. Schumacher (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and Techniques*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berry, J. W. (1967). *Independence and conformity in subsistence-level societies*. Journal of personality and social psychology, 7(4p1), 415.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988). *Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments*. Academy of Management Journal, 31, 676-85.
- Boldt, E. D. (1978b). *Structural tightness and cross-cultural research*. J. of Cross-Cultural Research 9: 151-165.
- Boldt, E. D. (1978a). *Structural tightness, autonomy, and observability: an analysis of Hutterite conformity and orderliness*. Canadian J. of Sociology 3: 349-363.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading: MA.
- 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.
- Chua, R.Y.J., Roth, Y. ve Lemoine, J.F. (2014). *The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work*, Administrative Science Quarterly XX (X)1-39, Johnson Cornell University.
- Cui, V. M., Schlegelmilch, B. B., & Cornwell, B. (2005). *Measuring consumers' ethical position in Austria, Britain, Brunei, Hong Kong, and USA*. Journal of Business Ethics, 62, 57-71.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*, Reading MA, Addison- Wesley.
- Denison, D. R. & Mishra, A K. (1995). *Towards A Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Organization Science, Vol. 6, Num. 2, pp. 204-223.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. & Mitchelson, J. K. (2003). *Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions*. Leadership Quarterly, 14, 729-768.
- Fiş, A. M. & Wasti, S. A. (2009). *Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi*. METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), 35, 127-164.
- Fiş, A. M. (2009). *Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Foxman, E.R., Raven, P.V. & Stem, D.E. Jr (1990). *Locus of control, fatalism, and responses to dissatisfaction: a pilot study*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, pp. 21-8.
- Gelfand, M. J., Higgins, M., Nishii, L. H., Raver, J. L., Dominguez, A., Murakami, F., ... & Toyama, M. (2002). *Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation*. Journal of Applied Psychology, 87(5), 833.
- Gelfand, M. J. ve Brett, J. M. (Eds.) (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Gelfand M. J., Nishii L. H. & Raver, J. L. (2006). *On the nature and importance of cultural tightness and looseness*. J Appl Psychol 91:1225-1244.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M. Lun, J., Lim, B. C. et al (2011). *Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study*. Science 332(6033):1100-1104.
- Gelfand, M. J., Jackson, J. C., Pan, X., Nau, D., Pieper, D., Denison, E., ... & Wang, M. (2021). *The relationship between cultural tightness-looseness and COVID-19 cases and deaths: a global analysis*. The Lancet Planetary Health, 5(3), e135-e144.
- Gerhart, B. (2008). *Cross cultural management research: Assumptions, evidence, and suggested directions*. International Journal of Cross Cultural Management, 8(3), 259-274.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City NJ: Anchor Books.
- Handy, C. (1999). *Understanding organizations*, Penguin Books, London.
- Harrington, J. R. & Gelfand, M. J. 2014. *Tightness-looseness across the 50 United States*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS), 111(22): 7990-7995.
- Harrison, R. (1970). *Nonverbal communication: Explorations into time, space, action, and object*. In J. Campbell & H. Helper (Eds.). Dimensions in communication (pp. 110-146). Belmont, CA: Wadsworth.

- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Herman, S. N. (1970). *Israelis and Jews: The Continuity of an Identity*. New York: Random House, 1970.
- Hofstede G., Neujen B., Ohavy D. D. & Sanders G. (1990). *Measuring organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*, *Organizational Dynamics* 15(1): 4-21.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hui, M. K. & Tse, D. K. (1996). *What to tell consumers in waits of different lengths: An integrative model of service evaluation*. *Journal of Marketing*, 60(2), 81-90.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (1999). *Kurumsal Strateji*. Avrupa: London Prentice Hall .
- Kanungo, R.N. & Jaeger, A. M. (1990). *Management in developing countries* (pp. 1-19). Introduction: *The need for indigenous management in developing countries*. In A.M. Jaeger & R.N. Kanungo (Eds), London: Routledge.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 428.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and behavior*.
- Li, R., Gordon, S. & Gelfand, M. J. (2017). *Tightness-looseness: A new framework to understand consumer behavior*. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 377-391.
- Liu, R. R., Watkins, H. S. & Yi, Y. (1997). *Taxonomy of Consumer Complaint Behavior: Replication and Extension*, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 10, 91-103.
- Liu, R.R. & McClure, P. (2001). *Recognizing Cross-Cultural differences in Consumer Complaint behavior and Intentions: An Empirical Examination*, *Journal of Consumer Marketing*, 18 (1): 54-74.
- Liu, P., Chan, D., Qiu, L., Tov, W., & Tong, V. J. C. (2018). *Effects of cultural tightness-looseness and social network density on expression of positive and negative emotions: A large-scale study of impression management by Facebook users*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(11), 1567-1581.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1.
- Mattila, A. S. & Patterson, P. G. (2004a). *The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts*. *Journal of Retailing*, 80, 196-206.
- Mattila, A. S. & Patterson, P. G. (2004b). *Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts*. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-345.
- McCull-Kennedy, J. R. & Sparks, B. A. (2003). *Application of fairness theory to service failures and service recovery*. *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
- Mejri, M., Othman, H. B., Al-Shattarat, B., & Baatour, K. (2021). Effect of cultural tightness-looseness on money laundering: a cross-country study. *Journal of Money Laundering Control*.
- Monga, A. B. & John, D. R. (2010). *What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation*. *Journal of Marketing*, 74(3), 80-9
- Murata, K. & Harrison, A. (1995). *How to make Japanese management methods work in the West*. Gower Publishing, Ltd.
- Ozeren, E., Ozmen, O. N. T. & Appolloni, A. (2013). *The relationship between cultural tightness-looseness and organizational innovativeness: A comparative research into the Turkish and Italian marble industries*. *Transition Studies Review*, 19(4), 475-492.
- Parsons, T. & Shils, E. (1962). *Values, Motives and system of Action*. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action* (pp. 47-233). Cambridge: Harvard University Press.
- Pelto, P. J. (1968). *The differences between "tight" and "loose" societies*. *Transaction*, 5(5), 37-40.
- Raymond, R.L. & McClure, P. (2001). *Recognizing Cross-Cultural Differences In Consumer Complaint Behavior And Intentions: An Empirical Examination*, *Journal Of Consumer Marketing*, 18(1), 54-75.
- Schumann, J. H., Wunderlich, N. V. & Von Wangenheim, F. (2012). *Technology mediation in service delivery: A new typology and an agenda for managers and academics*. *Technovation*, 32(2): 133-143.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
- Singh, J. (1988). *Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues*. *Journal of Marketing*, 52(Jan), 93-107.

- Smith, A. K., Bolton, R. N. & Wagner, J. (1999). *A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery*. Journal of Marketing Research, 36(3), 356-372.
- Torelli, C. J. & Rodas, M. A. (2017). *Tightness-looseness: Implications for consumer and branding research*. Journal of Consumer Psychology, 27(3), 398-404.
- Treviño, L. J. (2016). *Institution building and institutional theory in emerging economies*. In H. Merchant (Ed.). Handbook of contemporary research on emerging markets: 62-87. Cheltenham: Elgar.
- Triandis, H. C. (1989). *The self and social behavior in differing cultural contexts*. Psychological review, 96(3), 506.
- Tung, R. L. (2008). *The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity*. Journal of International Business Studies, 39(1): 41-47.
- Tylor, E. B. (1924). *Primitive Culture*. (First published in 1871.) Gloucester, MA: Smith.
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press.
- Üstün, F. & Kılıç, K. C. (2017). *Sıklık-Esneklik Kültür Boyutunun Yönetmel ve Yapısal Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 16(4).
- Yeo, J. & Park, J. (2006). *Effects of parent-extension similarity and self regulatory focus on evaluations of brand extensions*. Journal of consumer psychology, 16(3), 272-282.
- Weber, M. (1948). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Routledge.