

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE SIKILIK – ESNEKLİK BOYUTU VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ\*

*Arzu Wasti*  
Sabancı Üniversitesi

*Ahmet Murat Fiş*  
Özyeğin Üniversitesi

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı yazında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp, normlar ve kuralların davranışlar üzerindeki etkilerini sorgulayan ve kültür yazınında yeni olan sıkılık-esneklik [tightness-looseness] boyutunun (Gelfand ve diğerleri, 2006) bir ölçeğinin Türkiye ortamındaki geçerlik ve güvenilirliğini değerlendirmektir. Keşifsel nitelikte yapılan ilk analizler sonucunda, önerilen ölçeğin faktör yapısı doğrulanmış, içsel tutarlılığının yüksek olduğu bulunmuş ve örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik gibi değişkenlerle de kuramsal olarak beklenen anlamlı olumlu ilişkiler gösterilmiştir. Boyutun ülkemiz örgütsel yazın çalışmalarında derinleştirilerek kullanılması ve faydalı olması umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sıkılık-Esneklik, örgüt kültürü, kurumsal girişimcilik.

## ORGANIZATIONAL TIGHTNESS-LOOSENESS AND ITS IMPLICATIONS FOR CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

### ABSTRACT

This study aimed to evaluate the reliability and validity of a scale of tightness-looseness (Gelfand et al., 2006) in the Turkish context. Tightness-Looseness, in contrast to the dominant paradigm of values in the literature, is a dimension that assesses the influence of norms and constraints on behavior. Initial analysis of the scale showed high internal consistency, confirmed the factor structure and the expected relationships with organizational variables like corporate entrepreneurship and innovation. It is hoped that the dimension can be further developed and employed in the Turkish organizational culture literature.

**Keywords:** Tightness-looseness, organizational culture, corporate entrepreneurship.

---

\* Bu çalışma, TÜBİTAK-SOBAG tarafından 1002 Akademik Destek Programı çerçevesinde 106K213 nolu proje kodu ile desteklenen araştırmanın bir yan ürünü olarak ortaya çıkmıştır. TÜBİTAK'a teşekkürü bir borç biliriz.

Soyut ve muğlâk yapısına rağmen örgüt kültürü, mikro ve makro seviyedeki örgütsel kuramlarda önemli bir yere sahiptir (Robert ve Wasti, 2002). Kimi araştırmacılar, örgüt kültürünü olağanüstü başarılı firmaları diğerlerinden ayırıştırma konusunda, pazara bağlı faktörlerden daha etkili bir temel bileşen olarak ele almaktadırlar (Cameron, 2004). Schein (1996), örgüt kültürünü, bir örgüte etkisi olan en kuvvetli ve istikrarlı güçlerden biri olarak nitelendirmektedir. Etkisini sadece örgüt içi konularda göstermekle kalmayan bu güç, yöneticilerin çevresel algılarını da şekillendirerek, kurumsal tavrın belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Schein, 1992). Cameron'a (2004) göre, çok başarılı olup da özgün ve farklılık yaratan bir kültüre sahip olmayan tek bir firma dahi bulmak çok zordur.

Türkiye ortamında, örgüt kültürlerini anlama yolunda atılmış önemli adımlara karşın, Türkiye'deki işletmelerde örgüt kültürünü anlamak ve değerlendirmek için ne tür kültürel boyutlardan yararlanılabileceği sorusu önem ve geçerliliğini hala korumaktadır. Kaldı ki, ortamın davranış üzerindeki etkilerini dikkate alacak yeni boyutlardan yararlanılması düşüncesi küresel yazında da geçerliliğini korumaktadır (Gelfand ve diğerleri, 2006).

Çalışmamızda temel olarak, kültür yazınında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan ve yazında yeni tartışılmaya başlanan sıkılık-esneklik (S-E) boyutunun (Gelfand ve diğerleri, 2006), örgüt düzeyindeki tezahürünü ölçtüğünü düşündüğümüz bir ölçeğin ülkemiz ortamındaki geçerliliğini değerlendirmek amaçlanmaktadır. Örgütsel seviyede S-E boyutunun firma içinde girişimcilik yönelimini ve sonrasında yenilikçi ve girişimsel faaliyetleri etkilemesi beklenmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006). Girişimcilik ve yenilikçiliğin, son dönemlerde iyice kızışan rekabet ortamında fark yaratarak öne çıkmanın önemli ve etkili araçlarından biri olarak kabul gördüğü hesaba katıldığında (Birkinshaw, 1999), çalışmamızın yeni bir örgüt kültürünü tartışmaya açmak yanında bu açıdan da anlamlı olacağı umulmaktadır.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Örgüt Kültürü

Hemen her disiplince değişik tanımları yapılmış olmasına karşın (Cameron, 2004), örgüt kültürünün bir örgütü “sosyal bir tutkal” gibi bir arada tutmaya yaradığı konusunda genel bir uzlaşma vardır. Kilmann ve diğerleri (1985) örgüt kültürünü, bir topluluğu bir arada tutan ve nesiller boyu paylaşarak gelen felsefeler, ideolojiler, değerler, kabuller, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bireylerin kafasındaki hâkim ideolojiyi simgeleyen ve içten içe işlerin nasıl yürütüleceğini belirleyen örgüt

kültürü (Schneider, 1988), kurumun tarihsel ve sosyal sürecinde oluşan bütünsel bir görüngüdür. Kendini örgütsel yaşamın farklı boyutlarında (Detert ve diğerleri, 2000) ve davranışsal kalıplarında (Erdoğan ve diğerleri, 2006) hissettiren örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sadece birbirlerinden değil, dış paydaşlarla olan ilişkilerinden beklentilerini de etkilemektedir (Ireland ve diğerleri, 2003). Bu sebeple, örgüt kültürünün, örgütte yapılan tüm işleri ve alınan stratejik kararları etkilemesi beklenir (Kilman ve diğerleri, 1985). Hofstede ve diğerlerinin (1990) de tartıştığı üzere bireyler, örgütlere, değerlerinin çoğunu oluşturmuş yetişkinler olarak katılırlar. Toplumsal kültürün oluşmasında etkili oldukları kabul edilen bu bireylerin, vakitlerinin önemli bir bölümünü geçirdikleri örgütlerin kültürünün oluşumunda etkisiz olmaları beklenemez (Robert ve Wasti, 2002; Yılmaz ve diğerleri, 2005). Nitekim Cameron ve Ettington (1988) ile Detert ve diğerleri (2000) tarafından derlenen örgüt kültürü alt boyutları, farklı terimlerle adlandırılmış olsa da, kavramsal olarak toplumsal kültür boyutları ile örtüşmektedir. Dolayısıyla, genellikle toplumsal ve bireysel düzeydeki araştırmalarda kullanılan toplumsal kültür boyutlarının örgütsel seviyede de kullanılması uygundur (Earley, 1993; Fiş ve Wasti, 2009; Hofstede ve diğerleri, 1990; Robert ve Wasti, 2002; Yılmaz ve diğerleri, 2005). Buna paralel olarak bu çalışmada da, toplumsal düzeyde önerilmiş S-E boyutunu örgütsel seviyede ele almak, önemli yansıma ve etkilerini incelemek amaçlanmıştır.

#### ***Bir Kültür Boyutu Olarak Sıklık - Esneklik (S-E)***

Hareket noktamızın esin kaynağını oluşturan öncü makalelerinde Gelfand ve diğerleri (2006), kültürü anlamak konusunda sadece değerlerden faydalanılmasını sorgulamaktadırlar. Değerlere odaklanıldığında, normların, kuralların, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır. Gelfand ve diğerlerine (2006) göre bu durum, psikoloji yazınında uzun bir dönem devam eden, davranışın belirlenmesinde kişilik ile durumsallığın rolü tartışmasını andırmaktadır. Kültür çalışmaları da, değerler gibi kişisel değişkenlere odaklanırken durumsal norm ve kısıtları dikkate almamaktadır.

Bu boşluğu doldurmak niyetiyle Gelfand ve diğerleri (2006), “belirli bir topluluk içinde sosyal normların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücü” diye tanımlanabilecek S-E boyutunu yazına sunmuş, boyutun bireysel ve örgütsel bağlamda olası tezahür ve etkilerini tartışmışlardır. Gelfand ve diğerleri (2006) tarafından bildirildiği üzere ilk olarak antropolog Pelto (1968) tarafından kuramsallaştırılan S-E, Triandis (1989) tarafından diğer kültürel boyutlarla ilişkili ancak yine de özgün bir boyut olarak tanımlanmıştır. Örneğin S-E, davranışların, sosyal norm ve yaptırımların gücünden nasıl etkilendiğini sorgularken, toplumsal kültür boyutlarından güç aralığı davranışın otoriteden, belirsizlikten kaçınma ise stres ve belirsizlikten

nasıl etkilendiği ile ilgilenmektedir. S-E ile en çok benzeştiği düşünülen bireycilik-toplulukçuluk boyutu ise davranışın bireyin ait olduğu gruptan veya diğerlerinden nasıl etkilendiği üzerine inşa edilmiştir. Nitekim toplulukçuluk ile S-E arasındaki korelasyon sadece orta diye nitelendirilebilecek bir seviyede ( $r= 0,44$ ) çıkmıştır (Carpenter, 2000). Kuramsal olarak da, toplulukçu bir grupta, grup normlarından sapmaya tanınan hoşgörü seviyesinin yüksek olması mümkündür (Triandis, 1989). Gelfand ve diğerleri (2006), Brezilya gibi toplulukçu ve esnek, Japonya ve Singapur gibi toplulukçu ama sıkı, ABD ve Yeni Zelanda gibi bireyci ve esnek, Almanya gibi de bireyci ve sıkı toplumsal kültür örnekleri bulmanın mümkün olduğunu iddia etmektedirler.

Normların bağlayıcılığı, yani normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğu ile yaptırımların bağlayıcılığı, diğer bir deyişle normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğü ve/veya cezalandırıldığı S-E'nin iki temel bileşenini oluşturmaktadır. Sıkı toplumlarda normlar, tartışmaya yer vermeyecek biçimde açık belirlenmiş olup ancak küçük sapmalar anlayışla karşılanır. Daha büyük sapmalar için ağır yaptırımlar söz konusudur. Esnek toplumlarda ise birçok sosyal durum için açık ve net belirlenmiş normlar olmadığı gibi normlardan sapma gösteren davranışlara karşı tolerans da geniştir.

Sıkı toplumlarda, normatif kontrol ve denetimin fazla olması, örgütsel ve bireysel düzeyde farklılaşmayı azaltmaktadır. Güçlü ve yaygın normlar uygun davranışı net olarak tanımladığı için ortak deneyimler daha fazladır ve bunun sonucu kişiler arası benzerlikler de daha çoktur. Diğer bir deyişle, sıkı toplumlarda ortak yaşanmışlıkların, bireysel davranış kalıplarındaki benzerliğin ve örgütsel baskıların daha yoğun olması sebebiyle genel anlamda daha yüksek uyum gözlenir. Buradan yola çıkarak Gelfand ve diğerleri (2006), sıkı toplumlardaki birey ve örgütlerde esnek toplumlara oranla daha fazla benzerlik görüleceğini iddia etmektedirler.

Bireysel düzeyde incelendiğinde sıkı ve esnek kişileri birbirinden ayıran temel unsurun birey tarafından hissedilen hesap verme zorunluluğu olduğu öne sürülmektedir. Kısıtların, kontrol, denetleme ve yaptırım mekanizmalarının çok daha gelişmiş olduğu sıkı toplumlarda görece daha sınırlayıcı bir sosyalizasyon sürecinin yaşanması beklenir. Sıkı toplumlarda, aileden başlayarak okul ve diğer sosyal çevreler kurallara uymayı gözetir ve öne çıkartırlar. İyi çocuk, kurallara uyan “uslu” çocuktur. Bireyler, beklenen davranışı dikte eden sosyal çevrenin etkisiyle ve normlardan sapmanın büyük cezalar getireceğine olan kabulleriyle hesap verme zorunluluğunu daha yoğun hissederler. Daha yüksek hesap verme zorunluluğu hisseden bireyler, ideal benlikten ziyade “olunması gereken” kişiliği kılavuz alarak hata ve sapma yapmamaya odaklanırlar. Esnek toplumlarda ise birey, ideal benliği

kılavuz alıp daha çok başarı ve yükselmeye odaklanır. Başarmak ve hedefe ulaşmak hata yapmaktan daha önemlidir.

Sıkı toplumlarda birey sadece kendi davranışlarının normlara uygunluğuna odaklanmakla kalmaz, diğerlerinin ihlallerine karşı da tetikte ve tepkilidir. Bütün bu sebeplerin etkisiyle sıkı toplumlarda birey, problem çözerken ve karar alırken daha uyumlu olmayı gözetir. Hesap verme zorunluluğunun daha az hissedildiği ve sapmalara verilecek ceza tehdidinin daha düşük olduğu esnek toplumlarda ise böyle bir kaygıya daha az rastlanır. Bu durumda da yenilikçiliğin daha çok öne çıkması beklenir çünkü yenilikçiler, var olan kural, izlek ve düşünce kalıplarını yıkmayı ve sorgulamayı tercih ederler (Kirton ve Bailey, 1991). Sıkı ve esnek toplumlarda bireyler, değişime karşı açıklık ve istikrar tercihlerinde de davranışsal farklılıklar gösterirler. Esnek toplumlarda deneyselliğe vurgu yapılırken düşük oranda baskı ve kısıtlama söz konusudur. Bu bağlamda, esnek toplumların değişime daha açık olması beklenir.

### ***S-E Boyutunun Örgütsel Çalışmalar için Önemi***

S-E boyutu daha önce de değinildiği üzere kültür yazını için de görece yeni bir kavram olup örgütsel yazında henüz dikkate alınmamıştır. Oysa boyutun, birçok örgütsel özellik ve/veya çıktı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisinin olması beklendiği gibi örgütsel bazı özelliklerin de boyuta etkisi göz ardı edilemez (Gelfand ve diğerleri, 2006). Bu araştırmamızda, boyutun olası örgütsel çıktılarından özellikle girişimcilik ve yenilikçilik konusuna odaklanılmıştır.

Kısaca, “var olan bir kurum içinde girişimcilik” şeklinde tanımlanabilecek örgütsel seviyede girişimcilik, gerek uygulama odaklı (Peters ve Waterman, 1982) gerekse de akademik odaklı (Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996) birçok çalışmada uzun vadede kurumsal performansın reçetesi olarak sunulmuştur (Birkinshaw, 1999). 1990’lar örgütsel seviyede girişimciliğin öncüllerini aydınlatan birçok çalışmaya tanıklık etmiş olup en nihayetinde girişimcilik faaliyetlerinin belirsiz, karmaşık ve çok boyutlu bir birikimin sonucu olduğunda karar kılınmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1991). Girişimcilik günümüzde, bağımsız bir olgu olmaktan ziyade köklerini örgüt kültüründen alan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Detert ve diğerleri, 2000). Bu bağlantıyı kaynak temelli görüş ile de ilişkilendirmek mümkündür. Bu görüş ana hatlarıyla, bir kurumun, kendine has tarihinin bir zamanında ve mekânında kazanılarak içselleştirilmiş, maddi ve maddi olmayan varlık ve yetkinliklerinden oluşan kaynaklarının performansı etkilediğini ileri sürer (Wernerfelt, 1984). “Mevcut ve potansiyel rakiplerce aynı anda uygulanması mümkün olmayan, katma değer yaratan stratejiler ve bunların taklit edilmesi mümkün olmayan faydaları” şeklinde

tanımlanan rekabetçi üstünlüğün (Barney, 1991:102) yaratılmasında, bu çok değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi çok zor olan kaynakların önemli etkileri olduğu düşünülür.

Kaynak temelli görüşün tariflediği bu kaynak setine çok uygun bir aday olan örgüt kültürünün, örgütsel seviyede girişimcilik ile kuvvetli bir ilişkisinin olması doğaldır. Nitekim sınırlı sayıda olmakla beraber çeşitli çalışmalar bu beklentiyi desteklemektedir. Bu çalışmalarda örgüt kültürü boyutları olarak bireycilik-toplulukçuluk ile güç aralığı sınanmıştır.

Bireyci örgüt kültürlerinde öncelik kişisel hedefler iken toplulukçu kültürlerde öncelik, kitlesel hedef ve işbirlikçi eylemlerdir (Earley, 1989). Güç aralığı ise bir örgütün daha az güçlü üyelerinin, gücün örgüt içerisindeki hiyerarşik seviyeler arasında eşit dağılmasını üstleri kadar olağan bulmaları olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1980). Morris ve diğerleri (1994) ABD ve Güney Afrika örneklerinde, Zahra ve diğerleri (2004) ise aile şirketlerinde örgütsel bireycilik ile toplulukçuluk boyutlarının dengeli olmasının yüksek seviyede girişimcilik yönelimi ile olumlu ilişkide olduğunu bulmuşlardır. Türkiye’de gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da Fiş ve Wasti (2009) bireycilik-toplulukçuluk bağlamında dengeli bir yaklaşımın en üst seviyede girişimcilik yönelimi ile ilişkilendiğini göstermiştir. Bu çalışmada ek olarak, yüksek seviyede güç aralığı ile girişimcilik yönelimi ve tüm boyutları arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada, psikometrik olarak görece sorunlu belirsizlikten kaçınma boyutunun yerine Türkiye ortamında da işlemleri kuvvetle muhtemel sıkılık-esneklik boyutu önerilmiştir.

Sıkılığın hâkim olduğu örgütlerin, daha düzenli, uyumlu, istikrarlı, daha az esnek, değişime daha kapalı ve tepkili olması beklenirken, bu örgütlerde yüksek oranda baskı, kontrol ve kısıtlama öne çıkar. Kurallar ve önceden kestirebilirlik, iş yapma şekillerinde ve karar alma süreçlerinde önemli yer tutar. Böyle örgütlerde, işe alımlarda ve verilen eğitimlerde de daha seçici, dikkatli ve talepkâr davranılır. Performans değerlendirme mekanizmalarının da daha gelişmiş olması beklenir. Bu bağlamda, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların sıkı örgütlerde daha başarılı olması beklenmektedir.

Esnek örgütlerde ise hata ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım gösterilmesi beklenirken, örgüt de genel anlamda yeni deneyimlere ve değişime daha açıktır. Yaptırımların ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük olduğu böyle örgütlerde yetkelendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul edilebilir davranışların geniş bir yelpazeye yayılması beklenir. Tüm bunlar ışığında, S-E boyutunun örgütsel seviyede

girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu iddia edilebilir.

### ***Toplumsal Sıkılık – Esneklik Boyutunda Türkiye***

S-E boyutunun yazında yeni ele alındığı düşünüldüğünde çeşitli toplumların karşılaştırmalı olarak bu boyutlarda nerede durduğuna dair görgül bulguların az olması şaşırtıcı değildir. Bununla beraber bazı keşifsel çalışmalar mevcut olup Türkiye’den de başka bir araştırma kapsamında kartopu örnekleme yöntemi ile 141 çalışandan anket verileri toplanmıştır (Gelfand ve diğerleri, 2002). Çeşitli sektörlerin temsil edildiği bu örneklemedeki çalışanların yaş ortalaması 32 olup %29’u kadındır. Ankette Türkiye toplumunun ne kadar sıkı veya esnek olduğunu değerlendirmek adına 14 madde sunulmuş ve katılımcılardan her bir maddeyi Türkiye toplumunu düşünerek yanıtlamaları istenmiştir. Sonuçlar Çizelge 1’de sunulmuştur. Cevap seçeneklerinin 1 ile 6 arasında olduğu ve yüksek skorların sıkılığı temsil ettiği bu ankette 14 sorudan 10’unun ortalaması 4,5’in üstünde olmuştur. Yanıtlar, özellikle normların sosyal ortamlardaki belirleyiciliğinin altını çizmiş, kişilerin bu normlara uyum kaygılarının yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine sıkılık olarak düşünülse de, yaptırım ve normlara ceza veya tolerans ifade eden maddeler bir miktar daha az kabul görmüştür.

**ÇİZELGE 1.** Toplumsal S-E Boyutunda Türkiye: Keşifsel Anket Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	4 ve Üstü Cevapların Birikimli Yüzdesi
Uygun olmayan davranışa çok olumsuz tepki verilmesi	4,5	1,3	84,4
Sosyal ortamlarda nasıl davranılacağına özgür karar verilmesi*	5	1,2	88
Sosyal ilişkilerde kurallara uyumu eğilimi	4,9	1,1	88,7
Çeşitli davranışlara izin verilmesi*	4,6	1,3	79,1
Toplumsal düzenin korunmasının önemi	4,5	1,3	78,8
Davranışların uygun olup olmadığına dikkat edilmesi*	5	1,3	88,7
Sosyal ortamlarda kesin kuralları olması	4,4	1,3	80,6
Birçok kurala uyma yükümlülüğü	4,5	1,3	83,6
Toplumsal normlara değil kişisel görüşlere itimat edilmesi*	4,5	1,2	80,2
Sosyal ortamlarda kesin beklentiler olması	4,7	1	90
Çeşitli davranışların uygunluğu hakkında görüş birliği olması	4,3	1,2	77,3
Sosyal normlardan sapan kişilere tolerans olması*	4,8	1,2	85,8
Sosyal normlara hassasiyet gösterilmesi	4,3	1,1	78,6
Resmi normlara uyulmaması*	3,6	1,4	54,6

Not: Her bir soruya cevap verenlerin sayısı 139 ila 141 arasında değişmektedir. Yanında yıldız (\*) işareti olan sorular ters kodlanmıştır.

Gelfand'ın (2006) devam eden 35 ülkeli çalışmasından ilk sonuçları sunduğu bildirisinde ise Türkiye veri toplanmış 33 ülke arasında sıklık sıralamasında 7. olup Japonya'nın üstünde yer almıştır (bkz. Çizelge 2).

### ÇİZELGE 2. Toplumsal S-E Boyutunda Ülke Sıralamaları

En Sıkı			
1	Pakistan	17	İzlanda
2	Malezya	18	Fransa
3	Hindistan	19	Hong Kong
4	Singapur	20	Polonya
5	Güney Kore	21	Belçika
6	Norveç	22	İspanya
7	Türkiye	23	ABD
8	Japonya	24	Avustralya
9	Çin	25	Yeni Zelanda
10	(Doğu) Almanya	26	Hollanda
11	Portekiz	27	Yunanistan
12	Büyük Britanya	28	Venezuela
13	Avusturya	29	Brezilya
14	Meksika	30	İsrail
15	(Batı) Almanya	31	Estonya
16	İtalya	32	Macaristan
		33	Ukrayna
		<b>En Esnek</b>	

Gerhart (2008) örgüt kültürünün toplumsal kültürden ne kadar etkilendiğini incelediği araştırmasında özellikle sıkı toplumlardaki örgütlerde toplumsal normların hâkim olmasının bekleneceğini önermiştir. Bu açıdan da Türkiye toplumunda, yukarıda özetlemeye çalıştığımız eğilimlerin önemli olduğu ve örgüt kültürü çalışmalarında S-E boyutunun da ele alınmasının gerekli olduğu iddia edilebilir.

Bu çalışmamızın amacı da, bütün bu bulgu ve önermeler ışığında bu boyutu ülkemiz örgüt kültürü yazınında tartışmaya açmak ve örgütsel seviyede ölçümlenerek güvenilirliğini ve geçerliğini değerlendirmektir. Bir diğer amacımız ise boyutun örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik gibi önemli değişkenlerle beklenen olumlu ilişkisini gösterip bu noktada da bir katkıda bulunmaktır. Makalenin bundan sonraki bölümlerinde bu amaçlarla yapılan analizler aktarılmaktadır.

## YÖNTEM

### *Örneklem ve Veri Toplama Süreci*

Örneklemimizi Haziran 2006 itibariyle İMKB’de işlem gören şirketlerin yanı sıra 2003, 2004 ve/veya 2005 yıllarında İstanbul Sanayi Odası ilk 500 listesinde yer almış firmalar oluşturmuştur. Bu grubun seçilme sebebi bu firmaların faaliyet gösterdikleri iş kollarının görece gelişmişlik düzeyi, Türkiye ekonomisine olan katkıları ve artan uluslararası rekabet sebebiyle girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya daha yatkın olmalarının beklenmesidir. Örneklem, ürün yelpazesinin olası karmaşıklaştırıcı etkilerinden kurtulmak ve yöneticilerin sorulara cevap verirken hangi iş alanına odaklanacağını bilemeyip tutarsız ve yanlış cevaplar vermesine sebep olmamak için satışlarının %70’ini (Rumelt, 1974) sadece tek bir endüstriden karşılayan firmalardan oluşturulmuştur.

Öncelikle ölçekler İngilizce’den Türkçe’ye tercüme ve Türkçe’den İngilizce’ye geri tercüme yöntemi (Brislin, 1980) ile düzenlenip maddelerin orijinali ile İngilizce çevirileri anadili İngilizce olan bir dil uzmanınca kontrol edilerek düzeltilmiştir. Akabinde, Türkçe sorular ile orijinal İngilizce sorular iki ayrı çift dilli kişi tarafından kontrol edilmiştir. Huber ve Power (1985) tarafından yapılan öneriler ışığında oluşturulmuş olan anket formu, biçim ve soruların tekrar gözden geçirilmesi amacıyla bir ön test aşamasına tabii tutulmuştur. Bu aşamada soru formu, biri örneklem grubundakine benzer profil gösteren bir grup olmak üzere üç farklı grup ile görüşülerek tartışılmıştır. Böylelikle ölçeklerin uygulanabilirliği, sorular ve formun anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Ön test aşamasının ardından son hali verilen anket formu, pilot test amacıyla hedef örnekleme benzer bir profile sahip 88 firmadan 132 kişiye yollanmış ve 32 firmadan 50 anket geri dönmüştür. Bu verilerle yapılan analizlerde, geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmış, ölçeklerin Türkçe uyarlamaları ve tüm soru formu anlaşılabilirlik yönünden gözden geçirilmiştir. Son düzeltmelerden sonra soru formu, Huber ve Power’ın (1985) önerileri ışığında her firmadan en üst düzey yönetici ile birlikte, insan kaynakları bölüm yöneticisinin de aralarında bulunduğu üç kişiye posta aracılığı ile yollanmıştır.

Geri dönüş oranını arttırmak amacıyla Dillman’ın (2000) cevap arttırıcı teknikleri ve beş dalga postalama yöntemi uygulanmıştır. Soru formu, çalışmanın amacını ve gizliliğini belirten, ayrıca geri dönüş yapanlardan dileyenlere çalışmanın bir sayfalık sonuç raporunu vaat eden bir mektup eşliğinde posta parası önceden ödenmiş geri dönüş zarfları ile birlikte yollanmıştır. İlk postalamadan sonra, dört dalgada hatırlatma mektupları ve/veya soru formu gönderilmiştir. 14 haftalık veri toplama sürecinin ardından, 347 firmadan 520 kullanılabılır anket geri dönmüştür. 680 firmadan

2.040 kilit bilgi sahibine anket gönderildiği dikkate alındığında, firma bazında %51'lik, katılımcı seviyesinde %25'lik geri dönüş oranlarının yakalandığı görülmektedir.

Cevap veren 347 firma, Avrupa Birliği tarafından geliştirilen iki basamaklı Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiksel Sınıflandırması (NACE) kodlamasına göre 39 ayrı iş kolunda faaliyet göstermektedir. Genel anlamda 277'si imalat sanayi, 36'sı ise hizmet sektöründe olan bu firmalardan 172'si İstanbul-İzmit hattında kurulu olup 75 tanesi 250'den az çalışan istihdam etmektedir. Hissedar yapılarına göre bir gruplama yapıldığında, 54 firmada yabancı ortak payının %50'den fazla olduğu, 18 tanesinin kamu firması olduğu, 240 adedinin ise yüzde yüz yerli sermayeye dayandığı görülmektedir. Tüm firmaların 2005 yılı itibariyle ortalama satış hâsılatı 322,9 milyon TL (SD=958,7; ortanca=121,1) olup ortalama yaşı 34,7 (SD=18,7; ortanca=33) ve ortalama çalışan sayısı da 1.205'dir (SD=2.681,8; ortanca=520).

### ***Değişkenler ve Ölçekler***

Bu bölümde öncelikle, çalışmanın odak konusu olarak önerilen S-E ölçeğini değerlendirmekte kullanılan yaklaşım sunulmakta, sonrasında da ölçeğin kuramsal beklentilere uygun ilişkilerini test etmek amacıyla kullanılan ve daha önce Türkiye ortamında geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan (Fiş, 2009; Fiş ve Wasti, 2009) diğer ölçeklere ait detaylar verilmektedir.

**Sıklık-Esneklik:** Burns ve Stalker'ın (1994) örgütsel yapıyı betimlemek adına ortaya attıkları bir firmanın “organik” veya “mekanik” olması nosyonu, bir örgütün biçimselliği ve merkeziyetçiliğinin onun yapısına yansıdığına dayanır. Buna göre örgütler iki uçlu bir düzlemde sıralanabilirler. Bir uç genel anlamda âdemi-merkeziyetçi ve biçimsel olmayan, yatay ilişki, güç ve bilgi dağılımının öne çıktığı organik örgütleri ifade ederken diğer uç çok daha yüksek oranda merkeziyetçi ve biçimsel, ilişkiler, güç ve bilgi dağılımının dikey düzlemde gerçekleştiği mekanistik örgütleri ifade etmektedir. Organik örgütlerdeki esneklik ve kurallara daha az oranda vurgu, yenilikçiliği kolaylaştırırken daha az oranda biçimsellik, açıklığa izin verir ve doğal olarak daha fazla yeni fikir ve davranışın gelişimini destekler.

Tüm bunlardan hareketle, Khandwalla (1976) tarafından organizasyon yapısında organikliği ölçümlemek için geliştirilmiş olan ölçek, tarafımızca, yazında henüz kabul görmüş bir ölçeği geliştirilmemiş olan S-E'nin ölçümlenmesinde kullanılabilecek yakınsak bir araç olarak uygun bulunmuştur. Kuramsal anlamdaki uyum ve benzer vurgular ile yakalanan yüksek görünür geçerliğin [face validity] yanında, maddelerin, değerleri [should be] değil de uygulamalar çerçevesinde içeriği [as is] sorguluyor olması da bu kararımızı pekiştirmiştir.

Boyut tek bir boylamda değerlendirilmektedir. Yani, sıklık ve esneklik boyutları birbirinden bağımsız hareket etmemekte, birbirine zıt iki kutup gibi davranmaktadır. Ölçek, bahsi geçen ön-test ve pilot çalışma aşamalarında son haline getirilmiş ve her bir firmadaki kilit bilgi sahipleri, örgütlerini, sorulan uygulamalar açısından 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile değerlendirmiştir. Yüksek değerler, yüksek esnekliği temsil etmektedir. Ölçek Ek'te sunulmuştur.

**Bireycilik-Toplulukçuluk (B-T):** Bireyci örgüt kültürlerinde ödüllendirilen bireysel mükemmeliyetçilik iken toplulukçu kültürlerde ödüllendirilen davranışlar örgütsel başarılarıdaki ortak çabalar, bilginin paylaşılması ve işbirliğidir (Robert ve Wasti, 2002). Bu mantıkla, kültürel boyutlar, insan kaynakları uygulamalarına olan yansımalarının sorgulandığı 7'li Likert tipinde iki uçlu altı madde ile ölçümlenmiştir (Fiş ve Wasti, 2009). Yüksek değerler yüksek bireyciliği temsil etmektedir.

**Güç aralığı (GA):** Bir örgütün daha az güçlü üyelerinin, gücün hiyerarşik seviyeler arasında eşit dağılmamasını ne kadar kabullendikleri olarak tanımlanabilecek olan GA, boyutun insan kaynakları uygulamalarına olan yansımalarının sorgulandığı 7'li Likert tipinde iki uçlu dört madde ile ölçümlenmiştir (Fiş ve Wasti, 2009). Yüksek değerler yüksek güç aralığını yansıtmaktadır.

**Girişimcilik yönelimi (GY):** Örgütsel seviyede girişimcilik, var olan bir kurumda girişimcilik olarak tanımlanırken, yazında "girişimcilik yönelimi" diye adlandırılmış stratejik bir yönelimin kurumsal girişimciliği ölçümlemek için kullanılması genel kabul görmüştür (Bulut ve diğerleri, 2008). GY, tepe yöneticilerinin şahsında, firmaların girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen ve firmaları buna göre çok muhafazakârdan çok girişimciye dek uzanan bir cetvelde konumlandırılan bir değerlendirme olarak da görülebilir (Zahra, 1991). Miller (1983) tarafından önerildiği orijinal haline Lumpkin ve Dess (1996) tarafından eklenen yeni boyutlarla girişimci firmaları, yenilikçi, risk alan, ileriye etkili (proaktif), özerk (otonom) ve saldırgan derecede rekabetçi örgütler olarak tanımlamak mümkündür. Bunun tersi olarak muhafazakâr firmalar, daha az yenilikçi, daha az özerk, daha az rekabetçi, risk almayan ve daha çok bekle ve gör politikası takip eden kurumlardır (Miller, 1983). Yenilikçilik (Y) problem ve ihtiyaçlara yaratıcı, sıra dışı ve orijinal çözümler getirme ve bunları pazara sunma eğilimi (Davis ve diğerleri, 1991) olarak tanımlanabilecekken, ileriye etkililik (İE) bir firmanın hep öncü rolü üstlenme ve içinde bulunduğu ortam ve sektörünü şekillendirme eğilimini gösterir (Covin ve Slevin, 1991). Risk alma (RA) yönelimi ise firmanın, sonuç ve getirinin net olmadığı durumlarda bile yenilikçi projeleri destekleme eğilimi olarak tanımlanabilir. Lumpkin ve Dess (1996) tarafından önerilen son iki boyuttan özerklik (Ö) bir iş fikrini ortaya

çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktiviteleri ifade ederken, saldırgan rekabetçilik (SR) de sektördeki rakiplerin alt edilmesine yönelik kuvvetli bir eğilime işaret eder.

GY ve ilgili alt boyutları Türkiye ortamında daha önce geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve çalıştığı gösterilmiş ölçekler kullanılarak ölçümlenmiştir (Fiş ve Wasti, 2009). Yüksek değerler tüm ölçeklerde ilgili unsurda yüksekliği temsil etmektedir. Tüm ölçekler, 7’li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüşken özerklik eğilimi 5’li Likert tipi maddeler ile ölçülmüştür.

Kurumsal girişimcilik (KG): Kurumsal girişimcilik Guth ve Ginsberg (1990) tarafından “bir örgütün yenilikçilik, stratejik yenilenme ve iş kurma faaliyetlerinin tümü” olarak tarif edilmiştir. Bu noktada asıl olan yönelimin davranışa dönüşmüş olmasıdır. Paralel şekilde, GY’deki yenilikçilikten farklı olarak önemli olan eğilim değil yenilikçilik davranışı ve faaliyetidir. Yenilikçilik, stratejik yenilenme ve iş kurma şeklinde tanımlanan KG formları Türkiye ortamında daha önce geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve çalıştığı gösterilmiş ölçekler kullanılarak ölçümlenmiştir (Fiş, 2009). Yüksek değerler tüm ölçeklerde, ilgili unsurda yüksekliği temsil etmekte olup ölçek 7’li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür.

Son olarak önerilen S-E ölçeğinin geçerliği ile bazı örgütsel göstergeler de test edilmiştir. Gelfand ve diğerlerine (2006) göre yeni kurulmuş firmaların daha esnek olması ve deneyselliğe daha çok önem vermesi beklenirken kurum olgunlaştıkça ve büyüdükçe örgütün daha kuralcı olması, istikrar ve önceden kestirebilirliğe daha fazla vurgu yapması beklenir (Hanks ve diğerleri, 1993). Benzer şekilde, örgütlerin sahiplik ve sermaye yapılarının da örgütlerin S-E boyutunda etkili olması önerilmektedir. Halka açık firmaların çok paydaşlı yapılarının ve pazarsal güdümlenmelerinin görece azlığının onları daha kuralcı olmaya, katı raporlama gereklerine ve açıkça belirlenmiş kontrol mekanizmalarına daha sıkı bağlı kalmaya itmesi beklenmektedir (Marsden ve diğerleri, 1994). Dışsal kural ve otoritelere görece daha az bağlı olan özel şirketlerin ise, pazarda ayakta kalabilmek için, daha esnek ve yenilikçi olmaları beklenir (Kurland ve Egan, 1999). Bu noktada örgüt büyüklükleri çalışan sayılarının logaritmik değerleri ile ölçülürken, firma yaşları kuruldukları yıl temel alınarak hesaplanmış ve kuruluşlar hissedarlarının kontrol ettiği yüzdelere göre gruplanmıştır.

## ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın tüm analizleri örgütsel düzeyde yapılmış, strateji yazınında sıkça kullanıldığı üzere diğer yöneticilerden daha çok bilgiye erişimleri olması beklenen “en üst seviyedeki” kilit bilgi sahipleri dikkate alınmıştır (Green ve diğerleri, 2008). Üst seviyede de olsa tek kişiden gelen bu öz algılama bilgilerinin kullanılması analizleri potansiyel olarak ortak yöntem varyansına açık tutmaktadır. Bu sebeple hem prosedürel olarak hem de istatistiksel olarak çeşitli önlemler alınmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Öncelikle, en üst seviyedeki kilit bilgi sahipleri dışında diğer bilgi sahiplerine de başvurulmuş ve 156 firmadan ikincil bilgi sahiplerinden de veri toplanmıştır. Bu sayı toplam cevap veren firmalar arasında %45’lik bir orana karşılık gelmektedir. Bu bilgiler doğrulama amacıyla kullanılmıştır. Bu maksatla anketteki her bir ölçek ve firma bazında uzlaşma indeksleri ( $r_{wg}$ ; James ve diğerleri, 1993) hesaplanmıştır. Endekslerin medyan değeri 0,91-0,99 arasında değişirken ortalamaları 0,81-0,99 arasında yer almıştır. Yüksek uzlaşmayı gösteren bu sonuçların yanında birincil bilgi sahipleri ile ikincil bilgi sahiplerinin her ölçekteki ortalama skorları t-test analizine tabii tutulmuş ve iki grup arasında hiçbir konuda anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Tüm bunların yanında Harman’ın tek-faktör testi de yapılmış ve anketteki tüm ölçekler ortak bir faktör analizine sokulduğunda tek bir faktör öne çıkmadığı gibi tüm faktörlerin arzu edildiği gibi ayrıştığı görülmüştür.

Bu ön analizlerin ardından, Armstrong ve Overton (1977) tarafından önerilen dışdeğer biçim metodu takip edilerek yanıtızlık yanlılığı oluşup oluşmadığı kontrol edilmiştir. Birinci analizde ankete cevap verenler, beş postalama dalgasına paralel olarak gruplanırken ikinci analizde cevap verenler bu defa anketin geri postalanma tarihine göre birinci ve sonuncu çeyreklik olarak iki gruba ayrılmıştır. Her iki analizde de firma yerleşimi, yaşı, sermaye yapıları, ciro ve çalışan sayısına göre büyüklükler kapsamında yapılan t-test analizlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklara ( $p < 0,05$ ) rastlanmamıştır.

Sonrasında, önerilen S-E ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmış ve kültür gibi geniş bir kavramın ölçümlenmeye çalışıldığı düşünüldüğünde kabul edilebilir sayılan (Singelis ve diğerleri, 1995) 0,65 katsayısı bulunmuştur. Daha sonra ölçeğe ait maddeler keşifsel faktör analizine tabii tutulmuştur. Keşifsel faktör analizleri için SPSS 17 istatistiksel paket programınca önerilen alternatifler arasından en etkin ve popüler yaklaşım olan temel bileşenler analizi uygulanmıştır (Field, 2000). Veri indirgeme sürecinde tek bir ölçüte dayanılmamış, faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1 ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmış, bunun yanında özdeğerlerin grafik dağılımı [scree plot] da incelenmiştir. Faktörlere varimax rotasyonu uygulanırken değişkenlerden 0,4 ve daha yüksek faktör yüküne sahip olan değişkenler dikkate alınmıştır. Analiz sonuçları yorumlanırken yine Field’in (2000)

önerileri rehber alınmıştır. Buna göre ilk olarak ilgileşim matrisi kontrol edilmiştir. 0,9'un üstünde hiçbir korelasyon katsayısına rastlanmazken en yüksek korelasyon katsayısı 0,4 olmuştur. Ek olarak, girdi matrisinin belirleyicisi 0,53 bulunmuştur ki bu da çoklu bağlantı probleminin olmadığını gösteren 0,00001 değerinin çok üstündedir. Bartlett testi anlamlı ( $p < 0,001$ ) çıkarken KMO değeri de 0,7 olmuştur. 0,66 ile 0,74 arasında değişmekte olan anti-imağ ilgileşim matrisinin köşegen değerleri de gerekli değer olan 0,5'in oldukça üstündedir. Sonuç olarak, beklendiği üzere tüm unsurlar, ayırt edici kök değeri 1'in üstünde olmak koşulu ile tek faktörde toplanmıştır. Sonuçlara ait detaylar Çizelge 3'te görülebilir.

### ÇİZELGE 3. Örgütsel S-E Boyutu Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

<b>Faktör Yüklenimleri</b>	
Karar alma sürecinde uzmanlara söz hakkı verilmesi	0,61
Koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin belirleyici rol alması	0,52
Özgün ve farklı davranmaya önem verilmesi	0,51
İletişim kanallarının açıklığı	0,50
Yöneticilik tarzının farklılaşabilmesi	0,47
<b>Ayrıt Edici Kök Değer</b>	<b>1,37</b>
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>27,45</b>

Not: Soruların sırası Ek'de verilen soru maddeleri ile aynıdır. Soru ifadelerinin tam metinleri Ek'de görülebilir.

Bunların yanında bir dizi korelasyon analizi ile de ölçeğin ek ayırt edici geçerlik değerlendirmesi yapılmıştır. Hem başka örgütsel değişkenlerle hem de bazı örgütsel demografik özellikler ile ilişki, kuramsal uygunluk bağlamında analiz edilmiştir. Bu analizlerin sonucu Çizelge 4'te görülebilir:

Çizelge 4'te görülebileceği üzere kuramda genç ve yeni kurulmuş firmaların daha esnek olması beklenirken, örneklem setimizde bu yönde bir sonuç bulunmakla birlikte ilişki, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum Türkiye'deki işletme kompozisyonundan kaynaklanıyor olabilir. Türkiye'deki şirketlerde geleneksel "aile" faktörünün etkin ve baskın rolü, kurumları daha kuralcı veya normatif olmaya zorlayabilmektedir. Bu geleneksel yapıda paternalist değerlerin hüküm sürdüğü ve yönetici pozisyonlarının aile üyeleri tarafından paylaşıldığı (Aycan, 2001) dikkate alındığında, kuramla uyumlu anlamlı ilişkinin bulunamaması daha kolay anlaşılabilir. Kuruluş büyüklüğü ile esneklik arasında bulunan anlamlı olumlu ilişki de benzer argümanlarla açıklanabilir. Kurum büyüdükçe, kontrolcü, merkezîyetçi ve paternalist yapı kabuk değiştirerek yerini, görece daha esnek ve yaygın bir yapıya bırakmakta ve adeta kuruluş geleneksel patron/aile yönetimi tarzının dizginlerinden kurtulmaktadır. Kurum büyüdükçe bireylerin birbirleri üzerinde azalan baskı ve kontrol gücü de

unutulmamalıdır. Bu bağlamda küçük mahalle ve köylerde birey üzerinde oluşan baskı ve kontrol ile metropollerdeki rahatlık örnek olarak verilebilir.

#### ÇİZELGE 4. Örgütsel S-E Boyutunun Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi

	S-E
Girişimcilik Yönelimi (GY)	0,48**
Yenilikçilik – GY	0,29**
İleriye Etkililik – GY	0,31**
Saldırgan Rekabetçilik – GY	0,23**
Risk Alma – GY	0,34**
Özerklik- GY	0,30**
Yenilikçilik – KG	0,18**
Stratejik Yenilenme – KG	0,26**
Yeni İş Kurma – KG	0,01
Kuruluşun Büyüklüğü	0,13*
Kuruluşun Yaşı	- 0,03
Kuruluş Sermaye Yapısındaki Yabancı Payı	0,24**
Kuruluş Sermaye Yapısındaki Kamu Payı	- 0,09

Not: Korelasyonlar her değişken için 342 ila 347 arasında değişen maksimum örneklem sayısına dayanmakta olup 2 yönlü test sonuçlarını göstermektedir. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Yabancı payının yüksek olduğu firmaların batı tarzı yönetim uygulamalarına daha yakın ve ülkemizdeki geleneksel aile şirketi yapısına daha uzak olmaları beklendiği için bu firmalarda sıklığın daha düşük olması öngörülmüş ve bu yönde anlamlı olumlu bir ilişki de bulunmuştur. Kamu payı yüksek olan firmalarda da benzer şekilde esneklik ile olumsuz bir ilişki beklenirken beklenen yönde bir ilişki görülmesine rağmen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı izlenmiştir. Bu durum kamu payının yüksek olduğu firma sayısının sadece 18 olması ile açıklanabilir.

Yenilikçilik ve stratejik yenilenme gibi firma seviyesinde girişimcilik faaliyetleri ile S-E arasında beklendiği gibi anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yeni iş kurma değişkeninde ise bu anlamlılık kaybolmaktadır. Önceki çalışmamızda da (Fiş ve Wasti, 2009) gözlemlediğimiz bu durum, örneklem setimizdeki çok az firmanın gerçek anlamda yeni iş kurma faaliyetinde bulunmasından kaynaklanıyor olabilir. Girişimcilik faaliyetlerinin en önemli öncüllerinden biri olan (Fiş, 2009) girişimcilik yönelimi ve bu yönelimin tüm alt boyutları ile de beklenen anlamda anlamlı olumlu ilişki bulunmuştur.

Son olarak girişimcilik yönelimini doğrudan etkilemesini beklediğimiz diğer örgüt kültürü boyutları ile GY arasında bir hiyerarşik regresyon analizi

yapılmıştır. Yazarlar tarafından daha önce gerçekleştirilen çalışmada da (Fiş ve Wasti, 2009) sınınanan modelde, bu defa belirsizlikten kaçınma boyutunun yerini sıkılık-esneklik boyutu almıştır. Öncelikle her iki kavram ve alt boyutlarına ait ölçekler, psikometrik özelliklerinin test edilmesi amacıyla EQS 6.1 (Bentler, 1995) yazılım programı aracılığıyla ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. ÖK için yapılan analizde, 3 faktörlü model bütün maddelerin tek faktöre yüklendiği model ile karşılaştırılmıştır. Serbestlik derecesinde 3 puanlık bir değişime karşın  $\Delta\chi^2$ 'daki değişim 250,8'e ulaşmaktadır ki bu da istatistiksel olarak anlamlı bir gelişmeye ( $p<0,0001$ ) işaret etmektedir. GY için yapılan analizde ise, 5 faktörlü model bütün maddelerin tek bir faktöre yüklendiği model ile karşılaştırılmıştır. Serbestlik derecesinde 10 puanlık bir değişime karşın  $\Delta\chi^2$ 'daki değişim 685,8'e ulaşmaktadır ki bu da istatistiksel olarak anlamlı bir gelişmeye ( $p<0,0001$ ) işaret etmektedir. Çizelge 5'de, önerilen modellerin tek faktörlü modellerle kıyaslandığı her iki analize ait sonuçlar ve görülen iyileşmeler izlenebilir.

#### ÇİZELGE 5. Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

	$\chi^2$	sd	X <sup>2</sup> /sd	CFI	NNFI	RMSEA
<i>Örgüt Kültürü</i>						
<i>1 Faktörlü Model</i>	444,53	90	4,94	0,82	0,78	0,11
<i>3 Faktörlü Model</i>	193,76	105	1,84	0,94	0,90	0,06
<i>Girişimcilik Yönelimi</i>						
<i>1 Faktörlü Model</i>	811,80	104	7,80	0,64	0,58	0,15
<i>5 Faktörlü Model</i>	125,96	94	1,34	0,98	0,98	0,03

Not: CFI= Karşılaştırmalı uyum endeksi; NNFI= Bentler-Bonett normlanmamış uyum endeksi; RMSEA= Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında daha önce denenmiş B-T ve GA boyutları analize dahil edilmiş, ikinci aşamada ise S-E boyutu eklenmiştir (bkz. Çizelge 6). Çizelge 6'daki birinci aşama sonuçlarından görüldüğü üzere düşük GA, GY'de gözlenen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıklamaktadır. İkinci aşamada S-E analize eklendiğinde ise açıklanan varyans %18,7 oranında artış göstermekle kalmamış, GA da istatistiksel önemini yitirmiştir.

**ÇİZELGE 6.** Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi: Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi

	Doğrulan. R <sup>2</sup>	F	B	Stand. Hata	Beta	t
<b>1. Aşama</b>	<b>0,038</b>	7,896***				
Bireycilik- Toplulukçuluk			-0,006	0,040	-0,009	-0,146
Güç Aralığı			-0,112	0,034	-0,205***	-3,311
<b>2. Aşama</b>	<b>0,225</b>	83,731***				
Bireycilik- Toplulukçuluk			-0,005	0,040	-0,008	-0,150
Güç Aralığı			-0,041	0,036	-0,075	-1,309
Sıklılık-Esneklik			0,329	0,036	0,453***	9,150

Not: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Tüm bu sonuçlar ölçeğin yapısal geçerliği konusunda destek bulgular olarak değerlendirilebileceği gibi S-E'nin girişimcilik üzerindeki etkisini göstermesi bakımından da çarpıcıdır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Gelfand ve diğerlerinin (2006) de belirttiği gibi sadece değerler yaklaşımının hâkim olduğu kültürel çalışmalar, kendi içinde karmaşık ve çok boyutlu bir görüngü olan kültürü ve kültürel farklılıkları anlamakta yetersiz kalabilmektedir. Kültürel çalışmalara, ortamın ve çevrenin norm beklentilerinin davranışlar üzerindeki etkisini de sorgulayan yeni bir boyutu katmakla daha kapsamlı ve açıklayıcı sonuçlar elde edilebilecektir. Bu bağlamda keşifsel analizlerimiz, S-E boyutunun özellikle ülkemiz ortamındaki örgütleri daha iyi anlayabilmemizde ve farklılaşmaları yorumlayabilmemizde önemli açılımlar sunacağını göstermektedir.

Tercümeden başlayıp soru formunun oluşturulması, ön test ve pilot test aşamaları ile geçen özenli süreçte, ölçeğin faktör yapısı, içsel tutarlılığı ve bazı örgütsel demografik göstergeler ve değişkenlerle ilişkisinde kuramsal beklentilerle uygunluğu bir dizi analiz ile test edilmiştir. Bununla beraber çalışmanın bazı kısıtları olduğu da dikkate alınmalıdır. Toplumsal kültür boyutlarının örgütsel seviyede kullanılması ve ölçümlemenin her firmada kilit bilgi sahipleri aracılığı ile yapılmış olması akla gelen ilk kısıtlar olabilir. Ancak, daha önce de belirtildiği üzere toplumsal kültür boyutlarının örgüt seviyesinde kavramsallaştırılması yazında onaylanmaktadır (Earley, 1993). Kilit bilgi sahipleri de strateji yazımında oldukça sık uygulanmakta olan bir uygulamadır (Green ve diğerleri, 2008). Ayrıca S-E, davranışsal bir ölçekle

ölçümlenerek bu tür dezavantajların üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. Ölçümlere ait istatistiksel sonuçlar da, destekleyici ve cesaret verici yöndedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da, değişkenlerin ölçümünde bireysel öz algılamaların kullanılmış olmasıdır ki bu kısıt da birden fazla kilit bilgi sahibine başvurularak ve geçerlik ve güvenilirlik testleri yanında başka objektif verilerle de ilişkilendirilmeye çalışılarak aşılmaya çalışılmıştır.

Boyutun doğrudan davranışlar üzerindeki etkisi ile sınınamamış olması bir başka kısıt olarak değerlendirilebilir. Girişimcilik yönelimi, davranışı temsilen yazında sıkça kullanılmış olsa da (Rauch ve diğerleri, 2009), esasen davranışın, niyeti ifade eden bir öncülü olarak değerlendirilmelidir (Fiş, 2009). Ancak psikoloji yazınında kabul edildiği üzere niyet de davranışın en kuvvetli yordayıcısıdır (Fishbein ve Ajzen, 1975).

Son olarak her bir anket verisinde olduğu gibi yazında belirtilen tüm önlemler alınmaya çalışılmışsa da, sosyal beğenilirlik, verilerin anket yolu ile toplanması aşamasında etkili olmuş olabilir. Sonraki araştırmalarda farklı yöntemler kullanılması veya veri toplamının değişik yöntemlerle zenginleştirilmesi düşünülebilir.

Her halükarda bu keşifsel nitelikteki ilk sonuçların oldukça cesaret verici ve sağlıklı olduğu görülmektedir. Ülkemiz ortamında da etkili olduğu görülen bu boyuta dair, yeni ve emik öğelerle desteklenmiş bir ölçek geliştirilmesi yerinde olacaktır. Kuramda genç ve yeni kurulmuş firmaların daha esnek olması beklenirken Türkiye'deki durum şirketlerde geleneksel aile faktörünün etkin ve baskın rollerinden olsa gerek beklendiği yönde çıkmamıştır. Ülkemizdeki geleneksel yapıda paternalist değerlerin hüküm sürdüğü ve yönetici pozisyonlarının aile üyeleri tarafından paylaşıldığı (Aycan, 2001) dikkate alındığında emik öğelerin katacağı değer daha da iyi anlaşılabilir. Ölçek geliştirilirken örgütte düzen, kontrol, uyum ve istikrara nasıl bakıldığı, esnekliğin, ve önceden kestirebilirliğin örgüt bütününde ve yaklaşımlardaki yaygınlığı, işe alımlarda, verilen eğitimlerde ve terfi sürecinde takip elden kriterler, hata ve yanlışların ele alınışı, yetkelendirme ve kişisel inisiyatif alabilmeye yaklaşım, alternatif çalışma uygulamalarının, sosyalleşme ortamlarının ve geri bildirim mekanizmalarının varlığı, yaygınlığı, yapısı ve bütünleşikliği dikkate alınacak konular olarak öne çıkmaktadır.

Ülkemiz örgütsel yazınına S-E boyutunu tanıştırmayı amaçlayan çalışmamız, boyutun örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik gibi önemli değişkenlerle olumlu ilişkide olduğunu da göstermiştir. Bulguların ve boyutun ülkemiz örgütsel yazın çalışmalarında derinleştirilerek kullanılması ve faydalı olması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Armstrong, J. S. ve Overton, T. S. 1977. Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(Ağustos): 396-402.
- Aycan, Z. 2001. Human resource management in Turkey. Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bentler, P. M. 1995. *EQS structural equations program manual*. Los Angeles: Multivariate Software
- Birkinshaw, J. 1999. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Güz, 9-36.
- Brislin, R. 1980. Translation and content analysis of oral and written materials. H. C. Triandis ve J. W. Berry (Der.), *Handbook of cross-cultural psychology*: 389-444. Boston: Allyn and Bacon.
- Bulut, C., Fis, A. M., Aktan, B. ve Yilmaz, S. 2008. Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma, *Journal of Yasar University*, 10(3): 1389-1416.
- Burns, T. ve Stalker, G. 1994. *The management of innovation*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S. 2004. A Process for Changing Organizational Culture, M. Driver (Der.), *The handbook of organizational development*.
- Carpenter, S. 2000. Effects of cultural tightness and collectivism on self-concept and causal attributions. *Cross-Cultural Research*, 34: 38-56.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-25.
- Davis, D., Morris, M. ve Allen, J. 1991. Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1): 43-51.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. ve Mauriel, J. J. 2000. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4): 850-863.
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and telephone surveys: The total design method*, 2nd Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Earley, P. C. 1989. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 565-581.
- Earley, P. C. 1993. East meets West meets Mid-East: Further explorations of collectivistic and individualistic workgroups. *Academy of Management Journal*, 36: 319-348.
- Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. 2006. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2): 395-406.
- Field, A. 2000. *Discovering statistics using SPSS for windows*. London: Sage.
- Fiş, A. M. 2009. *Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance* [Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi]. Yayınlanmamış doktora tezi. Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. 2009. Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies in Development*, 35(Muhan Soysal Özel Sayısı): 127-164.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to the theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gelfand, M. J. 2006. Culture and situational constraint: A multilevel analysis across 35 Nations. *International Association for Cross-Cultural Psychology*, Spetses, Greece.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. ve Raver, J. L. 2006. On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1225-1244.
- Gelfand, M. J., Wasti, S. A. ve Godfrey, G. 2002. Culture and metaphors for negotiation in five nations. *International Association for Cross-Cultural Psychology Conference*, Yogyakarta, Indonesia.
- Gerhart, B. 2008. How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2): 241-259.
- Green, K. M., Covin, J. G. ve Slevin, D. P. 2008. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23: 356-383.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. ve Chandler, G. N. 1993. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18: 5-29.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Huber, G. P. ve Power, D. J. 1985. Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(April): 171-180.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- James, L. R., Demaree, R. G. ve Wolf, G. 1993. Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 306-309.
- Khandwalla, P. N. 1976. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Kirton, M. ve Bailey, A. 1991. Adaptors and innovators: Preference for educational procedures. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 125: 445-466.
- Kurland, N. B. ve Egan, T. D. 1999. Public vs. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9: 437-458.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

- Marsden, P. V., Cook, C. R. ve Knoke, D. 1994. Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37: 891–910.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770–791.
- Morris, M. H., Davis, D. L. ve Allen, J. W. 1994. Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 65–89.
- Pelto, P. 1968. The difference between “tight” and “loose” societies. *Transaction*, 5: 37–40.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H., Jr. 1982. *In search of excellence*. New York, Harper and Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. ve Podsakoff, N. P. 2003. Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Quinn, R. E. 1988. *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 761-787.
- Robert, C. ve Wasti, S. A. 2002. Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4): 544–566.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1996. Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-240.
- Schneider, S. C. 1988. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27: 231–246.
- 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.
- Triandis, H. C. 1989. The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3): 506-520.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Yılmaz, C., Alpkın, L. ve Ergun, E. 2005. Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58: 1340-1352.
- Zahra, S. A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6: 259-285.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. ve Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24: 363-381.

---

**S. Arzu Wasti** (Doç. Dr.), sırasıyla 1992 ve 1994 yıllarında Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nden işletme lisans ve yüksek lisans derecelerini aldıktan sonra 1996'da Purdue Üniversitesi'nden (ABD) insan kaynakları yönetimi yüksek lisans derecesini almış ve 1999'da ve Illinois Üniversitesi-Urbana Champaign (ABD)'de doktorasını tamamlamıştır. Bilimsel araştırmalarına kültürün insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışa etkileri üzerinde devam eden S. Arzu Wasti araştırmaları ile International Association of Intercultural Relations Doktora Tezi Ödülü (1999), the Academy of Management, Carolyn Dexter En İyi Uluslararası Makale Ödülü'nü (2004) ve Türkiye Bilimler Akademisi Teşvik Ödülü'nü (2006) almıştır. S. Arzu Wasti Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi bünyesinde Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi derslerini vermektedir.

**Ahmet Murat Fiş**, lisans eğitimini 1993 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünde tamamlamış ve yine işletme alanındaki yüksek lisans derecesini 1995 senesinde ABD'deki Oklahoma Eyalet Üniversitesinden almıştır. Yedi yıllık sanayi deneyiminin ardından tekrar öğrenim hayatına dönen Ahmet Murat Fiş, 2009 yılı Ocak ayında Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde doktorasını tamamlamış ve 2009 yılı Eylül ayında Özyeğin Üniversitesi bünyesine katılmıştır. Halen Yardımcı Doçent olarak Özyeğin Üniversitesinde çalışmakta olan Dr. Fiş, girişimcilik, kurum içi girişimcilik, örgüt kültürü ve stratejik yönelimler üzerine araştırmalar yapmakta olup girişimcilik ve örgütsel davranış dersleri vermektedir.

**EK****Örgütsel S-E Ölçeğinde Kullanılan Soru Maddeleri (Khandwalla, 1976)****Soru 1**

- karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, yönetim kademelerine düşmesine büyük önem verilir.
- karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.

**Soru 2**

- çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasına büyük önem verilir.
- koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin, doğru ve düzgün iş başı davranışında belirleyici rol almasına yönelik güçlü bir eğilim vardır.

**Soru 3**

- iş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, denenmiş ve başarılı olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir.
- değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.

**Soru 4**

- iletişim, iyice yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır.
- iletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.

**Soru 5**

- standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir.
- yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir.