

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ\*

**Hamza Kandemir**

Öğr. Gör. Dr.

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Atabey Meslek Yüksekokulu

E-mail: kandemir.hamza@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3672-5970>

### Özet

*Bu araştırma Burdur ili merkezinde çeşitli kamu kurumlarında çalışan memur kadrosundaki çalışanların algılarına dayanılarak, toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumuna etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü açıklamaya yöneliktir. Ölçekler çeşitli kamu çalışanı memurlara tesadüfi olarak uygulanmıştır. Araştırmanın yönteminde kullanılan istatistiksel yaklaşım yapısal eşitlik modellemesidir (YEM). Araştırmanın modeli yapısal eşitlik modeli ile analize tabi tutulmuş ve sonucunda toplumsal kültürün anlamlı bir şekilde örgütsel değişim tutumuna ve örgüt kültürüne etki ettiği aynı zamanda da toplumsal kültürün örgütsel değişime etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim, Yapısal Eşitlik Modellemesi.*

## THE EFFECT OF SOCIAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CHANGE ATTITUDE THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE

### Abstract

*This research aims to explain the mediating role of organizational culture in the effect of social culture on organizational change attitude based on the perceptions of employees in civil servants working in various public institutions in Burdur province. The scales were applied randomly to various public servants. The statistical approach used in the method of the research is structural equation modeling (SEM).*

\* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

**Atıf (APA):** Kandemir, H., (2020), Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı ile Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (1): 18-36.

*The model of the research was analyzed with the structural equation model and as a result, it was concluded that social culture had a significant effect on organizational change attitude and organizational culture, and it also concluded that organizational culture had an mediating effect on the impact of social culture on organizational change.*

**Keywords:** *Social Culture, Organizational Culture, Organizational Change, Structural Equation Modeling.*

**JEL Codes:** *M14, O30, D83*

## 1. Giriş

Kültürün günlük dilimizdeki anlamlarından bir tanesi, kültür mantarı vb. olduğu gibi “doğal ortam dışında insan denetiminde yetiştirilen” şeklindedir. Günlük dilde kültürün diğer bir anlamı: “bilgi”dir. Kültürlü insan denildiğinde; bilgi düzeyi yüksek, düşünce zenginliği olan ve her konuda bilgi sahibi olan insan ifade edilmektedir. Kültür kavramının hepimizin bildiği bu kullanımları dışında sözlük anlamının: “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*” (Güncel Türkçe Sözlük) olduğu görülmektedir. Yine kapsayıcı bir tanıma göre kültür: “*Bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından öbürlerinden ayıran ve gerek özdeksel gerek tinsel alanlarda oluşturulan ürünlerin tümü.*” (BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü) olarak kabul edilmektedir.

Sözlük anlamlarına göre, hars veya ekin kavramları ile de ifade edilebilen kültür, atalardan bugüne kadar meydana getirilen tüm maddi ve manevi değerler ve insanın doğaya egemenliğini artıran tüm araçları kapsayacak şekilde geniş çerçevede kullanılan bir kavramdır. Maddi ve manevi değerler ayrımı, maddi kültür ve moral kültür ayırımına götürmektedir. Maddi kültür, görünür alanlarla ilgili, bir toplumdaki insanların ürettikleri teknoloji, üretim araçları ve gereçlerini kapsayan tüm ürünleri ifade etmektedir. Moral kültür ise o toplumdaki dini inançları, ahlaki değerleri, hukuk sistemini, insan ilişkilerini düzenleyen yazılı veya yazılı olmayan kuralları, toplumda anlamı olan sembolleri, davranışların gerisindeki her türlü düşünce ve algılamaları ve egemen veya muhalif zihinsel durumları anlatmaktadır (Bostancı, 2003: 111).

Huntington kültürün toplumların gelişmesindeki rolü ile ilgili bir çalışmanın önsözünde, kültürün farklı disiplinlerdeki farklı bilim adamlarınca farklı bağlamlarda tanımlandığını ifade etmektedir. O'na göre kültür, sıklıkla, bir toplumun sahip olduğu entelektüel, musiki, sanatsal ve edebi ürünleri ifade etmektedir. Bu tanımlama “yüksek kültür”e karşılık gelmektedir. Bir antropolog olan Clifford, çok geniş içeriği olan bir tanımla, kültürü, bir toplumun sahip olduğu değerler, pratikler, semboller, kurumlar ve insanlar arası ilişkiler olarak açıklamaktadır. Kültürün her şeyi kapsayan bir kavram olarak ele alındığında hiçbir şeyi açıklayamayacağını ifade etmektedir. Bu nedenle kültürün toplumsal gelişmeyi nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için daha işlevsel bir tanım yapma ihtiyacı vardır (2000: xv). Bundan dolayı kültür, tamamen sübjektif bir yaklaşımla, toplumdaki insanlar arasında yaygın olan değerler, davranışlar, inançlar, yönlendirmeler ve varsayımlar şeklinde değerlendirilebilir.

Schein (2010: 2)'a göre kültür, tek bir kültürden değil, kültür düzeylerinden oluşmaktadır. Kültür düzeyleri, makrokültür, örgütsel kültür, alt kültür ve mikrokültür olarak dörde ayrılmaktadır. Makrokültürler, ulusların, etnik ve dini grupların veya küresel olarak yayılmış olan mesleklerin sahip olduğu kültürlerdir. Örgütsel kültür, özel sektör örgütlerinin, kamu örgütlerinin veya kar amaçsız örgütlerin sahip olduğu kültürü ifade etmektedir. Alt kültürler, kuruluşların içerisindeki mesleklere ait kültürlerdir. Bunlar tıp, hukuk, mühendislik gibi alanlarla ilgili mesleklerdir. Mikro kültürler ise örgütlerin içerisinde veya dışarısındaki mikro sistemlerdir. Örneğin, cerrahi ekipler ve/veya görev timleri gibi. Bu çalışmanın araştırma düzeyi makrokültür olarak ulusal kültür ve örgütsel kültürdür.

Toplumsal kültürün ölçümü ile ilgili olarak en bilindik model Hofstede'nin değerler modelidir. Hofstede bu çalışmasını 1967-1973 arasında 40 farklı ülkedeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Farklı iş hedeflerinin önemini vurgulayan yani işle ilgili değerleri ölçmeye çalışan 14 soruluk ankete verilen cevaplara göre, ekolojik faktör analizi yapan Hofstede, analiz sonucunda bireysellik ve erillik olmak üzere 2 ana boyut ortaya koymuştur. Daha sonra analizini 40 ülkeden 53 ülkeye genişletmiştir (Smith ve Dugan, 1996: 232). Bu genişleme neticesinde 116.000 çalışanın dahil olduğu araştırma sonucunda dört temel kültür boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar, güç mesafesi), bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişlilik ile belirsizlikten kaçınma boyutlarıdır (Hofstede, 1983: 46).

Güç mesafesi, bir toplumdaki insanların, gücün dağılımında algıladıkları eşitsizliğin ölçüsü demektir. Güç, herhangi bir toplumda ayrıcalıklar ve statü sembolleriyile birlikte kendini gösteren bir olgudur. *Güç mesafesinin yüksek* olduğu toplumlarda çalışanlar patronları ile aralarında duygusal uzaklığın fazla olduğuna inanırlar. *Güç mesafesinin düşük* olduğu toplumlarda tam tersine çalışanlar patronlarına karşı kabul edilmiş bir eşitsizlik içerisinde değildirlir (Hofstede, 2010: 61). *Bireyselci toplum*, bireyin çıkarlarının toplumun çıkarlarının üzerinde tutulduğu bir toplumdur. Bireyselci toplumda bireyler arası bağlar gevşektir ve herkes kendini yüceltecek işler peşindedir. *Toplulukçu toplum*, güçlü bir şekilde birbirine bağlı üyelerden oluşan toplumdur. Birey grup tarafından ömür boyu korunmaktadır (Hofstede, 2010: 92). *Eril toplum*, duygusal cinsiyet rollerinin belirgin olduğu toplumdur. Erkekler iddialı, sert ve materyalist olurken, kadınlar daha şefkatli, mütevazı ve yaşam kalitesi odaklı olurlar. *Dişil toplum*, duygusal cinsiyet rollerinin üst üste bindiği toplumdur. Erkekler de kadınlar da daha şefkatli, mütevazı ve yaşam kalitesi odaklı olma eğilimindedirler (Hofstede, 2010: 140). *Belirsizlikten kaçınan toplum*, herhangi bir belirsiz ve bilinmeyen durumla karşılaşıldığında üyelerinin aşırı derecede tehdit algıladığı ve hissettiği toplumdur. Bu algılama ve hissetme toplumun üyeleri arasında belirsizlik dönemlerinde sinir stres yoluyla kendini gösterir. Ayrıca, belirsizliklerin ve bilinmeyenlerin azaltılması için yazılı ve yazılı olmayan kurallara sıkça başvurulur. *Belirsizlikten kaçınmayan toplum*, tam tersine belirsizlik ve bilinmeyene karşı psikolojik açıdan daha dirençli bireylerden oluşmaktadır. (Hofstede, 2010: 191).

Bireylerin sahip olduğu ve davranışlara dönüşme ihtimali olan inanç ve tutumların ortaya çıkışında, gerçek çevrenin yani kültürel tesirlerin etkili olduğu konusunda sosyologlar, eğitimciler ve daha birçok alandan bilim adamları hemfikirdir (Krech ve Crutchfield, 1994: 262). Toplumsal kültürün davranışa yansması konusunda çalışmalardan birisi Ouchi (1981)'ye aittir. Ouchi (1981), Japon toplumunun sahip olduğu kültürel değerlerin Japon tarzı yönetime yansmasını J Teorisi olarak, Amerikan toplumunun sahip olduğu kültürel değerlerin Amerikan tarzı yönetime yansmasını ise A Teorisi olarak ele almıştır. Yönetimde başarılı olabilmek için ne A ne de J Teorisinin yeterli olmadığını savunan Ouchi, kendince her iki tarzın üstün yönlerini bir araya getirerek Z Teorisi adını verdiği bir yönetim tarzının özelliklerini sıralamıştır. Fukuyama (2005), kültürün toplumların geleceğini inşa etmede ciddi bir rolünün olduğunu ileri sürmektedir. Farklı toplumlarda ekonomik sistemler aynı olsa bile, özellikle Kore, Japonya, Çin ve ABD örneklerinden hareketle, kültürel farklılıkların ekonomik ve sosyal uygulamalarda

farklılaşmalara neden olduğunu ifade etmektedir. Bir toplumdaki sosyal sermaye düzeyi ve o toplumun bireyleri arasındaki güvenin yaygınlık oranı, o toplumun ekonomik refahının artışında önemli etkenler olarak görülmektedir.

Bununla beraber, aynı kültür içerisinde yaşayan bireylerin tamamının aynı inanç ve tutumlara sahip olacağını iddia etmek de zordur. Aynı kültürün üyelerinde çok geniş bireysel farklılıklarla karşılaşılabilir. Bu durum, kültürün heterojen bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İlkel adı verilen, nispeten diğer toplumlara göre homojen olan toplumlarda bile bireylerde inanç, tutum ve faaliyetlerde farklılıkların olduğu görülebilmektedir (Krech ve Crutchfield, 1994: 266-267). Çalışmanın araştırma bölümünde ulusal kültür modelini temel aldığımız Hofstede (1980: 21; 2010:5)'e göre kültür, bir grubun üyelerinin diğer bir grubun üyelerinden ayırt edilmesini sağlayan zihnin veya düşüncenin kolektif programlamasıdır. Zihinlerin programlanması, çocukluğundan itibaren yaşadığı çevrenin etkisiyle aynı kültürel değerlere sahip olan bir grup insanın, benzer düşünce yapısına ve davranışlara sahip olması demektir. Benzer düşünce yapıları aynı ulusun içerisinde farklı bireylerde farklılaşabileceği gibi, farklı uluslarda farklı bireylerde de benzeşebilir. Örneğin, İngiliz Ulusunda 100 insandan 30'u Türk Ulusunda ise 100 insandan 70'i X düşünce tarzında olabilir. Tabi ki, X zihin veya düşünce yapısının programlanması gen, çevresel unsurlar ve diğer unsurlarca gerçekleştirilecektir. Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda toplumsal kültürün o toplumdaki bireylerin, iş yapma şekilleri, iletişim, liderlik ve yönetim anlayışları üzerinde etkili olacağını söylemek mümkündür. Diğer taraftan toplumdaki tüm bireylerden benzer durumlarda aynı davranışları göstermesini beklemek de doğru değildir.

Ulusal kültürler arasındaki farklılıkların yansıdığı alanlardan biri de örgütlerin yapılandırılması ve yönetilmesiyle bağlantılı olan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından düzenlenen paylaşılan anlamlar, değerler, davranışlar ve inançlar olarak (Patterson ve West, 2005: 405) tanımlanmaktadır.

Bir toplumdaki örgütlerin kültürünün tamamı ile o toplumun kültüründen şekillendiğini söyleyememekle birlikte toplumsal kültürün o toplumdaki örgütlerin kültürünü etkilediği bilinmektedir. Örneğin, kurucunun veya ailenin sahipliğinde olma eğilimi taşıyan Güney Kore'deki işletmeler ve Tayvan'daki Çinlilerin sahipliğindeki işletmelerde yöneticiler, babacan (paternalist) olma eğilimi taşımaktadırlar. Örgütte çalışanlar üzerinde yüksek güç mesafesi ilgili değerler teşvik edilmektedir. Batıdaki işletmelerin ise örgüt yapıları daha düz ve daha az bürokratiktir (Lok and Crawford, 2004: 323-324).

Ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde yordaması ve hangi tip toplumsal kültürün hangi tip örgüt kültürü üzerinde ne düzeyde etkili olduğu varsayımları, kültüre hangi açıdan yaklaştığımızla bağlantılıdır. Hofstede (1994), örgüt kültürünün ulusal kültürden ayırt edilebildiğini ancak, örgüt kültürünün şekillenmesinde ulusal kültürün etkisinin olduğunu varsaymaktadır. Geçmiş çalışmalarda da bunun kanıtlarını görebiliyoruz. Bu konuda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Soeters ve Schreuder'e (1988)'göre Hollanda'da faaliyet gösteren ABD menşeli muhasebe firmaları üzerinde ABD kültürünün etkisi tespit edilmiştir. Hilal (2006) Avrupa, Latin Amerika, Amerika, Kuzey Amerika ve Asya'da şubeleri olan Brezilya kökenli uluslararası bir firmada 1742 katılımcı üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonucunda, Brezilya kültürünün firma kültürü üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. O'na göre bir ülkenin kültürünü anlamadan o ülkedeki bir örgütün kültürünü anlayamazsınız. Gulev (2009), Almanya, Avusturya, Slovenya ve Danimarka üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın neticesinde örgüt kültürünün toplumsal kültürlere öykündüğünü ve özellikle bu etkinin iletişim, kontrol ve otorite kalıplarının etrafında şekillendiğini ifade etmiştir. Akdeniz ve Seymen (2012) otel işletmeleri üzerine yaptıkları araştırma sonucunda ulusal kültürle örgüt kültürü arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu ve ulusal kültürün örgüt kültürünü ileri düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Nazarian vd. (2014) İran'da orta ve büyük ölçekli özel sektör kuruluşu yöneticileri üzerinde yapmış oldukları bir araştırma neticesinde, toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilediğini ve bu etkinin kuruluş büyüklüğü açısından da farklılaşabildiğini görmüşlerdir. Ayrıca, orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürünün hiyerarşi kültüründen büyük ölçekli işletmelerin ise piyasa kültüründen ağırlıklı olarak etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Ulusal kültür örgüt kültürünü etkilediği gibi örgüt çalışanlarının algı ve tutumlarını da etkilemesi söz konusudur. Bu bağlamda örgütlerde değişime karşı tutumlar toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün etkisi ile şekillenmektedir. Bu çalışmada örgüt çalışanlarının değişime karşı tutumlarının toplumsal kültürden etkilendiği, aynı zamanda örgüt kültürünün de aracılık etkisinin olduğu varsayımı test edilmektedir. Daft (1998: 291)'a göre örgütsel değişim aynı zamanda örgütte yenilik meydana gelmesidir ve yeni bir düşüncenin ya da örgüt yapısının örgüt tarafından benimsenmesidir. Örgütsel değişimle örgütler, insan kaynaklarında, işlevsel kaynaklarda, teknolojik becerilerde ve örgütsel becerilerde bir gelişmeyi hedeflemektedir. Örgütlerde değişim, küçük adımlarla yapılabildiği gibi kökten ve radikal adımlarla da yapılabilmektedir.

Örgütsel değişim; üst yönetimin planlayarak bir program dâhilinde uyguladığı bir olgu olabildiği gibi örgütün dış çevredeki gelişmelere adaptasyonu veya tecrübelerinden öğrenmesi neticesinde kendiliğinden oluşan bir olgu olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle günümüzde kendiliğinden oluşan değişim daha çok görülmektedir (Child, 2005: 284-285). Örgütsel değişim meydana geldiğinde örgütlerin bu değişime karşı refleksleri nasıldır sorusu ile ilgili literatürde esas inceleme konusu yapılan “değişime karşı direnme” olmuştur. Elbette örgütsel değişime karşı direnç denildiğinde bile hangi düzeylerde sorusuyla mukabele etmek gerekmektedir. Çünkü direnç, örgüt, grup ve bireysel düzeyler açısından ortaya çıkabilmektedir (Dickinson ve Mannion, 2011:177). Bu çalışmada bireysel düzeyle ilgilenilmekte ve bireysel düzeyde değişime direnç değil değişime karşı temel tutumlar ele alınmaktadır.

Örgütlerde değişim sürecinde bireylerin tutumlarıyla ilgili olarak sadece direnç olgusunu dikkate alamayız. Bireysel düzeyde örgütsel değişime karşı tutum denildiğinde pozitif ya da negatif yönde olmak üzere bir örgüt çalışanının o örgütte meydana gelen bir değişiklik girişimini değerlendirmesi veya yargılaması (Lines,2005) tanımını yapabiliriz. Bu noktada vurgulanması gereken bir diğer husus, örgütsel değişime karşı tutumlarda bireysel farklılıkların ve bireylerin işyerindeki içsel ve dışsal motivasyonlarıdır (Elias, 2009). Vakola ve Nikolaou (2005)’a göre örgütsel değişim planlanırken ve uygulanırken örgütteki çalışanların kabullenme, direnç gösterme, alay etme, stres, bağlılık gibi çeşitli kişisel reaksiyonlar göstereceğini bilmek gerekmektedir. Choi (2011) örgütsel değişime karşı çalışan tutumlarıyla ilgili yapmış olduğu çalışmada geniş bir literatür taramasının neticesinde; örgütsel değişime karşı çalışanların hazır olma, kararlılık, açıklık ve sinizm olmak üzere dört tutumundan bahsetmektedir. Lines (2005)’e göre örgütsel değişime karşı çalışanların tutumlarını “tutumun gücü” ve “tutumun yönü” unsurlarını dikkate alarak ortaya çıkarabiliriz. Tutumun gücü açısından güçlü veya zayıf; tutumun yönü açısından da pozitif veya negatif olması söz konusudur. Dolayısıyla tutumların bu durumlarına göre çalışanların örgütsel değişime karşı davranışları da şekillenecektir. Örgütsel değişime karşı tutumu negatif olan bir çalışanın bu tutumu güçlü ise, işten çıkış, direnç, sabotaj veya bilgi ifşası; tutumu negatif fakat tutumunun gücü zayıf olan bir çalışan, baş eğme, ayak direme veya örgütsel sessizlik; tutumu pozitif ama zayıf olan çalışan, itaat, sahte bağlılık veya örgütsel sessizlik; tutumu pozitif ve güçlü olan bir çalışan ise, örgütsel vatandaşlık davranışını, sorumluluk alma, profesyonel değişim davranışı, kalıcılık, odaklanma, çabalama gibi davranışları sergileyecektir. Neiva vd. (2005)

çalışanların değişime karşı tutumlarını kabullenme, korkular ve sinizm olmak üzere üç boyutta belirlemiştir. Değişime karşı kabul tutumunda olanlar değişimin gerekliliğine inanan ve yeni ortama kendini hazırlama eğilimi olan insanlardır. Değişime karşı korku sahibi olanlar, değişimle oluşacak yeni ortama güvenmeyen, çekinen ve değişime şüphe ile bakanlardır. Değişime karşı olumsuz olanlar ise değişimin yararına inanmayan ve ona karşı söylem ve eylem geliştirenlerdir.

Değişime karşı tutum tipleri üzerinde hangi tip toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün etkisi ne düzeyde vardır? Miroshnik (2002) yapmış olduğu bir araştırmanın neticesinde toplumsal kültürden kaynaklanan değerler veya sosyal yapılar gibi unsurların organizasyonların faaliyetlerini, prosedürlerini ve çalışanlarını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Aldulaimi ve Sailian (2012), Katar'da kamu çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, ulusal kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları ile değişime hazır oluş arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Hofstede (1980)'e göre güç mesafesi, bireysellik ve risk almaktan kaçınma düzeyleri yüksek olan toplumlarda değişime karşı yüksek düzeylerde bir karşı duruş oluşmaktadır. Aksine güç mesafesinin, bireyselliğin ve risk almaktan kaçınma düzeylerinin çok düşük olduğu toplumlarda ise değişime karşı direnç düzeylerinin düşük ve değişimi kabullenme düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin, bireyselliğin ve risk almaktan kaçınma düzeylerinin çok düşük olduğu toplumlarda istişare edilmesi, katılımın sağlanması ve demokratik ortamların oluşturulması neticesinde değişime karşı güçlü bir desteğin elde edilebileceği düşünülebilir (Michalak, 2010). Benzer şekilde örgüt kültürünün hem örgüt üzerinde hem de örgütteki birey üzerinde etkisi olabileceğini söylemek mümkündür. Değişim, liderliğin merkezinde yer almaktadır. Örgüt kültürü ise liderlerin değişimi başarıyla gerçekleştirebilmesi için etkili olan durumsal faktörlerden bir tanesidir (Latta, 2009). Örneğin, Janićijević (2012)'e göre örgüt kültürünün örgütün tercih edeceği değişim stratejileri üzerinde ciddi bir etkisi söz konusudur. Martin (2013)'e göre örgüt kültürü örgütsel değişim üzerinde hem engelleyici hem de kışkırtıcı olmak üzere çift yönlü bir etkiye sahip olabilmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel değişime karşı bireysel tutumlara da etkisi vardır. Rashid vd. (2004) Malezya'da yapmış oldukları bir araştırma neticesinde örgüt kültürü tipinin (örgüt kültürünü dört tipe ayırmışlardır: ortak kültür; parçalı kültür; şebekelenmiş kültür ve çıkarıcı olmak üzere) örgütsel değişime yönelik tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal yönleri üzerinde farklı düzeylerde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Örneğin



çıkarcı kültürün örgütsel değişime yönelik tutumların davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönlü güçlü etkisi olduğu görülmüştür).

## 2. Araştırma

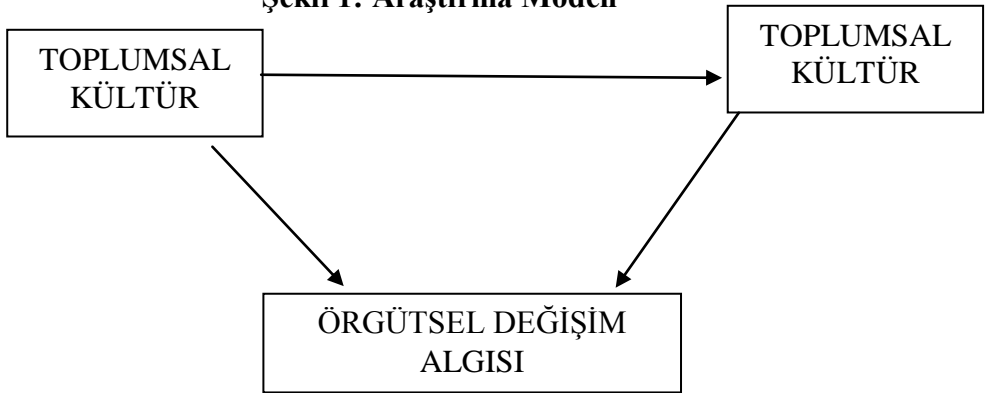
### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu çalışmanın amacı, toplumsal kültürün örgüt kültürü ve örgüt bireylerinin değişime karşı tutumları üzerinde etkisi olup olmadığını analiz etmektir. Ayrıca, toplumsal kültürün değişime karşı tutumlar üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin düzeyi test edilmek istenmiştir. Araştırmanın evrenini Burdur ilinde çalışan kamu personeli oluşturmaktadır. Burdur ilinde toplam 15.978 kamu çalışanı bulunmaktadır. Araştırma örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 442 kişiden oluşmuştur.

### 2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1996: 310).

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>a</sub>: Toplumal kültür örgüt kültürü üzerinde yordama gücüne sahiptir.

H<sub>b</sub>: Toplumal kültür örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.

H<sub>c</sub>: Örgüt kültürü örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.

H<sub>d</sub>: Toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda 3 ölçek ve demografik sorular yer almıştır. Birinci ölçek, Toplumsal Kültür Ölçeği (TKÖ) (Çarıkçı ve Atilla, 2009; Dursun, 2013; Stull and Till, 1995; Ryu and Moon, 2009)'dan esinlenerek hazırlanmıştır. TKÖ, Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarına vurgu yapan yukarıda bahsedilen çalışmalardan elde edilen ve 24 soru içeren 8 boyutlu bir ölçektir. Bu boyutlardan bireysellik, (insanların kendi çıkarları peşinde koşmaları elde edilen toplam çıkarı arttıracaktır); toplulukçuluk,(grup içerisinde bireyler grubun iyiliği için fedakarlık yapma isteğinde olmalıdırlar); risk alma (hayatımda her konuda risk almaktan hoşlanırım); riskten kaçınma (hayatımda hiçbir konuda risk almaktan hoşlanmıyorum); yüksek güç mesafesi, (İşyerinin huzuru ve başarısı için çalışanlarla yöneticiler arasına mesafe koymak gerekmektedir); düşük güç mesafesi, (Çalışanlar yöneticilerine katılmadıkları noktaları açıkça ifade edebilmelidir); erillik, (İşimde başarılı olmam, benim için en önemli hususların başında gelir); dişillik, (Yönetici özverili olmalı, fedakârlık yapmalı ve hırslı olmamalıdır) gibi sorularla ölçülmüştür. İkinci ölçek olan Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ) Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü ayırımını dikkate alarak dört alt boyuttan oluşturulmuştur. Bu boyutlarla ilgili sorular Cameron ve Quinn, 2006: 37-45; Gaál vd., 2010 ve Erdem, 2007'den yararlanılarak hazırlanmıştır. Klan kültürü, "kurumumuzdaki birlik beraberlik her şeyden daha önemlidir", hiyerarşi kültürü, "Kurumumuzda her şeyden önce düzen ve kurallar önemlidir", pazar kültürü, "kurumumuzda çalışanların kendi çıkarları peşinde koşması istenen bir durumdur" ve adhokrazi kültürü, "kurumumuzda her şeyden önce çalışanların inisiyatif alması ve kendi kararlarını vermesi önemsenir" gibi sorularla ölçülmüştür. Bu çalışmada değişime karşı tutum olgusunu ölçmek için üçüncü ölçek olan Değişime Karşı Direnç Ölçeğidir (DKDÖ) kullanılmıştır. Neiva ve arkadaşlarının (2005) "Attitudes Towards Organizational Change: Validation of a Scale" isimli çalışmasında yer alan ölçek Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Korku, Cynism ve Acceptance olmak üzere 3 boyuttan oluşan bu ölçekte; korku "değişim süreçlerinde işlerimi kaybetmekten korkarım", cynism "değişikliklere karşı kendimi savunmak için yeni bir söylemler geliştiririm" ve acceptance "değişikliklerin örgütün performansını artırdığına inanıyorum" gibi sorularla ölçülmüştür. Ölçeklerde yer alan soruların yanıtları için beş aralıklı Likert tipi

metrik ifadeler kullanılmıştır. Bu ifadeler, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) arasıra, (4) sıklıkla ve (5) her zaman şeklindedir.

Anket verilerinin değerlendirilmesinde demografik değişkenler SPSS 16.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler ise AMOS 16 programı ile modellenmiştir.

## 3. Bulgular

### 3.1. Demografik Bulgular

**Tablo 1. Demografik Bulgular**

Yaş	20-30 arası	31-40 arası	41-50 arası	51-60 arası		
	81	161	123	51		
Cinsiyet	Erkek	Bayan				
	293	133				
Eğitim	Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	
	28	77	112	194	16	
Pozisyon	Memur	Şef	Mrd Yrd.	Şube Müd.	Müdür	Başk.
	266	17	10	5	29	88
Çalışma Yılı	1-5 arası	6-10 arası	16-20 arası	21-25 arası	26 ve üzeri	
	147	62	48	62	54	
Medeni Hal	Evli	Bekar				
	347	78				

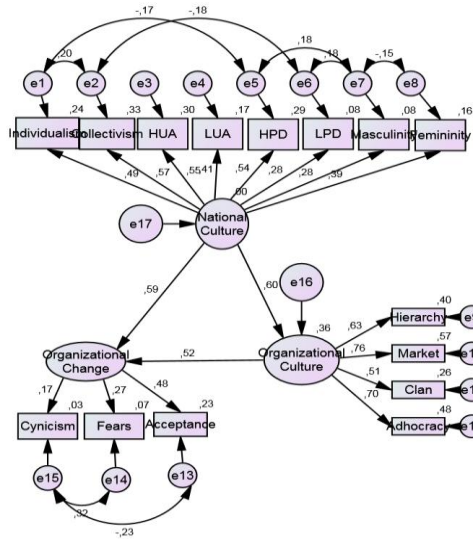
### 3.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Bulguları

Araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerleri (Goodness of Fit Statistics) dikkate alınmaktadır. Uyum iyiliği istatistikleri, modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım sınır değerler kullanılarak yorumlanabilir. En sık kullanılan uyum iyiliği değerlerinden biri  $\chi^2$  (Ki-kare) değeridir. Bu değer AMOS'taki karşılığı ise CMIN/df değeridir. YEM çalışmalarında CMIN/df (serbestlik derecesi) değerinin ikiden büyük olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya beşin altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 122-126). Bunun yanı sıra sıklıkla kullanılan bu uyum değerleri GFI (Goodness of fit index) değeri, CFI (Comperative fit index, Karşılaştırmalı uyum indexi) değeri, TLI (RFI) (Tucher-Lewis index, Göreceli uyum indexi) değeri, NFI (Normed fit index, Normlaştırılmış uyum indexi) değeridir. Bu uyum iyiliği indexleri sıfır ile bir arasında değer alır ve bire yakın olması uyumun çok iyi olduğunun göstergesidir. Uygunluk kriteri optimal değerlerine bakıldığında GFI, CFI, RFI, NFI, NNFI => 0.90 olması, AGFI => 0.80 olması uyumun çok iyi olduğunun göstergesi ve  $\chi^2/df$  (Ki-Kare/serbestlik derecesi)'nin ikiden küçük

olması mükemmel uyumu beşe kadar olması ise de kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Jöreskog ve Sörbom, 1993, Kline, 1998). RMSEA, Ortalama hata karekök yaklaşımı (Root –Mean-Square Error Approximation). RMSEA 0.05’e eşit veya küçük değerde ise oldukça iyi bir uyumu göstermektedir. 0.08-0.10 arasındaki değerler ise kabul edilebilir bir uyumu gösterirken, 0.10’dan büyük değer kötü uyumu ifade etmektedir (Yılmaz, 2004b:77-90).

Bu istatistiki bilgiler kapsamında aşağıda modellerin tümü değerlendirildiğinde uyum indeksi (CMIN/df, RMSEA, GFI, RMR, NFI, IFI, CFI, RFI) değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

## Şekil 2. Örtük Değişkenlerle Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İle Yol Analizi



Tablo 2. Yol Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/df	RMSEA	GFI	NFI	RMR	IFI
Kabul Edilebilir Değerler	CFI <5.00 <0.90	<.80	<0.90	<1.00	<0.80	<0.90
Örtük Değişkenlerle Aracılık Etkisinin Test Edilmesi İle Yol Analizi	2.686	0.062	0.940	0.835	0.42	0.890

## **ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

Şekil 2'ye göre bağımlı değişkenler olan toplumsal kültür, örgütsel kültür ve örgütsel değişim algısının alt boyutlarının SPSS 21 programı yardımı ile toplam puanları alınmış ve birer bağımsız değişken haline getirilerek regresyon yolları ile bir üst boyutuna bağlanmıştır. Toplumsal kültür 8 alt boyutu (bağımsız değişkeni) ile örgüt kültürü 4 alt boyutu ile, örgütsel değişim algısı da 3 alt boyutu ile gözlenen değişkenlerle yol analizi yapılmıştır.

**Tablo 3. Toplumsal Kültürün ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişim Üzerindeki Yordama Gücünü Gösteren Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri**

			$\beta$	S.E.	C.R.	P
Örgütsel Kültür ( <i>Organizational_Culture</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,596	,198	6,143	***
Örgütsel Değişim ( <i>Organizational_Change</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,594	,229	3,957	***
Örgütsel Değişim ( <i>Organizational_Change</i> )	<---	Örgütsel Kültür ( <i>Organizational_Culture</i> )	,525	,099	3,972	***
Bireycilik ( <i>Individualism</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,492			
Toplulukçuluk ( <i>Collectivism</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,575	,158	8,892	***
Yük. Belr. Mesafesi ( <i>HUA</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,550	,150	6,892	***
Düş. Belr. Mesafesi ( <i>LUA</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,409	,119	5,877	***
Yük. Güç Mesafesi ( <i>HPD</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,541	,178	6,508	***
Düş. Güç Mesafesi ( <i>LPD</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,278	,122	4,375	***
Erillik ( <i>Masculinity</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,277	,154	4,265	***
Dişilik ( <i>Femininity</i> )	<---	Toplumsal Kültür ( <i>National_Culture</i> )	,394	,136	5,731	***
Hiyerarşi ( <i>Hierarchy</i> )	<---	Örgütsel Kültür ( <i>Organizational_Culture</i> )	,635			
Pazar ( <i>Market</i> )	<---	Örgütsel Kültür ( <i>Organizational_Culture</i> )	,758	,090	11,372	***
Klan ( <i>Clan</i> )	<---	Örgütsel Kültür ( <i>Organizational_Culture</i> )	,506	,091	8,633	***
Adhokrasi ( <i>Adhocracy</i> )	<---	Örgütsel Kültür ( <i>Organizational_Culture</i> )	,695	,087	10,925	***
Kabullenme ( <i>Acceptance</i> )	<---	Örgütsel Değişim ( <i>Organizational_Change</i> )	,483			
Korku ( <i>Fears</i> )	<---	Örgütsel Değişim ( <i>Organizational_Change</i> )	,269	,104	4,726	***
Sinizizm ( <i>Cynicism</i> )	<---	Örgütsel Değişim ( <i>Organizational_Change</i> )	,166	,121	2,862	,004

Tablo 3’te toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün örgütsel değişim üzerindeki yordama gücü görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, test edilen hipotezler sonuçları şunlardır:

Şekil 2’de görüleceği üzere, toplumsal kültürün örgüt kültürü ( $\beta=.596$ ,  $p=***$ ) ve örgütsel değişimi ( $\beta=.594$ ,  $p=***$ ) anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu demektir ki; toplum kültüründe ve örgüt kültüründeki 1 birimlik bir değişim örgütsel değişimde yaklaşık 0,60 birimlik değişime sebep olmaktadır. Bu sonuçlara göre örgüt kültürünü aracı değişken olarak kabul ettiğimiz takdirde, örneklemimizde örgüt kültürünün aracılık etkisinin çok etkili bir yapıya sahip olmadığı, toplumsal kültür ile örgüt kültürünün neredeyse örgütsel değişimi aynı yordama katsayısına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Örtük değişkenler ile yol analizi sonuçlarına göre toplumsal kültür boyutlarını yordayan düşük güç mesafesi ( $\beta=.278$ ,  $p=***$ ) ve erilik ( $\beta=.277$ ,  $p=***$ ) gizil değişkenleri yordama katsayıları açısından yapısal eşitlik literatürüne göre yetersiz bir regresyon katsayısına sahiptir, Büyüköztürk’ün (2004) “Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler. Açımlayıcı faktör analizinde, ölçekte yer alan bir maddenin tanımlanacak olan bir faktörde yer alıp almaması, o faktörle olan ilişkisini gösteren yük değerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bir faktörle yüksek yük değeri veren maddeler faktörün tanımlandığı yapıyı ölçen maddeler olarak adlandırılır. Madde faktör yük değerinin genellikle 0.45 ve daha yüksek olması istenmekle birlikte faktör yük değeri 0.30 olan maddeler de ölçekte tutulabilir” değerlendirmesine istinaden erilik ve düşük güç mesafesi gizil değişkenleri yeterli düzeyde toplumsal kültür ölçeğini açıklamakta zayıf kalmaktadır. Yine aynı değerlendirmeye bağlı kalınarak örgütsel değişim örtük değişkenini yordayan değişimden korkma ( $\beta=.269$ ,  $p=***$ ) ve değişim karşıtı ( $\beta=.166$ ,  $p=.004$ ) gizil değişkenleri de örgütsel değişim örtük değişkenini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer gizil değişkenlerin bağlı olduğu örtük değişkenleri yordama katsayıları yeterli ve anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. Hipotezlerin Ret/Kabul Durumları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>a</sub> : Toplumsal kültür örgüt kültürü üzerinde yordama gücüne sahiptir.	Kabul
H <sub>b</sub> : Toplumsal kültür örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.	Kabul
H <sub>c</sub> : Örgüt kültürü örgütsel değişim tutumları üzerinde yordama gücüne sahiptir.	Kabul
H <sub>d</sub> : Toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul

Yapılan analizler sonucunda modele ilişkin geliştirilmiş olan H<sub>a</sub>, H<sub>b</sub>, H<sub>c</sub> ve H<sub>d</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

#### **4.Sonuç**

Örgütsel değişim kamu kurumları gibi hiyerarşik ve bürokratik yapılı örgütlerde gerçekleşmesi zor olan yönetim uygulamalarından biridir. Bu süreci etkileyen çok sayıda bağımsız değişkenler vardır. Bu bağımsız değişkenlerden örgüt kültürü ve toplumsal kültür araştırmada bağımsız değişkenler olarak belirlenmiş ve çalışma bu doğrultuda şekillendirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kamu kurumlarında örgütsel değişim hem toplumsal kültürden etkilenmekte hem de örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bu etkinin modellenmesinde örgüt kültürü aracı değişken olarak belirlenmiş modelin istatistiksel olarak sonuçlarına göre örgüt kültürü aracılık etkisine sahiptir. Sonuç olarak yönetici örgütsel değişimi sağlamak istiyorsa birbiri ile sıkı ilişki içinde olan örgüt ve toplum kültürünün birlikte değişime olan etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Sadece toplumsal kültür etkisini veya örgüt kültürü etkisini göz önünde bulundurarak örgütsel değişim sağlanamamaktadır. Sonuç değerlendirmesi ilgili modele yönelik olup bir öneri olarak farklı çalışmalarla kamu kurumlarındaki örgüt değişim uygulamaları ölçülebilir.

#### **Kaynaklar**

- Abdul Rashid, M.Z. ve Sambasivan, M. (2004), "The Influence of Organizational Culture and Attitudes toward Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 5(2), 161-79.
- Akdeniz, D., & Seymen, O. A. (2012). Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research in Hotel Enterprises. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(1), 198-217.



# ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

- Aldulaimi, S. H., & Sailan, M. S. (2012). The National Values Impact on Organizational Change in Public Organizations in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 182-191.
- BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr>, (14.10.2019).
- Bostancı, N., (2003), “Toplum ve Kültür”, *Sosyolojiye Giriş*, 2. Baskı, Ed. İhsan Sezal, Martı Yayınevi:Ankara.
- Cameron, K.; Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francis- co: Jossey-Bass.
- Child, J. (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell, Oxford.
- Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (2007), “Levels of TQM adoption”, in Dale, B.G. *Managing Quality*, Blackwell, Oxford.
- Choi, M. (2011), “Employees’ Attitudes toward Organizational Change: A Literature Review”, *Human Resource Management*, 50 (4): 479-500.
- Çarıkçı, İ. H. & Atilla, G., (2009), “Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 52-63
- Daft, R. (1998), *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, South-Western College Publishing, Ohio
- David K. ve Crutchfield, R. S. (1994), *Sosyal Psikoloji: Teori ve Problemler*, Erol Güngör (çev.), Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.
- Dickinson, H., & Mannion, R. (Eds.). (2011). *The Reform of Health Care: Shaping, Adapting and Resisting Policy Developments*. Springer.
- Dursun, İ. T., (2013), “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4): 43-56.
- Elaine R. N, Maria Ros & Paz, M. G. T., (2005), “Attitudes Towards Organizational Change: Validation Of A Scale”, *Psychology in Spain*, 9 (1): 81-90.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Erdem, R., (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79
- Fukuyama, F. (2005), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Geert H., (1983), “National Cultures in four dimensions: a research based Theory of Cultural Differences among Nations”, *International Studies of Management & Organizations*, XIII (1-2): 46-74.

- Geert H., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- Geert H., Hofstede G. J. & Minkov, M., (2010), *Cultures and Organizations: Software of Mind (intercultural cooperation and its importance for survival, Third Edition, McGraw Hill, New York.*
- Gulev, R. E. (2009). Are National and Organizational Cultures Isomorphic? Evidence from a Four Country Comparative Study. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 7(3).
- Huntington, S. P. (2000). The clash of civilizations?. In *Culture and politics* (pp. 99-118). Palgrave Macmillan, New York.
- Janićijević, N. (2012). The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences towards the Choice of Organizational Change Strategy. *Economic Annals*, 57(193), 25-51.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.
- Kim S. Cameron & Quinn, R. E., (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Kline, R. B. (1998). *Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL*. *Journal of Psychoeducational assessment*, 16(4), 343-364.
- Kurtuluş, K., (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, Avcıol Basım, İstanbul, s.310.
- Latta, G. F. (2009). A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model) The Impact of Organizational Culture on Leading Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 19-37.
- Lines, R. (2005), "The Structure and Function of Attitudes towards Organizational Change", *Human Resource Development Review*, 4(1): 8-32.
- Miroshnik, V. (2002). *Culture and International Management: A Review*. *Journal of Management Development*.
- Nazarian, A., & Atkinson, P. (2014). Organizational Size as a Moderator of the Culture: Effectiveness Relationship: The Case of the Private Sector in Iran. *Organizational Cultures*, 14(2), 1-16.
- Ouchi, W. G., & Cuchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Patterson, M.G. and West, M.A. (2005), "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation", *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4): 379-408.

## ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 1, 2020 ISSN: 1309 - 8039 (Online)

- Peter B. S. & Dugan, S., (1996), "National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2): 231-259.
- Peter L. & Crawford, J., (2004), "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-national Comparison", *Journal of Management Development*, 23 (4): 321-338.
- Samuel P. Huntington, "Cultures Count", *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, (Ed.) Lawrence E. Harrison ve Samuel P. Huntington, 2000, Basic Books:
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Soeters, J., & Schreuder, H. (1988). The interaction between national and organizational culture in accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 75–85.
- Stull J. B. & Till, B. V., (1995), "Hofstede's Dimensions of Culture as Measurements of Student Ethnocentrism: A Quasi-Experimental Study", Paper presented at the Annual Meeting of the Western States Communication Association, Portland, OR, February 10-14.
- Sungmin R. & Moon, C. W., (2010), "Long-Term Orientation As A Determinant Of Relationship Quality Between Channel Members", *International Business and Economics Research Journal* 8 (11): 1-10.
- Vakola M. & Nikolaou I (2005). Attitudes towards Organizational Change: What is the Role of Employees" Stress and Commitment? *Employee Relat.* 27(2):160-174.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Zoltán G., Obermayer, N., Csepregi, A. & Jenei, E., (2010), "Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Investigating Organizational Culture Types and Knowledge Sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia", 5th International Knowledge Management in Organizations Conference, At Veszprém, 52-61.